

1018

REPUBLIQUE RWANDAISE



Office National des Transports en Commun
ONATRACOM
B P. 619 Kigali

CONTRAT - PROGRAMME ENTRE L'ONATRACOM ET L'ETAT

02425

DOCUMENT VI

Actualisation du Document I selon les recommandations du CIC Ministériel
en Matière de Politique Economique du 27 Novembre 1991.

KIGALI, Février 1992.

REPUBLIQUE RWANDAISE



Office National des Transports en Commun
ONATRACOM
B.P. 619 Kigali

CONTRAT - PROGRAMME ENTRE L'ONATRACOM ET L'ETAT

DOCUMENT VI

Actualisation du Document I selon les recommandations du CIC Ministériel
en Matière de Politique Economique du 27 Novembre 1991.

KIGALI, Février 1992.

CONTRAT PROGRAMME ENTRE L'ONATRACOM ET L'ETAT

DOCUMENT VI : Document I actualisé d'après les recommandations du CIC ministériel en Matière de Politique Economique du 27 Novembre 1991.

<u>Table des Matières</u>	<u>Pages</u>
I. Introduction	1
II. Missions de l'ONATRACOM	2
III. Impact financier de l'accomplissement des missions	3
IV. Interventions de l'Etat	7
V. CONTRAT PROGRAMME	9
1. Genèse et évolution du contrat-Programme entre l'ONATRACOM et l'Etat	9
2. Obligations de l'Etat	11
3. Obligations de l'ONATRACOM	13
 <u>ANNEXE I</u> : Etude statistique des lignes Eléments détaillés sur l'exercice 1990 et commentaires	
 <u>ANNEXE II</u> : Projet de Contrat Programme	

DOCUMENT VI : PRESENTATION DU DOSSIER DU CONTRAT PROGRAMME ENTRE L'ETAT ET L'ONATRACOM

(Document I révisé d'après les recommandations du CIC Ministériel en Matière de Politique Economique du 27 Novembre 1991 pour le Conseil du Gouvernement).

I. INTRODUCTION

L'expérience pratique montre qu'une entreprise publique de transport à l'exemple de l'ONATRACOM a une mission précise à remplir, laquelle a un caractère plus socio-politique que commercial.

Elle ne doit pas seulement viser la maximisation du profit, mais plutôt et avant tout, l'efficacité des services rendus aux passagers. Ceux-ci sont très exigeants en matière d'uniformité d'horaires et de régularité des fréquences à la desserte de leurs lignes.

Cela conduit généralement aux déficits. Et c'est le cas actuel de l'ONATRACOM et de la société dont il est issu: La Régie des Transports Publics.

L'Etat a pris conscience des situations déficitaires de l'ONATRACOM et de ses obligations envers lui. D'où résulte la participation de l'Etat aux déficits qu'il doit combler.

C'est le présent document dit "Contrat programme" lequel a pour but de clarifier les rapports entre l'ONATRACOM et l'Etat et de chiffrer la subvention compensatoire consécutive aux contraintes de service public.

On verra dans les lignes suivantes les missions de l'ONATRACOM, les obligations de l'Etat qui en découlent, et la situation financière compensatoire chiffrée à l'aide d'une étude statistique des lignes faites avec la collaboration de la Centrale Comptable et Organisation de la Présidence de la République.

Le document se termine par un avant-projet de contrat de programme.

II. MISSIONS DE L'ONATRACOM

La mission de l'ONATRACOM est définie par son objet stipulé à l'article 3 du Décret-loi n° 10/78 du 8 mai 1978 portant sa création.

Aux termes de cet Article, l'ONATRACOM a pour objet :

- Assurer des services réguliers de transport en commun de personnes effectués au moyen de véhicules automobiles suivant un itinéraire ou un réseau dans une périodicité déterminée, entre deux points ou en circuit, accessibles à quiconque, moyennant paiement du prix de transport;
- Assurer tout autre service se rapportant directement ou indirectement à son objet notamment, le service de garage et le transport de tous objets de correspondance et autres envois postaux.

L'interprétation des missions ci-dessus par l'Etat et/ou par le management de l'ONATRACOM s'est traduite par l'exploitation des secteurs ci-après:

1. Exploitation des lignes:

1.1. Réseau interurbain reliant la capitale aux chefs-lieux de Préfecture, les chefs-lieux de Préfecture aux sous-Préfectures et communes, et à d'autres pôles de développement de l'intérieur du pays, dans l'intérêt du désenclavement;

1.2. Réseau urbain pour le transport des passagers toutes catégories confondues;

1.3. Réseau périphérique pour toutes les catégories de passagers, mais sachant que la plupart sont les natifs de la capitale déplacés par l'expropriation;

2. Assurer le transport du courrier postal et autres envois postaux.

3. Entretien et réparation des véhicules de l'Etat aux prix praticables sur le marché et dans les délais normaux, tout en garantissant également la qualité du service et la disponibilité des pièces de rechange pour un certain nombre de marques que l'Etat déterminera.

par la suite, les activités de l'ONATRACOM devaient être étendues sur d'autres secteurs d'activités suite à l'intervention de la tutelle et du Gouvernement. Cette extension a été opérée dans trois secteurs:

- Transport par bateau: en vue de désenclaver les régions cotières du lac KIVU et de pallier au mauvais état des routes reliant les préfectures de GISENYI, KIBUYE et CYANGUGU, le gouvernement confia à l'ONATRACOM la mission d'assurer le transport lacustre;
- Transport des agents de l'Etat en ville et à des tarifs de faveur: au vu des problèmes de désordre et de gaspillage occasionnés par le transport des fonctionnaires de l'Etat par les minibus appartenant au ministères et établissements publics, par l'Arrêté-Ministériel n° 002/07.01/85 du 25/07/1985 portant modification et complément de l'Arrêté-Ministériel n° 002/15.01/03/02 du 14/05/1982, portant fixation des tarifs maxima de transport routier et aérien, le gouvernement confia à l'ONATRACOM le soin de transporter les fonctionnaires à un tarif de faveur de 10 FRW, alors que les autres passagers devaient payer 20 FRW par trajet;
- Transport des élèves et écoliers: au vu des problèmes que causait le transport des élèves et écoliers dans la ville de KIGALI, le Gouvernement décida de confier leur transport à l'ONATRACOM, et là encore à des tarifs de faveur de 10 FRW par trajet.

III. IMPACT FINANCIER DE L'ACCOMPLISSEMENT DES MISSIONS

A cause des tarifs de faveur imposés par l'Etat et des conditions d'exploitation des divers secteurs sus-mentionnés: fréquences fixes, strict respect des arrêts et des horaires, l'ONATRACOM a connu une situation structurellement déficitaire depuis sa création comme le montre le tableau ci-après qui mentionne aussi les autres causes mineures ayant contribué à empirer la situation:

ANNEE	DEFICIT	MOTIF
1967	11.841.133	Détournement, mauvaise tenue de la comptabilité, mauvaise organisation, vieillissement du parc automobile
1968	15.025.965	Idem
1969	3.187.641	Arrivée de 40 bus NISSAN
1970	Bénéfice	Mise en exploitation de nouveaux bus
1971	5.080.565	Manque de pièces de rechange, vols détournements
1972	12.235.111	Manque de pièces de rechange, vétusté du matériel, manque de personnel suffisant en quantité et en qualité
1973	35.573.281	Idem
1974	14.671.006	Manque de pièces de rechange, mauvaise qualité des bus FIAT, difficultés financières
1975	13.547.005	Déclassement des bus FIAT, fermeture de certaines lignes
1976	48.496.084	Manque de pièces de rechange, manque de personnel qualifié, vols, stock mort
1977	144.590.170	Stock mort, impayés par les services de l'Etat et clients privés, détournements, dettes élevées, manque de pièces de rechange, personnel pléthorique
1978	116.259.382	Dettes extérieures trop élevées, impayés élevés, stock mort de 1969, détournements, manque de pièces de rechange, immobilisation des bus NISSAN, fermeture de certaines lignes

ANNEE	DEPICIT	MOTIF
1979	91.403.072	Impayés, détournements, manque de pièces de rechange, dettes antérieures, désordres, manque de personnel qualifié
1980	89.543.424	Dettes antérieures en hausse, impayés, détournements, désordre dans la gestion du personnel, grève du personnel de gestion et de cadre
1981	102.141.558	Immobilisation des bus NISSAN suite au manque de pièces de rechange
1982	80.951.574	Diminution du déficit suite aux pièces grâce aux dons japonais
1983	105.346.070	Dépenses importantes de dédommagements des ayants-droits des victimes des accidents d'autobus faute d'assurance, régularisation des dossiers du personnel
1984	63.816.661	Arrivée de 41 bus vers la 2 ^e moitié de l'année 1983
1985	35.629.591	Accroissement du chiffre d'affaires, dons en bus et pièces de rechange, location pour le transport des réfugiés au MUTARA
1986	20.078.589	Accroissement du chiffre d'affaires, compression des charges, renforcement du contrôle
1987	15.494.761	Arrivage de 59 bus en juin 1987, augmentation du chiffre d'affaires, compression des charges
1988	48.386.987	Accroissement des charges d'exploitation suite à l'ouverture de nouvelles lignes sur tous les réseaux
1989	68.383.037	Mêmes causes qu'en 1988 en plus des provisions pour débiteurs douteux
1990X	45.830.083	Dons japonais
TOTAL	1.187.512.750	

X Voir en annexe les éléments détaillés de la situation des lignes pour cet exercice.

Pour expliquer ces déficits, nous allons comparer les tarifs imposés par l'Etat avec les tarifs d'équilibre (tarifs auxquels il faudrait transporter les passagers pour couvrir tous les coûts) à partir de l'exercice 1985 et pour tous les réseaux.

EXPLOITATION DES TRANSPORTS EN COMMUN PAR BUS

TABLEAU DES TARIFS APPLIQUES COMPARES AUX TARIFS D'EQUILIBRE

ANNEE	RESEAU	TARIFS APPLIQUES	TARIFS D'EQUILIBRE	DIFFERENCE	PERTES (MARGES SUR COÛTS COMPLETS)
1985	Urbain	10 FRW/passager	27 FRW/passager	- 17 FRW	29.240.068
	Suburbain	2,50 FRW/KM	4,92 FRW/KM	- 2,42 FRW	8.296.184
	Interurbain	2,50 FRW/KM	3,70 FRW/KM	- 1,20 FRW	<u>91.509.704</u>
					129.045.956
1986	Urbain	10 FRW/passager	18 FRW/passager	- 8 FRW	15.677.200
	Suburbain	2,50 FRW/KM	5,72 FRW/KM	- 3,22 FRW	8.178.450
	Interurbain	2,50 FRW/KM	4,17 FRW/KM	- 1,67 FRW	<u>68.829.987</u>
					78.685.637
1987	Urbain	10 FRW/passager	18 FRW/passager	- 8 FRW	19.343.088
	Suburbain	2,50 FRW/KM	5,39 FRW/KM	- 2,89 FRW	6.672.895
	Interurbain	2,50 FRW/KM	3,81 FRW/KM	- 0,31 FRW	<u>14.120.516</u>
					40.136.499
1988	Urbain	10 FRW/passager	27,50 FRW/pass.	- 17,50 FRW	54.768.930
	Suburbain	2,50 FRW/KM	5,13 FRW/KM	- 2,63 FRW	10.896.064
	Interurbain	2,50 FRW/KM	3,20 FRW/KM	- 0,70 FRW	<u>74.806.904</u>
					140.471.898
	Transp.scol	10 FRW/Ecolier	41 FRW/Ecolier	- 31 FRW	5.551.848
1989	Urbain	10 FRW/passager	34 FRW/passager	- 14 FRW	73.191.265
	Suburbain	2,50 FRW/KM	5,61 FRW/KM	- 3,11 FRW	14.514.795
	Interurbain	2,50 FRW/KM	3,03 FRW/KM	- 0,53 FRW	<u>73.363.550</u>
					166.621.458
	Transp.scol	10 FRW/Ecolier	30 FRW/Ecolier	- 20 FRW	25.267.300
1990	Urbain	10 FRW/passager	30 FRW/passager	- 20 FRW	68.205.310
	Suburbain	2,50 FRW/KM	5,60 FRW/KM	- 3,10 FRW	15.387.493
	Interurbain	2,50 FRW/KM	3,07 FRW/KM	- 0,57 FRW	<u>71.843.116</u>
					178.703.219

IV. INTERVENTIONS DE L'ETAT

Au vu de ses problèmes, l'Etat a toujours intervenu pour éviter que l'ONATRACOM ne ferme ses portes. Ses interventions ont surtout consisté en la rétrocession à l'ONATRACOM des dons en bus japonais comme le montre le tableau ci-après.

SITUATION CUMULEE DES DONN JAPONAIS AU 31 DECEMBRE 1986

ANNEE	DON	MONTANT (YENS)	MONTANT (FRW)	UTILISATION DU DON
1979	DON I	35.346.000	14.845.320	Acquisition de 4 minibus NISSAN CIVILLIAM, A2049, A2050 A2052 + pièces de rechange
1981	DON II	35.739.000	15.010.380	Deux autobus A3085, A3086 pièces de rechange et 100 pneus
1982	DON III	53.882.000	18.319.880	Deux autobus A3629, A3630 Dépanneuse A3631 3 camions nettes A3557, A3558, A3559 et pièces de rechange
1983	DON IV	18.137.000	7.106.076	Equipement de garage et des pièces de rechange
	DON V	600.000.000	237.330.000	41 autobus (477.240.000 Yens) et pièces de rechange (112.760.000 Yens)
1984	DON VI	39.697.086	17.296.020	Pièces de rechange pour autobus
1985	DON VII	37.449.593	15.895.370	Pièces de rechange pour autobus, bateaux et camion grue
1985	DON VIII	37.027.412	17.032.610	Pièces de rechange pour autobus, bateaux et camion grue; outillage et matériel pour garage
1986	DON IX	90.261.898	47.742.075	Pièces de rechange bus et outillage de garage

! ANNEE	! DON	! MONTANT	! MONTANT	! UTILISATION DU DON
!	!	! (YENS)	! (FRW)	!
! 1987	! DON X	! 650.000.000	! 343.460.000	! 59 bus et 1 lot de pièces de rechange
! 1987	! DON XI	! 89.206.911	! 52.114.677	! Pièces de rechange pour bus et outillage de garage (p.87)
! 1988	! DON XII	! 800.000.000	! 488.320.000	! 65 autobus (707.400.000 Yens) et 92.600.000 Yens pour pièces de rechange
! 1988	! DON XIII	! 7.212.292	! 7.609.209	! Autobus NISSAN Diesel CB31 n° A.71.09 et un lot de pièces de rechange
! 1988	! DON XIV	! 480.000.000	! 201.600.000	! Reconversion du Prêt RW-1-2 de 480.000.000 Yens du 27/4/1979 en don lors du sommet de TORONTO du 19 au 21 Juin 1988 (décision non encore exécutée)
! 1988	! DON XV	! 86.026.000	! 52.467.257	! Pièces de rechange et outillage de garage
! 1989	! DON XVI	! 87.132.535	! 53.150.846	! Idem
! 1989	! DON XVII	! 110.720.000	! 67.539.220	! Idem
! 1990	! DON XVIII	! 100.983.000	! 61.599.630	! Idem
! 1991	! DON XIX	! 19.106.000	! 17.577.520	! Idem
! 1991	! DON XX	! 59.378.000	! 54.627.760	! Idem
! 1991	! DON XXI	! 59.000.000	! 54.280.000	! Idem
! TOTAUX!	! -	! 3.496.304.727	! 1.844.923.830	!

Cependant, même avec les dons sus-mentionnés, les déficits n'ont pas pu être épongés. Dans le but d'assainir cette situation et de clarifier les obligations de l'Etat et de l'ONATRACOM, il s'est avéré nécessaire de trouver un cadre plus approprié. C'est de là qu'est venue l'idée d'un contrat programme entre l'ONATRACOM et l'Etat.

V. CONTRAT PROGRAMME

5.1. Genèse et évolution du contrat programme entre l'ONATRACOM et l'Etat

Le contrat programme a pour objet de définir le cadre des relations entre l'ONATRACOM et l'Etat, et plus expressément de définir les obligations des deux parties pour que les missions confiées puissent être accomplies avec une gestion optimale du patrimoine.

L'idée d'un contrat-programme entre l'ONATRACOM et l'Etat est issue du discours du Chef de l'Etat du 10 Décembre 1986, prononcé à l'occasion de la première rencontre avec les agents de la Fonction Publique.

Il s'est exprimé en ces termes : "...Il n'est absolument pas possible que l'Etat puisse un jour, même très éloigné, transporter tout son personnel.

Il est maintenant concevable d'envisager une évaluation objective du coût actuel entraîné par le transport du personnel et de pondérer, le cas échéant, l'importance éventuelle des versements de l'Etat à titre de contribution à un système de transport public efficace.

Les conditions semblent actuellement prometteuses pour entreprendre une telle étude et entrevoir dès maintenant la mise en place d'un tel système, puisque l'ONATRACOM est en train d'être redressé sérieusement fournissant ainsi une garantie raisonnable que les fonds qui lui seraient avancés, le cas échéant, soient gérés d'une façon sérieuse et optimale, dans l'intérêt collectif bien compris.

La gestion nettement améliorée de l'Office National des Transports en Commun permettra désormais à l'autorité publique de s'assurer que les subventions qu'elle sera amenée à accorder en vue de la promotion d'un transport public en général soient utilisées à bon escient, en conformité avec la gestion scrupuleuse des deniers de l'Etat servant à l'amélioration du niveau de vie des Rwandais."

Une commission fut désignée pour faire l'étude d'un contrat programme en 1987. Elle était composée par les représentants du Ministère des Transports et des Communications, du Ministère des Finances et de la Présidence de la République.

La commission a terminé ses travaux et a fait son rapport. Elle l'a transmis par lettre 12.07.01/144 du 16 Février 1988 adressée au Ministre des Transports et des Communications par le Président de la Commission.

Le dossier fut par la suite relancé par CIC ministériel en matière de politique économique lors de sa réunion du 26 Juin 1989.

Au cours de cette réunion, le CIC avait sur l'ordre du jour la reconduction de l'exonération des droits d'entrée acceptée 1980. La conclusion du CIC fut d'écarter cet aspect de subvention partielle. Il opta plutôt pour une solution globale et définitive d'un contrat programme entre l'ONATRACOM et l'Etat, aux termes duquel l'ONATRACOM adressera une facture au Gouvernement, justifiée par une évaluation chiffrée des services sociaux rendus.

A la suite de cette prise de position, l'ONATRACOM et la Centrale Comptable et Organisation ont élaboré un document présentant douze scénarios basés sur les tarifs et l'exploitation ou non des routes bitumées. ce document fut examiné par le CIC Technique en Matière de Politique Economique en date du 25 avril 1990 qui adopta les conclusions suivantes:

- Engagement de l'Etat à subventionner le fonctionnement de l'Office et à continuer à négocier les dons en bus à rétrocéder à l'ONATRACOM sans contrepartie;
- Laisser à l'ONATRACOM la liberté de décider de l'exploitation ou non des routes bitumées;
- Autoriser l'Office à maintenir le tarif de 2,5 FRW/km justifié par l'expérience;
- Supprimer le tarif de faveur de 10 FRW/trajet pour les fonctionnaires et le faire passer à 20 FRW;
- Fixation à 40% du taux de remplissage minimal en dessous duquel une ligne doit être supprimée ou ne doit pas être ouverte;

Avant que le dossier ne soit examinée par le CIC Ministériel en Matière de Politique Economique, le Conseil du Gouvernement en sa séance du 8 janvier 1991 a modifié les tarifs comme suit :

- Réseau urbain :
 - . 10 FRW/trajet à 15 FRW pour le Transport Scolaire
 - . 10 FRW/trajet à 20 FRW pour les Agents de l'Etat
 - . 20 FRW/trajet à 30 FRW pour les autres passagers
- Réseaux sub-urbain et interurbain :
 - . 3 FRW/km à 3,5 FRW/km

Finalelement en date du 27 Novembre 1991, le CIC Ministériel en Matière de Politique Economique a examiné le dossier actualisé selon l'évolution de la conjoncture économique. Cette instance n'a pas modifié les tarifs ci-dessus qui n'atteignent pas le niveau des tarifs d'équilibre sus-mentionnés. Par contre, il a pris l'option de combler le manque à gagner subi par l'ONATRACOM de façon que celui-ci puisse s'autofinancer. C'est dire que les bus qui lui étaient rétrocédés lui seront désormais facturés, car l'Etat aura régulièrement payé selon les modalités exposées au point 5.2. Ceci donne déjà une idée des obligations de l'Etat envers l'ONATRACOM.

5.2. Obligations de l'Etat

Ainsi, au terme de ce contrat, l'obligation de l'Etat actionnaire et utilisateur qui gardera bien sûr ses prérogatives sera de combler le manque à gagner suite aux contraintes de service public imposées à l'ONATRACOM. Ce manque à gagner correspondra à la marge sur coûts complets négative réalisées dans l'exploitation des lignes tous les réseaux confondus.

Le Débloquage se fera en temps utile et en 4 tranches égales au début de chaque trimestre. Il sera conditionné à la présentation des comptes d'exploitation prévisionnels approuvés par les instances habilitées. Au début de l'exercice, à la publication des comptes d'exploitation réels de l'exercice précédent approuvés par les mêmes instances, un calcul d'ajustement sera opéré a posteriori pour rapprocher le prévisionnel et le réel afin de dégager la moins-value ou la plus-value dont la régularisation portera sur les paiements de l'exercice budgétaire en cours.

En parallèle avec cet engagement de l'Etat, un certain nombre d'exigences seront imposées à l'ONATRACOM en vue d'avoir un certain nombre d'indicateurs avec des niveaux à atteindre et des informations à transmettre régulièrement pour faciliter le suivi.

Comme le montre le tableau ci-après, la subvention serait de 150.897.000 FRW pour l'exercice 1992.

TABEAU DE CALCUL DE LA SUBVENTION POUR L'EXERCICE 1992

1^e variante : Situation actuelle de guerre

Réseau complet	Coût/km	Km à parcourir	Coûts complets (A)	Recettes (B)	Résultat (B)-(A)
- Urbain	120 FRW/km	1.080.000	129.600.000	52.000.000	- 77.600.000
- Transports scol.	120 FRW/km	353.000	42.360.000	22.000.000	- 20.360.000
- Suburbain	114 FRW/km	105.000	11.970.000	12.000.000	+ 30.000
- Interurbain	132 FRW/km	1.443.000	190.476.000	188.000.000	- 2.476.000
- Location MINADEP	143 FRW/km	1.402.000	200.486.000	150.000.000	- 50.486.000
- Locations & Divers	143 FRW/km	35.000	5.005.000	5.000.000	- 5.000
TOTAUX	-	4.348.000	571.897.000	421.000.000	- 150.897.000

3.1. 2^e variante : fin de la guerre

Réseau complet	Coût/km	Km à parcourir	Coûts complets (A)	Recettes (B)	Résultat (B)-(A)
- Urbain	120 FRW/km	1.080.000	129.600.000	52.000.000	- 77.600.000
- Transports scol.	120 FRW/km	353.000	42.360.000	22.000.000	- 20.360.000
- Suburbain	114 FRW/km	105.000	11.970.000	12.000.000	+ 30.000
- Interurbain	132 FRW/km	3.364.000	444.048.000	400.000.000	- 44.048.000
- Location MINADEP	143 FRW/km	-	-	-	-
- Locations & Divers	143 FRW/km	350.000	50.050.000	50.000.000	- 50.000
TOTAUX	-	5.252.000	678.028.000	536.000.000	- 142.028.000

5.3. Obligations de l'ONATRACOM

De commun accord, il devra être défini des indicateurs de gestion techniques et financiers avec des niveaux définis au moment de l'élaboration des prévisions budgétaires. Ces indicateurs dont la liste pourra être modifiée selon les circonstances du moment sont entre autres les suivants :

- Kilomètres à parcourir
- Passagers à transporter
- Taux de remplissage
- Durée de vie des équipements
- Taux de panne
- Coût au kilomètre
- Marge au Kilomètre
- Recette au kilomètre
- Taux de couverture des charges
- Ratio personnel/bus
- Consommation de carburant/km
- Consommation de pneus/1000 km
- Consommation des frais d'entretien/km

En plus de cela, l'ONATRACOM devra respecter le programme d'exploitation convenu et transmettre trimestriellement les informations ci-après :

- Programme d'exploitation des lignes de transport en commun (longueur du réseau, lignes desservies, horaires, fréquences, tarifs,...);
- Nombre de véhicules de transport en commun en service (interurbain, suburbain, urbain);
- Effectif de l'office et répartition par centre d'activité;
- Recettes et coûts par centre d'activité (trimestre écoulé et cumul depuis le début de l'exercice) avec pour les lignes de transport en commun, le détail pour le personnel (salaires et frais de mission), le carburant, les pneumatiques, et les pièces de rechange;
- Situation de trésorerie de l'office.

ANNEXE I : ELEMENTS DETAILLES SUR L'EXERCICE 1990 ET COMMENTAIRES

1.1. Classement des lignes par ordre de rentabilité

Réseau interurbain :

Lignes rentables :	1) RUHENGERRI-VUNGA	:	+	1.795.952	FRW
	2) BUTARE-NYAKIBANDA-NSHILI	:	+	819.883	"
	3) KIGALI-KIBUYE	:	+	725.539	"
	4) KIBUNGO-ZAZA-RWAMAGANA	:	+	724.099	"
	5) KIGALI-NTONGWE-RUHANGO	:	+	624.585	"
	6) RUHENGERRI-KIGALI	:	+	292.723	"
	7) KADUHA-RUHANGO	:	+	69.396	"
	8) KIBUYE-KIGALI	:	+	53.061	"
	S/TOTAL			+ 5.105.238	"

Lignes non rentables :

	9) KIGALI-KAMONYI-KAYENZI	:	-	14.866	FRW
	10) KIBUNGO-BARE	:	-	19.761	"
	11) KIGALI-KAMPALA	:	-	38.734	"
	12) KIBUYE-RUBENGERA	:	-	68.295	"
	13) BURARE-MUSHA-RWABUSORO	:	-	69.299	"
	14) KIGALI-BUHANDA-BIRAMBO	:	-	126.198	"
	15) GISENYI-NGORORERO	:	-	153.136	"
	16) CYANGUGU-BUGARAMA	:	-	169.117	"
	17) KIBUNGO-GASHORA-NYAMATA	:	-	213.301	"
	18) KIBUNGO-SAKE	:	-	290.378	"
	19) KIGALI-RUSHASHI	:	-	316.153	"
	20) KIGALI-NYAMATA	:	-	321.667	"
	21) KIBUNGO-RUSUMO	:	-	326.164	"
	22) CYANGUGU-BUTARE	:	-	329.785	"
	23) GISENYI-RUHENGERRI	:	-	359.770	"
	24) CYANGUGU-MIBILIZI	:	-	361.052	"
	25) KIGALI-RWABUSORO	:	-	369.755	"
	26) BYUMBA-MURAMBI	:	-	468.355	"
	27) BUTARE-KIVU	:	-	469.601	"
	28) BUTARE-NYARUTEJA	:	-	504.064	"
	29) BUTARE-KANSI-KIBAYI	:	-	554.361	"
	30) KIGALI-KAMONYI-REMERA	:	-	617.576	"
	31) RUHENGERRI-GATONDE-NDUSU	:	-	670.057	"
	32) KIGALI-BUHANDA-KADUHA	:	-	680.239	"
	33) KIBUNGO-NASHO	:	-	863.420	"
	34) KIBUYE-BIRAMBO-NYANZA	:	-	869.731	"
	35) KIGALI-NGORORERO-GISENYI	:	-	879.293	"
	36) BUTARE-NYABISINDU-RWABUSORO	:	-	879.510	"

37) BYUMBA-NGARAMA	: -	889.961	FRW
38) KIGALI-BYUMBA	: -	984.416	"
39) KIBUNGO-GASHORA-KIGALI	: -	1.008.785	"
40) RWABUSORO-KADUHA-BUTARE	: -	1.028.329	"
41) GISENYI-RYABIZIGE-MUTURA	: -	1.035.985	"
42) KIGALI-BUTARE	: -	1.052.102	"
43) CYANGUGU-NYAMIRUNDI	: -	1.144.063	"
44) BUTARE-GISAGARA-KIBAYI	: -	1.194.113	"
45) GISENYI-RUHENGERI-KIGALI	: -	1.194.876	"
46) KADUHA-NYABISINDU	: -	1.316.154	"
47) RUHENGERI-NGORORERO-GITARAMA	: -	1.363.444	"
48) KIGALI-GITARAMA-GASENYI	: -	1.369.478	"
49) BYUMBA-NYAGATARE	: -	1.389.350	"
50) BUTARE-CYANGUGU	: -	1.404.152	"
51) RUHENGERI-CYANIKA	: -	1.435.499	"
52) RUHENGERI-KIDAHU-BASE	: -	1.446.238	"
53) KIGALI-BICUMBI	: -	1.503.527	"
54) KIGALI-GIKONGORO-MUSHA	: -	1.579.437	"
55) KIGALI-KIBUYE-CYANGUGU	: -	1.694.847	"
56) KIBUYE-GISENYI	: -	1.738.937	"
57) CYANGUGU-HANIKA	: -	1.783.065	"
58) KIGALI-RUHENGERI	: -	1.949.458	"
59) GISENYI-KIBUYE	: -	1.953.678	"
60) BYUMBA-BUTARO-RUHENGERI	: -	2.005.158	"
61) RUHENGERI-BUTARO-BYUMBA	: -	2.132.106	"
62) GISENYI-NGORORERO-KIGALI	: -	2.181.707	"
63) KIGALI-BUTARE-CYANGUGU	: -	2.316.842	"
64) KIGALI-NGORORERO	: -	2.554.596	"
65) KIGALI-RUTONGO-BASE	: -	2.661.904	"
66) BUTARE-KIGALI	: -	2.704.299	"
67) CYANGUGU-BUTARE-KIGALI	: -	2.842.278	"
68) RUHENGERI-NDIZA-GITARAMA	: -	3.117.319	"
69) KIGALI-NYAGATARE-RWEMPASHA	: -	3.054.695	"
70) CYANGUGU-KIBUYE	: -	3.537.964	"
71) KIGALI-RUHENGERI-GISENYI	: -	5.045.141	"
S/TOTAL		-	76.617.541 FRW
TOTAL Réseau Interurbain		: -	71.512.303 FRW
TOTAL Réseau Suburbain		: -	14.091.763 FRW
TOTAL Réseau Urbain		: -	96.220.560 FRW
TOTAL Location et Divers		: +	22.856.278 FRW
TOTAL			158.968.348 FRW

1.2. Lignes ayant les marges sur coûts variables négatives

Réseau interurbain

- KIGALI-GIKONGORO-MUSHA	: -	87.360	FRW
- KIGALI-NYAGATARE-RWEMPASHA	: -	1.109.940	"
- RWABUSORO-KADUHA-BUTARE	: -	208.988	"
- BUTARE-GISAGARA-KIBAYI	: -	121.368	"
- BUTARE-KANSI-KIBAYI	: -	349.284	"
- GISENYI-RUHENGERI	: -	204.984	"
- RUHENGERI-CYANIKA	: -	277.576	"

S/TOTAL - 2.359.500 "

Réseau suburbain	: -	58.393	FRW
Réseau urbain	: -	1.100.743	FRW

TOTAL - 3.518.636 FRW

1.3. Lignes ayant un taux de couverture des charges inférieur à 50%

- KIGALI-GIKONGORO-MUSHA	: 46%
- KIGALI-NYAGATARE-RWEMPASHA	: 35%
- BUTARE-KANSI-KIBAYI	: 8%
- GISENYI-RUHENGERI	: 28%
- RUHENGERI-CYANIKA	: 48%

Moyenne Réseau interurbain	: 81%
Moyenne Réseau suburbain	: 45%
Moyenne Réseau urbain	: 32%
Moyenne Tous les 3 réseaux	: 67%

1.4. Lignes ayant un taux de remplissage inférieur à 50%

- BUTARE-CYANGUGU	: 45%	(25 personnes de clientèle moyenne par bus)
- CYANGUGU-BUTARE	: 50%	(28 personnes " " " " ")
- KIBUNGO-SAKE	: 46%	(26 personnes " " " " ")
- BUTARE-KIGALI	: 42%	(24 personnes " " " " ")
- RUHENGERI-CYANIKA	: 42%	(23 personnes " " " " ")
- KIGALI-GIKOMERO-MUSHA	: 45%	(25 personnes " " " " ")
- KIGALI-NYAGATARE-RWEMPASHA	: 36%	(20 personnes " " " " ")
- BUTARE-KANSI-KIBAYI	: 15%	(9 personnes " " " " ")

1.5. Lignes ayant un tarif d'équilibre supérieur au tarif pratiqué

Réseau interurbain : 3,5 FRW/Km

- CYANGUGU-NYAMIRUNDI	: 3,52
- CYANGUGU-BUTARE-KIGALI	: 3,56
- CYANGUGU-HANIKA	: 3,57
- BUTARE-NYARUTEJA	: 3,66
- KIGALI-KAMONYI-REMBERA	: 3,67
- RUHENGERI-NGORORERO-GITARAMA	: 3,72
- RUHENGERI-KIDAHU-BASE	: 3,78
- GISENYI-RYABIZIGE-MUTURA	: 3,79
- BUTARE-CYANGUGU	: 3,82
- KIGALI-RUTONGO-BASE	: 3,86
- KIGALI-RUHENGERI-GISENYI	: 4,01
- RUHENGERI-NDIZA-GITARAMA	: 4,04
- KIGALI-GITARAMA-GASENYI	: 4,07
- KIBUNGO-SAKE	: 4,14
- BYUMBA-BUTARO-RUHENGERI	: 4,21
- BUTARE-KIGALI	: 4,28
- RUHENGERI-BUTARO-BYUMBA	: 4,29
- BUTARE-GISAGARA-KIBAYI	: 4,33
- RWABUSORO-KADUHA-BUTARE	: 4,93
- RUHENGERI-CYANIKA	: 5,21
- KIGALI-GIKOMERO-MUSHA	: 5,38
- KIGALI-NYAGATARE-RWEMPASHA	: 7,09
- GISENYI-RUHENGERI	: 8,87
- BUTARE-KANSI-KIBAYI	: 31,82

Réseau sub-urbain: 4,72

Réseau urbain :

- Transport scolaire	: 32 FRW/trajet au lieu de 15 FRW/trajet
- Transport agent de l'Etat	: 36 FRW/trajet au lieu de 20 FRW/trajet
- Transport autres passagers	: 36 FRW/trajet au lieu de 30 FRW/trajet

1.6.1. Echelle d'analyse des coûts

Elle se présente comme suit :

-Coûts variables :

Carburant et lubrifiant
Pièces de rechange
Pneus et chambres à air
Entretien et réparation
Frais du Personnel (salaires et frais de mission pour chauffeurs et convoyeurs)

-Coûts directs :

Coûts variables
Coûts de structure directs (contrôle bus, Garage Diesel de KIGALI, et Garages des succursales)
Amortissements

-Coûts indirects : Coûts de siège ou quote-part de la répartition de tous les coûts indirects de l'office.

Coûts complets : Total des coûts directs et des coûts indirects

1.7. Conclusions sur l'exercice 1990

1.7.1. Marges sur coûts complets et variables :

L'étude de rentabilité des lignes pour l'exercice 1990 montre que seulement 8 lignes sont rentables, car elles ont les marges sur coûts complets (recettes-coûts complets) positives.

L'ensemble du réseau interurbain n'est pas rentable, ainsi la marge sur coûts complets est de -71.512.303 FRW. Cependant, toutes ces lignes non rentables ne sont pas des mauvaises lignes. Sont mauvaises, celles qui ont des marges sur coûts variables négatives (voir page 3 de cet annexe). Sur ces lignes l'ONATRACOM ne réalise pas des recettes qui couvrent le carburant, les pièces de rechange, les pneus, etc... Les lignes qui devraient être supprimées dans le cas où le caractère de désenclavement n'entre pas en jeu sont :

- GISENYI-RUHENGERI
- RUHENGERI-CYANIKA
- BUTARE-KANSI-KIBAYI

Les lignes à maintenir pour le caractère de désenclavement mais ayant des coûts variables négatives sont les suivantes :

- KIGALI-GIKOMERO-MUSHA
- RWABUSORO-KADUHA-BUTARE
- BUTARE-GISAGARA-KIBAYI

On remarque que tous les réseaux suburbain et urbain ne parviennent pas à couvrir les coûts variables, ce sont ces deux catégories qui sont essentiellement de caractère social car elles sont spécialement destinées au transport scolaire et à celui des agents de l'Etat.

Il faut signaler que l'ONATRACOM n'a pas l'intérêt de se désengager sur les lignes à routes macadamisées qui couvrent les coûts variables, car le déficit se creuserait d'avantage.

1.7.2. Taux de couverture des charges

Le taux de couverture des charges implique que sur 100 FRW dépensés, l'ONATRACOM récupère x%. Par exemple sur 100 FRW dépensés au réseau urbain, l'ONATRACOM récupère 32 FRW seulement, et la différence, soit 68 FRW doit être couverte par la subvention. La moyenne générale de tous les réseaux de l'ONATRACOM est de 67%. Les lignes ayant des coûts variables négatives, ont un taux de couverture des charges inférieur à 50%.

1.7.3. Taux de remplissage

C'est clientèle moyenne par bus exprimée en %.. La capacité réglementaire est de 56 passagers par bus, mais des fois des surcharges arrivent même à 100 personnes par bus sur les routes non bitumées où l'ONATRACOM opère seul. Le taux de remplissage 50% implique une clientèle moyenne de passagers de 28 personnes par bus. Les mauvaises lignes (voir page 3 de cet annexe) ont un taux de remplissage inférieur à 50%.

1.7.4. Tarifs d'équilibre

Le Tarif d'équilibre est aussi un indicateur qui permet de déterminer le tarif qu'il faudrait appliquer pour rentrer dans ses frais. Le tarif réglementaire étant de 2,5 FRW/Km pour le réseau interurbain, un tarif d'équilibre supérieur à ce taux montre que la ligne concernée est déficitaire à concurrence de la différence entre les deux niveaux (voir page 4 de cet annexe).

Les niveaux sont respectivement de 3,07 FRW et de 4,72 FRW pour les réseaux interurbain et sub-urbain. Pour le réseau urbain, le tarif d'équilibre est de 32 FRW/trajet au lieu de 10 FRW/trajet pour le transport scolaire, 36 FRW/trajet au lieu de 10 FRW et 15 FRW/trajet pour les agents de l'Etat et les autres passagers.

ANNEXE II. PROJET DE CONTRAT PROGRAMME

2.1. OBJET DU CONTRAT

Au vu de la situation structurellement déficitaire dans laquelle s'est installé l'ONATRACOM depuis sa création, le contrat programme comme tentative de solution, a pour objet, de définir la politique du Gouvernement en matière de transport en commun au moyen des bus de l'ONATRACOM, de traduire cette politique en objectifs généraux et opérationnels, de déterminer les contraintes de service public auxquelles l'ONATRACOM serait assujettie et de chiffrer la contrepartie financière que l'Etat devrait garantir afin d'assurer la pérennité des activités de l'Office.

2.2. FORME DU CONTRAT

Les parties en présence sont le Gouvernement Rwandais, représenté par le Ministère de tutelle ayant les transports dans ses attributions et le Ministère des Finances d'une part, et l'Office National des Transports en Commun d'autre part.

Les engagements de chaque partie envers l'autre seront définis par le présent contrat programme, de même que la détermination du montant des contreparties annuelles.

2.3. DUREE DU CONTRAT

Le présent contrat est à durée indéterminée. Même si la durée est indéterminée, il faut préciser qu'il y aura une révision annuelle des contreparties financières au moment des prévisions budgétaires. Donc, le niveau des contreparties ne sera pas déterminé par le présent contrat de programme.

2.4. MODE CALCUL

La base de calcul des subventions sera le programme d'exploitation annuel de l'année N à convenir avec le Gouvernement. Le montant de la subvention sera arrêté après la discussion des prévisions qui seront transmises par l'ONATRACOM à la partie contractante au mois d'août de l'année précédente.

D'après les conclusions du CIC Ministériel en Matière de Politique Economique du 27 novembre 1991, la subvention couvrira les marges sur coût complet négatives. C'est dire que les dons en autobus et pièces de rechange négociés en faveur de l'ONATRACOM lui seront facturés au prix coûtant. Cette facturation sera déduite des subventions à accorder. Dans le cas où les dons seront d'un montant supérieur à la subvention annuelle, ceux-ci seront débités à l'ONATRACOM au moment de l'acquisition et les subventions des années ultérieures serviront à leur amortissement.

2.5. MODE DE LIQUIDATION

La facturation et la liquidation seront régies par les modalités suivantes:

- La facturation par ONATRACOM sera conditionnée à la présentation de ses comptes d'exploitation prévisionnels approuvés par les instances compétentes et celle des réalisations du trimestre précédent;
- La subvention sera débloquée en quatre tranches égales au début de chaque trimestre selon la facture établie par l'ONATRACOM;
- Au début de l'année suivante, à la publication des comptes d'exploitation réels approuvés par les autorités compétentes, un calcul d'ajustement sera opéré a posteriori pour rapprocher le prévisionnel et le réel en considérant la mois-value ou la plus-value constatée sur l'exercice écoulé.

2.6. AVANT-PROJET DE CONTRAT PROGRAMME DE TRANSPORT ENTRE LE
GOUVERNEMENT RWANDAIS ET L'OFFICE NATIONAL DES TRANSPORTS EN
COMMUN (ONATRACOM)

ENTRE L'Etat Rwandais, représenté par le Ministre des Transports
et des Communication, Monsieur André KATABARWA ainsi que le
Ministre des Finances, Monsieur Enoch RUHIGIRA, ci-après
dénommé "L'ETAT" d'une part,

ET L'Office National des Transports en Commun (ONATRACOM)
représenté par son Directeur, Monsieur KABOGOZA Innocent,
ci-après dénommé "ONATRACOM" d'autre part :

IL A ETE CONVENU CE QUI SUIIT :

CHAPITRE I. OBJET

Article premier :

Ce contrat a pour objet de définir la politique du
Gouvernement en matière de transport en commun au moyen des bus et des
bateaux de l'ONATRACOM, de traduire cette politique en objectifs
généraux et opérationnels, de déterminer les contraintes de service
public auxquelles l'ONATRACOM est assujetti et de chiffrer la
contrepartie financière annuelle que l'Etat devrait garantir afin
d'assurer la pérennité des activités l'Office.

CHAPITRE II. DUREE ET REVISION

Article deux :

Le présent contrat est conclu pour une durée indéterminée.

Article trois :

La révision du présent contrat pourra intervenir à tout
moment sur l'initiative de l'une des parties contactantes ou des deux
à la fois. Cependant, au moment de l'élaboration des prévisions
budgétaires, les deux parties meneront des discussions et conclueront
un accord sur le montant des subventions annuelles à accorder.

CHAPITRE III OBLIGATIONS DE L'ETAT

Article quatre :

Conformément à l'objet défini à l'article 1er et vu de la situation structurellement déficitaire que l'Etat s'engage à assainir, il accepte de consentir à l'ONATRACOM au début de chaque exercice une subvention relative aux déficits des lignes suivant les comptes d'exploitation prévisionnels.

Article cinq :

Le déblocage sera conditionné par la présentation des comptes d'exploitation prévisionnels approuvés par les instances habilitées.

Au début de l'exercice suivant, à la publication des comptes d'exploitation réels approuvés par les instances compétentes, un calcul d'ajustement sera opéré a posteriori pour rapprocher le prévisionnel et le réel afin de dégager la moins-value ou la plus-value constatée dont la régularisation portera sur l'exercice budgétaire en cours.

CHAPITRE IV. OBLIGATION DE L'ONATRACOM

SECTION 1. OBJECTIF

Article six :

L'ONATRACOM s'engage à mettre en oeuvre la politique du Gouvernement en matière de transport en commun par bus et par bateaux et d'atteindre les objectifs généraux et opérationnels convenus de commun accord lors des prévisions budgétaires annuelles. Les rubriques dont les niveaux quantitatifs et qualitatifs seront fixés par les prévisions annuelles sont les suivants:

- 1° Assurer le transport en commun des personnes au moyen des véhicules automobiles et des bateaux;
- 2° Effectuer le service de garage des véhicules de l'Etat;
- 3° Respecter l'itinéraire et les fréquences contenus dans le programme d'exploitation annuel convenu lors de l'élaboration des prévisions budgétaires;
- 4° Entretien correctement des infrastructures, le matériel et les équipements à sa disposition;
- 5° Atteindre les niveaux convenus pour les indicateurs à déterminer lors de l'élaboration des prévisions budgétaires.

SECTION 2. TRANSPORT EN COMMUN PAR BUS

Article sept :

L'ONATRACOM s'oblige à desservir les différents types de lignes suivant le programme d'exploitation approuvé par l'Etat.

Article huit :

Pour toutes les lignes de transport en commun, l'ONATRACOM établira un horaire adapté permettant une correspondance aisée.

Article neuf :

Pour le transport des agents de l'Etat, des écoliers et des élèves, dans les périmètres urbains, des arrêts bus aux lieux de travail et aux écoles et vice-versa, l'ONATRACOM adaptera l'horaire de ses bus aux heures de début et de fin de service et transportera ces agents, écoliers et élèves aux tarifs fixés par le Gouvernement sur présentation de leurs cartes d'agents de l'Etat, de leurs cartes scolaires ou de leurs cartes d'abonnement. Il respectera en outre le taux de remplissage prévu par le constructeur en vue d'assurer un minimum de confort et de sécurité.

SECTION 3. TRANSPORT PAR BATEAUX

Article dix :

L'ONATRACOM s'engage à assurer le transport lacustre suivant le tarif en vigueur et dans les conditions de confort et de sécurité.

SECTION 4. GESTION DE LA GARE ROUTIERE

Article onze :

L'ONATRACOM s'engage à gérer la Gare Routière en bon père de famille, conformément au règlement arrêté par le Gouvernement.

SECTION 5. EXPLOITATION DU GARAGE ESSENCE

Article douze :

L'ONATRACOM s'oblige à entretenir et à réparer les véhicules de l'Etat aux prix praticables sur le marché et dans les délais normaux. Il garantit également la qualité du service et la disponibilité des pièces de rechange pour un certain nombre de marques que l'Etat déterminera.

SECTION 6. INDICATEURS DE GESTION

Article treize :

L'ONATRACOM s'engage à atteindre les niveaux convenus pour les indicateurs de gestion indiqués lors des prévisions budgétaires.

SECTION 7. INFORMATIONS EXIGÉES DE L'ONATRACOM

Article quatorze :

L'ONATRACOM transmettra au Ministère des Transports et au Ministère des Finances, au plus tard un mois après chaque trimestre échu, les informations suivantes :

- 1° Programme d'exploitation des lignes de transport en commun (longueur du réseau, lignes desservies, horaires, fréquences, tarifs);
- 2° Effectifs de l'office et leur répartition par centre d'activité;
- 3° Recettes et coûts par centre d'activité (trimestre écoulé et cumul depuis le début de l'exercice) avec pour les lignes de transport en commun, le détail pour le personnel (salaires et frais de mission), le carburant, les pneumatiques et les pièces de rechange;
- 4° Situation de trésorerie de l'office;
- 5° Prévisions budgétaires: Avant le 1er août de chaque année, l'ONATRACOM devra présenter des prévisions budgétaires détaillées par centre d'activité ainsi qu'un programme d'investissement pour le prochain exercice portant sur les équipements de transport et les installations fixes.

SECTION 8. PROCEDURES DE SUIVI DE L'EXECUTION DU CONTRAT PROGRAMME

Article seize :

Le suivi de l'exécution du contrat sera assuré par la Tutelle. ↗

Recom. par Finances

CHAPITRE V. CLAUSES RESOLUTOIRES ET REGLEMENT DES LITIGES

SECTION 1. RESILIATION

Article dix sept :

Le Gouvernement est déchargé de ses obligations dans les cas ci-après :

- 1° Lorsque l'ONATRACOM ne transmettra pas dans les délais requis les informations prévues à l'article 15, sauf en cas de force majeure;
- 2° Lorsque les informations fournies ne seront pas conformes à la réalité;
- 3° Lorsque l'ONATRACOM faillira à une ou plusieurs des obligations lui incombant en vertu du présent contrat, sauf en cas de force majeure.

Article dix huit :

Chacune des parties a le droit de demander la résiliation du présent contrat moyennant un préavis de trois mois.

SECTION 2. REGLEMENT DES LITIGES

Article dix neuf :

Tout litige pouvant résulter de l'exécution ou de l'interprétation du présent contrat sera réglé à l'amiable.

A défaut d'un règlement à l'amiable, le litige sera soumis à la compétence du Tribunal de Première Instance de Kigali.

Article vingt :

Dans le cadre de l'exécution du présent contrat, les parties élisent domicile aux adresses suivantes :

- Gouvernement Rwandais

Ministère des Transports et des Communications
B.P. 720 KIGALI

Ministère des Finances
B.P. 158 KIGALI

- ONATRACOM
B.P. 619 KIGALI

Article vingt et un :

Le présent contrat entre en vigueur le jour de sa signature.
Il sort ses effets à partir du.....

Fait à Kigali, le.....

Pour le Gouvernement Rwandais

Le Ministre des Transports
et des Communication,
KATABARWA André.

Pour l'ONATRACOM

Le Directeur,
KABOGOZA Inocent

Le Ministre des Finances
RUHIGIRA Enoch.