

246

# REPUBLIQUE RWANDAISE



OFFICE DU PYRETHRE AU RWANDA  
B.P. 79 RUHENGURI.

---

---

## CONTROLE DE GESTION DE L'OPYRWA

---

---

CONFIDENTIEL

RAPPORT DE LA COMMISSION DE CONTROLE  
ETABLI POUR LA PERIODE 1984/1988 PAR :

Mr SINDAYIGAYA François , Président de la Commission  
Mr BANGAMWABO Emmanuel , Membre de la Commission  
Mr HABYARIMANA Vincent , Membre de la Commission  
Mr NSABIMANA Laurent , Membre de la Commission

Décembre 1988

# REPUBLIQUE RWANDAISE



OFFICE DU PYRETHRE AU RWANDA  
B.P. 79 RUHENGERI.

---

---

## CONTROLE DE GESTION DE L'OPYRWA

---

---

CONFIDENTIEL

RAPPORT DE LA COMMISSION DE CONTROLE  
ETABLI POUR LA PERIODE 1984/1988 PAR :

Mr SINDAYIGAYA François , Président de la Commission  
Mr BANGAMWABO Emmanuel , Membre de la Commission  
Mr HABYARIMANA Vincent , Membre de la Commission  
Mr NSABIMANA Laurent , Membre de la Commission

Décembre, 1988

TABLE DES MATIERES

Pages

I. <u>AVANT - PROPOS</u> .....	1 - 8
1- L'origine et la raison d'être du contrôle actuel .....	2
2- La formation et la Composition de la Commission de Contrôle .....	2
3- La mission de la Commission .....	3
4- La période couverte par le contrôle de gestion .....	3 - 4
5- La méthodologie de travail adoptée par la Commission .....	4
6- La durée de la mission et l'organisation interne .....	5 - 6
7- La présentation .....	6 - 8
II. <u>RAPPORT PROPREMENT DIT</u> .....	9 - 131
1- <u>Contrôle des Comptes de Trésorerie</u> .....	9 - 27
2- <u>Contrôle de Surfacturation et Autres Manoeuvres de Détour-</u> <u>nement</u> .....	28 - 51
<u>Section 1: Technique de contrôle utilisée</u> .....	28
<u>Section 2: Surfacturation et Autres Manoeuvres Frauduleuses</u> .....	28 - 43
<u>Section 3: Factures dont les Marchandises ne sont pas</u> parvenues à l'OPYRWA .....	43 - 48
<u>Section 4: Autres Manoeuvres et Cas de Détournement Divers</u> .....	49 - 51
1. Détournements MUSEMAKWELI -GACUKIRO et Consorts .....	49 - 50
1.1. Affaire du véhicule IT 13.05 .....	49
1.2. Affaire vente publique du 25/03/1985 .....	49 - 50
2. Scandale des engrais chimiques commandés chez Hamud TOKI .....	50 - 51
2.1. Affaire de la commande de 250 T d'engrais .....	50
2.2. Affaire de la commande de 190 T d'engrais .....	50 - 51
3- <u>Analyse Critique de la Production</u> .....	52 - 99
<u>Section 1: Volet "Production de la Matière Première"</u> .....	52 - 79
<u>Section 2: Volet "Production des Extraits "</u> .....	80 - 93
<u>Section 3: Volet "Maintenance Industrielle"</u> .....	94 - 99

	<u>Pages</u>
4- <u>Commercialisation</u> .....	100 - 114
<u>Section 1</u> : Caractéristiques du Marché .....	100 - 103
<u>Section 2</u> : Politique Commerciale et Gestion de Commercialisation .....	104-110
<u>Section 3</u> : Problèmes actuels liés à la Commercialisation .....	111-114
5- <u>Gestion Administrative et Financière</u> .....	115-125
<u>Section 1</u> : Administration .....	115-117
<u>Section 2</u> : Finances .....	118-125
6- <u>Contrôle des Autres Comptes de l'OPYRWA</u> .....	126-131

### III. C O N C L U S I O N S

7- <u>Conclusions et Recommandations</u> .....	132-150
--	---------

### IV. L I S T E D E S T A B L E A U X .....

<u>Tableau n° 1</u> : Récapitulatif des Résultats du Contrôle des Comptes de Trésorerie de l'OPYRWA de 1984 à 1988 .....	10-16
<u>Tableau n° 2</u> : Cas de Surfacturation Typiques Relevés à l'OPYRWA.....	29
<u>Tableau n° 3</u> : Situation des Factures Frauduleuses .....	31-42
Cas 3.1. NSENGIYUMVA Laurent .....	31-32
Cas 3.2. NUBAHA Jean Bosco .....	33-35
Cas 3.3. HABYARIMANA Claudien .....	36
Cas 3.4. NDAHIRIWE Nicolas .....	37
Cas 3.5. AHOBANTEGEYE Tharcisse .....	38-39
Cas 3.6. KALIMUNDA Adrien .....	40-42
<u>Tableau n° 4</u> : Liste des Factures dont les Marchandises ne sont pas parvenues à l'OPYRWA.....	44-48
Cas 4.1. Fournisseur NZABANDORA Bernard.....	44-45
Cas 4.2. Fournisseur NZITABIMFURA Augustin .....	46
Cas 4.3. Fournisseur NDAYISENGA J. B. ....	46
Cas 4.4. Fournisseur COCOMASCOBU .....	47
Cas 4.5. Fournisseur KANYAMI BWA Damien .....	48
Cas 4.6. Fournisseur RUWUGUNDI Ramazani .....	48

<u>Tableau n° 5:</u> Evolution de la Production des Fleurs .....	52
<u>Tableau n° 6:</u> Originee et Nature des Montants mis à charge de Mr NIYIBIZI Léopold (Achat des Fleurs Fraîches en secteur Gisenyi) .....	58
T <sub>1</sub> - Bloc Industriel Bonde .....	59
T <sub>2</sub> - Zone Butaka .....	61
T <sub>3</sub> - Hors Paysannat Mugongo, Mme Carr .....	63
T <sub>4</sub> - Zone Karaga .....	65
T <sub>5</sub> - Zone Mukingo-Nkuli .....	67
T <sub>6</sub> - Zone Mutura I-II-III- Hors Paysannat .....	68
T <sub>7</sub> - Zone Kabatwa-Bugoyi Nord -Hors Paysannat.....	69
<u>Tableau n° 7:</u> Origine et Nature des Montants mis à charge de Mr KURUJYISHULI Joël (Achat des Fleurs Fraîches en Secteur Ruhengeri).....	70
T <sub>8</sub> - Zone Gasiza-Nkumba-Kidaho .....	71
T <sub>9</sub> - Zone Kaheto-Kabwende-Kagano .....	73
T <sub>10</sub> - Zone Rukore .....	74
T <sub>11</sub> - Zone Bloc Industriel Kinigi .....	75
T <sub>12</sub> - Zone Bisate .....	76
T <sub>13</sub> - Zone Susa .....	77
<u>Tableau n° 8:</u> Evaluation des Pertes Subies par l'Office en Matière Première et en Argent de 1984 à 1988.....	78
<u>Tableau n° 9:</u> Des Performances de l'Usine .....	81
<u>Tableau n° 10:</u> Consommation des Produits Chimiques .....	85-86
<u>Tableau n° 11:</u> Evolution de la Production des Fleurs de Pyrèthre .....	101
<u>Tableau n° 12:</u> Commercialisation des Extraits (Extrait Brut, Extrait Semi-Raffiné, Extrait Pâle) .....	110
<u>Tableau n° 13:</u> Pièces Comptables Suspectes relatives à certains éléments du stock de pièces et outillages destinés à l'Usine .....	129

I.

AVANT PROPOS

I. AVANT - PROPOS

Avant d'entreprendre l'exposé du rapport proprement dit de la Commission de Contrôle de Gestion de l'OPYRWA, quelques observations et informations liminaires ont été jugées nécessaires, précisément pour sauvegarder la clarté dudit exposé.

Elles se rapportent aux points suivants:

1. L'origine et la raison d'être du contrôle actuel;
2. La formation et la composition de la Commission de Contrôle de Gestion;
3. La mission précise de la Commission de Contrôle de Gestion;
4. La période couverte par le Contrôle de Gestion ;
5. La méthodologie de travail adoptée par la Commission de Contrôle;
6. La durée de la mission et organisation interne;
7. La présentation, l'organisation et la portée du rapport de la Commission de Contrôle de Gestion.

.../...

## 1. POURQUOI UN CONTROLE DE GESTION A L'OPYRWA?

Saisi du cas de surfacturation commise par les responsables de l'OPYRWA à l'occasion de la commande des engrais chimiques, le Parquet de la République à Ruhengeri a ouvert un dossier à ce sujet et a constaté d'autres manoeuvres visant le détournement des fonds dont le montant ne pouvait être déterminé que par un contrôle approfondi de toute la gestion de cet office par des experts en la matière. C'est pourquoi le Procureur de la République près le Parquet de Ruhengeri a adressé, au Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat, une réquisition à experts par sa lettre n° H/764/RMP.34.197/53/PRORE du 14/05/1988 ayant pour objet: "demande de contrôle de gestion OPYRWA".

## 2. FORMATION ET COMPOSITION DE LA COMMISSION

Par sa lettre n° 1183/08/01/88 du 24 mai 1988 ayant pour objet "contrôle de gestion de l'OPYRWA", le Ministre de l'Industrie et de l'Artisanat a formé la Commission de Contrôle composée comme suit:

### 2.1. Pour le MINIMART

- Monsieur SINDAYIGAYA François, Chef de Division "Evaluation des Entreprises" et Président de la Commission
- Monsieur BANGAMWABO Emmanuel, Chef de Division "Etudes" et Membre de la Commission

### 2.2. Pour le MINIFINECO

- Monsieur HABYARIMANA Vincent, Contrôleur des Finances et Membre de la Commission
- Monsieur NSABIMANA Laurent, Contrôleur des Finances et Membre de la Commission.

Pour mieux cerner le problème soumis à l'examen de la Commission, le Parquet a tenu à être associé aux travaux qu'il a suivis de très près jour après jour.

.../...

### 3. MISSION DE LA COMMISSION

Ainsi que l'indiquent les lettres précitées du Ministre de l'Industrie et de l'Artisanat et du Procureur de la République près le Parquet de Ruhengeri, la mission de la Commission consistait essentiellement à examiner le problème de surfacturation à l'OPYRWA ainsi que d'autres manoeuvres visant le détournement des fonds de l'Office.

Ce travail s'inscrivant dans le cadre non pas d'un contrôle de gestion et de suivi ordinaires de l'entreprise mais davantage dans celui d'une enquête judiciaire à mener en collaboration étroite avec le Parquet de la République à Ruhengeri n'avait d'objectif autre que de déterminer les responsabilités de chaque agent de l'OPYRWA concerné dans la manipulation des fonds et valeurs de l'Office.

Lors de la première prise de contact entre la Commission et le Parquet qui, en l'absence des termes de référence, devait préciser le travail demandé à la Commission, le Procureur de la République indiqua entre autres que des cas de surfacturation ont été rapportés concernant les engrais chimiques tandis que des fausses listes de paie existeraient qui permettent de détourner des fonds de l'entreprise, soit sous forme de salaires et traitements du personnel et de la main-d'oeuvre, soit sous forme de paie aux planteurs à l'occasion de l'achat des fleurs de pyrèthre. Il demanda à la Commission de trouver quelque moyen de clarifier ces situations ainsi que de faire la lumière sur les autres manoeuvres cachées afin de fixer les responsabilités de façon chiffrée pour chaque agent concerné.

### 4. PERIODE COUVERTE PAR LE CONTROLE

La période couverte par une telle enquête devrait remonter au tout dernier rapport des Commissaires aux Comptes suivant le souhait de la nouvelle direction de l'OPYRWA qui désirerait repartir sur des bases claires et bien connues. Mais, vu la détention préventive d'anciens cadres de l'entreprise, le Procureur de la République a préféré parer au plus pressant et a demandé que la Commission se penche prioritairement sur ce qui s'est passé au sein de l'entreprise entre début 1984 et fin juin 1988, période correspondant grosso modo à la direction de Monsieur MUSEMAKWELI Prosper. Si cela s'avérait nécessaire projustitia et s'il y avait moyen, la période antérieure à l'exercice 1984 serait examinée ultérieurement.

.../...

En effet, disait-il, certains indices existent également selon lesquels les pratiques abusives poursuivies actuellement seraient bien plus anciennes dans le temps. Le cas des commandes des engrais antérieures a été cité comme exemple d'occasion de surfacturation de triste mémoire dans l'entreprise de l'OPYRWA.

#### 5. METHODOLOGIE DE TRAVAIL DE LA COMMISSION

Etant donné la nature du travail tel que décrit plus haut;

Etant donné plus précisément que la Commission était requise pour une expertise devant déterminer les montants imputables à chaque opérateur ayant agi pour le compte de l'OPYRWA ou ayant attenté aux biens de l'Office à quelque titre que ce soit;

Sachant que les Commissaires aux comptes de l'OPYRWA n'avaient opéré aucune vérification comptable depuis l'exercice 1983 jusqu'à date;

Considérant que l'Audit de l'OPYRWA tel qu'effectué en 1987 (Rapport de décembre 1987) par les experts de la Centrale Comptable et Organisation aboutit à des résultats globaux indicatifs des pertes subies par l'Office sans toutefois fixer pour chaque agent concerné les responsabilités administratives et financières de manière que chacun puisse être appelé à en répondre en justice le cas échéant;

La Commission de Contrôle de Gestion a adopté la méthodologie ci-devant pour mieux répondre aux préoccupations du Parquet et s'acquitter de sa mission:

- 5.1. Vérification de l'enregistrement des mouvements de fonds (entrées et sorties) dans les livres auxiliaires de Caisse et de Banque de l'entreprise.
- 5.2. Etablissement des fiches de comptes individuels pour chaque agent concerné à quelque titre que ce soit dans les opérations en rapport avec les 2 grands comptes de trésorerie CAISSE et BANQUE.
- 5.3. Grâce à ces fiches de comptes individuels exiger de la Comptabilité la production des pièces justificatives des sorties ou entrées de fonds de l'Office et ce, pour les opérations suspectées par les contrôleurs qu'il s'agisse des achats, des frais de mission intérieurs ou extérieurs, des rapatriements du produit de la vente pour compte de l'OPYRWA, des remboursements, des paiements de salaires et autres avantages se greffant

.../...

sur les traitements des agents de l'entreprise tels que la contrevaieur en argent des congés annuels, les frais médicaux et pharmaceutiques, les frais funéraires, les primes et indemnités de fonction, les heures supplémentaires.

5.4. Vérification-contrôle de ces pièces pour déterminer s'il y a détournement de fonds pur et simple ou s'il s'agit de manoeuvre visant le détournement. Après cet examen et analyse, proposer au Parquet, avec un commentaire à l'appui la conclusion de mettre à charge de l'agent concerné les montants injustifiés au regard des lois, règlements, décisions et/ou instructions édictées par les organes compétents et en vigueur au moment de l'accomplissement de l'acte poursuivi.

5.5. En ce qui est de la surfacturation, regrouper toutes les factures à première vue suspectes et ce, approvisionnement par approvisionnement, fournisseur par fournisseur et année par année pour aller en faire la vérification chez les fournisseurs à Kigali et à Ruhengeri selon le cas. La vérification envisagée portera également sur l'authentification de la pièce par la maison de vente et s'effectuera en présence des principaux approvisionneurs, acheteurs effectifs de l'Office.

Le Parquet de la République doit être présent pour constat et pour que si le vendeur venait à contester la facture, l'acheteur en cause explique en termes clairs la situation de la facture dito.

5.6. Examen de la gestion des autres éléments d'Actif et Passif ou comptes annexes aux comptes de Trésorerie de l'Office.

Le contrôle s'effectuera avec insistance et attention particulière sur les éléments les plus susceptibles d'abus de vol et de détournement ou qui sont les plus sensibles à la gestion irresponsable entraînant le plus de dommages à l'entreprise quand bien même ce fait ne constituerait pas de délit pénal au vu de la loi actuellement en vigueur.

Une telle méthodologie s'imposait de par la nature même du travail demandé et l'objectif poursuivi, la voie par échantillonnage ne pouvant guère s'appliquer de façon aussi systématique même si aux yeux de certains elle aurait permis quelque gain de temps et économie en frais de mission supportés par l'OPYRWA.

## 6. DUREE DE LA MISSION ET ORGANISATION INTERNE DU CONTROLE

Commencée le 6 juin 1988, la mission globale n'avait pas de terme fixé au départ. Elle s'est déroulée en 16 missions partielles de durée variable.

.../...

Le travail sur le terrain et au siège de l'Office s'est terminé le 15 novembre 1988. La coordination et la centralisation des travaux était assurée par le Président de la Commission. L'indépendance de la Commission a été respectée par la direction de l'Office de même que par le Parquet ainsi que par toutes les autres autorités locales.

## 7. PRESENTATION DU RAPPORT

Le rapport de la Commission de Contrôle de Gestion de l'OPYRWA est organisé et présenté en 7 chapitres dont les 6 premiers s'articulent sur la méthodologie arrêtée par la Commission, le 7ème étant celui des conclusions et recommandations.

Le chapitre 1er traite du "Contrôle des comptes de Trésorerie" et aboutit à l'établissement des "Fiches de comptes Individuels" après le contrôle de détail des comptes BANQUE et CAISSE suivant les points 5.1. à 5.4. de la méthodologie.

Le chapitre 2 porte sur le "Contrôle de surfacturation et Autres manoeuvres de Détournement". Le contrôle de ce phénomène de surfacturation permet en outre de mettre au grand jour les autres manoeuvres visant le détournement des biens de l'entreprise grâce notamment et **parfois** à la complicité des hommes d'affaires.

Les situations décrites et résumées à travers les fiches de comptes individuels comportent 315 feuillets reliés à part sous forme d'annexe au rapport. Les cas de surfacturation relevés s'y ajoutent ainsi que la mise en exergue de quelques cas et affaires de détournement divers (Affaire des Engrais chimiques et Affaire Gacukiro...) font de l'ensemble constitué par ces 2 chapitres la pièce maîtresse qui permettra au Parquet de faire les interrogatoires et de mener les enquêtes complémentaires éventuellement nécessaires.

Précisons ici que la Commission de Contrôle de Gestion n'avait pas à enquêter en profondeur mais plutôt à faire le constat des erreurs, omissions, fraudes, détournements et autres irrégularités dans la gestion de l'Office et de les pointer en déterminant les responsabilités administratives et financières à l'attention du Parquet; ce dernier devant se charger à son tour de faire le reste au nom de la JUSTICE selon ses méthodes et procédures propres.

.../...

Le troisième chapitre est une "Analyse Critique de la Production" visant à montrer les manquements et problèmes liés à la façon dont ont été gérés le volet "Production de la Matière Première" nécessaire à l'Usine de l'OPYRWA, le volet "Production des Extraits", (brut, semi-raffiné et pâle) qu'exporte habituellement l'entreprise ainsi que le volet "Maintenance Industrielle" dont les répercussions sur le niveau de production et la qualité des produits sont évidentes.

L'OPYRWA étant une entreprise industrielle exportatrice de ses produits, la "Commercialisation" devait retenir aussi l'attention particulière de la Commission qui lui a consacré le chapitre quatre.

Tandis que le cinquième chapitre examine les problèmes de "Gestion administrative et financière", le sixième complète le contrôle par l'examen "des autres comptes" de l'OPYRWA.

Les développements faits dans ces 4 derniers chapitres obéissent aux points 5.5. et 5.6 de la méthodologie et ont pour objectif, encore une fois, et conformément à l'esprit du rapport, d'apprécier à la fois les performances et les défaillances imputables à la gestion des domaines accusés. Ce faisant, la Commission de Contrôle de Gestion a veillé à fixer les responsabilités des gestionnaires concernés en évitant de susciter des suspicions inutiles.

En outre, les exposés de cette partie du rapport ont l'avantage certain de faire apparaître des éléments de la transparence nécessaire à l'amélioration de la gestion future de l'entreprise. Mais nous rappelons que tel n'était pas le but primordial de notre mission; précision qui s'adresse surtout à ceux ou celles qui auront erronément cru que la Commission était venue tantôt pour liquider l'OPYRWA, tantôt pour emprisonner les gens ou même tantôt pour redresser l'Office, etc...

Toutefois, la Commission de Contrôle de Gestion ne serait pas indifférente si l'un des résultats de son intervention au sein de l'OPYRWA pouvait s'appeler :

- relance des activités de l'entreprise OPYRWA,
- redressement de la situation financière de l'OPYRWA
- redressement moral du personnel de l'OPYRWA.

.../...

II.

R A P P O R T   P R O P R E M E N T   D I T

II. RAPPORT PROPREMENT DIT

CHAPITRE 1 : CONTROLE DES COMPTES DE TRESORERIE DE L'OPYRWA

La Commission de Contrôle de Gestion a suivi la méthodologie arrêtée particulièrement en ses points 5.1 à 5.4 et a établi des fiches de comptes individuels pour 140 personnes concernées dans les opérations sur Caisse et Banque. Ces fiches sont rassemblées et reliées pour former l'annexe 1 du présent rapport. Les opérations visées concernent:

- 1- les frais de mission indûment touchés
- 2- les opérations d'achat par Banque
- 3- les opérations d'achat par Caisse
- 4 - les opérations de paie des salaires et autres.

La fiche permet chaque fois l'identification de l'opérateur concerné, comporte les références de l'opération mise en cause ( le numéro d'ordre, la pièce comptable, la date de l'opération) et renseigne sur les autres détails utiles tels que le motif de l'opération, les montants normaux et les montants contestés. Une colonne des observations et conclusions contient un commentaire bref de la Commission pour appuyer la recommandation faite au Parquet. Etant donné que la pièce comptable porte un numéro d'enregistrement dans les livres comptables auxiliaires de Caisse et de Banque qui est donc le même que celui de son classement après la comptabilisation, il sera aisé au Parquet de demander les pièces à conviction à la Comptabilité Générale de l'OPYRWA qui est l'archiviste de tout ce monde.

Les opérations ont été enregistrées par la Commission par numéro d'ordre et chronologiquement. De la sorte, le Parquet pourra se rendre compte de tous les cas d'irrégularité en ce qui concerne les délais de justification des sorties de fonds de l'Office.

La Commission de Contrôle de Gestion présente maintenant le tableau n° 1 qui est un tableau synoptique des montants à recouvrer par l'OPYRWA selon le contrôle de Caisse et Banque.

TABLEAU N° 1: Récapitulatif des résultats du contrôle des comptes de trésorerie de l'OPYRWA

NOMS	Feuilles	ACHATS		SALAIRES	MISSIONS	TOTAL
		CAISSE	BANQUE			
1. MUSEMAKWEI P.	1/9	122.190	0	175.727	162.635	460.552
2. GASANA J.B.	10/19	249.721	1.959.167	18.853	32.000	2.259.741
3. TUGANEYEZU W.Th.	20/23	0	0	9.745.818	8.000	9.753.818
4. NZABAGAMBA S.	24/26	0	0	0	44.750	44.750
5. IYAKAREMYE B.	27/31	246.160	0	234.851	2.000	483.011
6. MUNYI IKALI Cl.	32/34	20.193	0	0	41.383	61.576
7. GASHUMBA A.	35/39	13.000	443.300	1.444.376	53.670	1.954.346
8. RUSISTIRO W.	40/41	0	0	53.500	0	53.500
9. NZEYIYAMA P.C.	42/46	14.119	0	0	46.500	60.619
10. TWILINGIYIYAMA Th.	47/50	4.730	0	0	37.500	42.230
11. KAMUHANDA J.	51/53	3.527	0	0	32.527	36.052
12. MUNYAKAZI A.	54/57	40.465	0	0	26.291	66.755
13. MPAMUSHOBOYE	58	0	0	2.565	0	2.565
14. GATURUTSE Charles	59/60	0	0	54.000	0	54.000
15. MUGENZI G.	61/63	36.000	0	0	30.900	66.900
16. NKERAWIHIGO P.	64/67	98.560	0	0	33.340	131.900
17. GASTIMBA A.	68/73	1.025	0	9.000	61.500	71.525
18. MPAMFURA L.	74/76	142	0	171.540	17.000	188.682
19. KUBWABO C.	77/80	2.100	21.158	1.035	1.250	26.543
20. HASANGIRUFITTE G.	81	0	0	0	16.050	16.050

NOMS	Reuiliets	ACHATS		SALAIRES	MISSIONS	TOTAL
		CAISSE	BANQUE			
21. BYI BESHYO J.	82	0	0	7.367	0	7.367
22. NUBAHA A.	83/85	0	0	200	13.220	13.420
23. NYAMBYALIRO F.	86	0	0	0	4.000	4.000
24. NSEKAMBO B.	87/89	99.510	0	200	625	100.335
25. NSABABERA O.	90	7.500	0	0	0	7.500
26. NDA BUSHOBOYE J.B.	91	0	0	0	5.000	5.000
27. MUKAMUYUMBU G.	92/93	0	0	30.000	1.250	31.250
28. MUTARAMBIRWA J.	94/97	6.879	0	11.257	20.450	38.586
29. HANG Said	98	0	0	0	13.680	13.680
30. MUGARAGU B.	99/100	0	0	15.000	1.250	16.250
31. HIRWA Gh.	101	20.000	0	0	0	20.000
32. BILIKANO A.	102	0	0	0	10.000	10.000
33. NYIRANKULIZA D.	103/105	1.445	0	3.839	1.000	6.284
34. NDABARINZE G.	106	0	0	0	2.000	2.000
35. NDABARINZE F.	107	0	0	0	7.500	7.500
36. NDABARINZE SY.	108	0	0	0	12.000	12.000
37. MUKUNDA J.	109	0	0	0	2.000	2.000
38. HABIMANA H.	110	0	0	0	500	500
39. KALISA J.	111	0	0	275	0	275
40. RUBADUKA A.	112	0	0	0	1.000	1.000
41. MUKANGWIRE I.	113	0	0	650	0	650

NOMS	Feuilles	ACHATS		SALAIRES	MISSIONS	TOTAL
		CAISSE	BANQUE			
42. HARYARIMANA F.	114	0	0	560	0	560
43. KAREMERA B.	115	0	0	0	61.000	61.000
44. MUKANDERA L.	116/117	0	0	30.000	0	30.000
45. RWANTHIGO Ph.	118	0	0	20.000	0	20.000
46. KANAMUGIRE A.	119	0	0	30.948	0	30.948
47. BARIYANGA J.B.	120	0	0	31.456	0	31.456
48. KAREMERA S. I.	121	0	0	744.837	0	744.837
49. MUTUVANEZA J.C.	122/124	29.966	7.230	0	13.550	50.746
50. NZABAHARAHIZA I.	125	30.750	0	0	0	30.750
51. NYIRANSEKUYE T.	126	0	0	38	0	38
52. SIROMANA F.	127	1.200	0	0	0	1.200
53. BUSENI F.	128	0	0	0	500	500
54. RUMA Cyprien	129	0	0	12.492	0	12.492
55. GABO M.	130	5.000	0	0	0	5.000
56. IZIRUSHABOSE C.	131	0	0	0	1.000	1.000
57. MANTILHO Boy-charaf.	132	0	0	0	500	500
58. SINAMENYE A.	133	0	0	5.000	0	5.000
59. NGARAMBE B.	134	0	0	275	0	275
60. RUKERA J.	135	0	0	0	2.500	2.500
61. BARIYUNA Ch.	136	0	0	0	23.000	23.000
62. SEBANANTIRA	137/138	1.500	0	0	17.000	18.500
63. BIHEMU A.	139/140	0	0	0	22.500	22.500

NOMS	Feuillet	ACHATS		MISSION	TOTAL
		CAISSE	BANQUE		
86. MAZEYOSE W.	239	0	0	1.500	1.500
87. KIJOHOJOHO	240	0	0	0	9.000
88. NYIRAMUKURATA I.	241	0	0	0	2.191
89. BARIYANGA J.	242	0	0	21.670	21.670
90. UWIMANA V.	243	4.000	0	18.000	22.000
91. RUGABIRA J.B.	245/246	75.737	0	17.700	93.437
92. MWUYEKURE F.	247/248	0	0	18.500	18.500
93. BANYAVUGE A.	249/251	30.300	0	3.000	34.200
94. MUGESERA A.	252/254	55.000	0	49.000	122.600
95. RWAGASORE R.	255/256	85.930	0	0	86.735
96. NEZEHOSE J.L.	257/258	0	0	1.000	4.750
97. MUBASHANKWAYA M.	259/260	0	0	14.000	14.620
98. MUKAMUNANA B.	261/262	15.000	0	14.090	29.090
99. AYO BANDEMA E.	263/264	0	0	4.700	64.095
100. KWILLINGIRA A.	265	0	0	2.625	2.625
101. MUTARAMBIRWA E.	266/267	106.200	0	19.500	125.700
102. GAKURU H.	268/270	1.652	0	7.500	18.152
103. NZABANITA W.	271	0	0	7.000	7.000
104. KARUKAZI S.	272/273	21.500	0	1.000	22.500
105. NZABANITA B.	274	0	0	500	500
106. BITANGARO E.	275/276	11.500	0	13.000	24.500
107. KANAYOGE	277	0	0	0	28.013

NOMS	Feuilles	ACH/TS		SALAIRES	MISSIONS	TOTAL
		CAISSE	BANQUE			
108. MNYARUKO F.	278/280	4.000	0	5.000	1.460	10.460
109. BAR/FREREKANA	281	0	0	0	6.200	6.200
110. MBAVUJOJA	282	0	0	0	500	500
111. MUSHUKE C.	283	800	0	0	800	1.600
112. NZAMBA TH.	284/285	3.690	0	17.000	0	20.690
113. Michael DEAN	286	43.685	0	0	0	43.685
114. MUYAMBERE F.	287	0	0	0	500	500
115. MBYALIYHE	288/289	208	0	1.820	0	2.028
116. JAFARI Muhumbe	290/291	5.000	0	50	0	5.050
117. MUYABARENZI J.P.	292	27.950	0	0	0	27.950
118. KURUNTAABARE W.	293	1.000	0	0	0	1.000
119. BAZIRUMIHA	294	0	0	3.000	0	3.000
120. SERUGALI	295	0	0	37.500	0	37.500
121. HARELIMANA-BONJSHA	296	0	0	3.800	0	3.800
122. MANDEVU	297	5.000	0	0	0	5.000
123. MUKABERA Cl.	298	0	0	510	0	510
124. NKUNDA BANYANGA	299	0	0	0	1.250	1.250
125. MURERA I.	300	0	0	0	1.500	1.500
126. BUSHILIKE J.	301	0	0	1.400	0	1.400
127. BANANIYE W.	302	0	0	1.300	0	1.300
128. NTURANYENABO T.	303	0	0	6.000	0	6.000
129. BASHO BOYIKI J.	304	0	0	6.000	0	6.000

NOMS	Feuilles	ACHATS		SALAIRES	MISSIONS	TOTAL
		CAISSE	BANQUE			
130. NYAMULINDA H.	305	0	0	1.000	0	1.000
131. MBUMBA.N.	306	1.000	0	0	0	1.000
132. KIWENYI E.	307	0	0	275	0	275
133. NDUSHABANDI P.C.	308	5.490	0	0	0	5.490
134. HABYARI MANA W.	309	0	0	1.000	0	1.000
135. MOKAMUGEMA C.	310	0	0	4.602	0	4.602
136. KALIKUMUTIWA F.	311	0	0	5.000	0	5.000
137. MUNYAMPEVA P.	312	0	0	0	7.000	7.000
138. NYIRAKAMUNDO W.	313	0	0	0	2.000	2.000
139. NISHYITRYMBERE V.	314	0	0	0	1.000	1.000
140. HABUMUGISHA H.	315	0	0	0	2.000	2.000
TOTAL		3.249.611	4.525.824	20.649.302	2.056.729	30.481.466

Commentaires du tableau n° 1:

1. Ce tableau reprend les noms des agents en cause, renseigne sur les feuillets qu'il faut consulter pour les détails des opérations et précise la catégorie ou la rubrique à laquelle doit être rattaché le montant réclamé: Achats par caisse, ou Banque, Salaires ou Missions.
2. Etant donné que les Achats-Paie et Missions obéissaient à certaines règles et instructions précises, la Commission tient à les rappeler ici pour mieux éclairer le Parquet sur le bien-fondé des observations et conclusions qu'elle avance.

A) Règles concernant les frais de mission

Les frais de mission ont été réglementés par la note de service réf. n° 1.11/101/81/ICH/in du directeur de l'OPYRWA en date du 04 février 1981. Aucune autre instruction ne l'a modifiée jusqu'à date. La Commission constate que la direction de l'Office s'appuyait sur la décision du Conseil du Gouvernement du vendredi 30/01/1980 relative aux frais de mission à l'intérieur du Pays (sic) et fixe les frais de mission à l'OPYRWA comme suit:

- 1) Agents sous-statut : 2.000 F/jour
- 2) Agents sous-contrat: 1.000 F/jour
- 3) Agents sous-statut effectuant dans leur préfecture d'attache une mission à au moins 30 Km et pour une durée au moins de 7 heures sans dépasser une journée: 1000 F.
- 4) Agents sous-contrat: 500 F dans le même cas.

Ces dispositions sont entrées en vigueur à partir du 01/02/1981. Mais la Commission se doit de relever également que selon d'autres sources légales, les déclarations de frais de mission devaient se faire en conformité avec l'A.M. n° 264/06 du 03 avril 1981 qui abrogeait l'A.M. n° 87/06 du 10 février 1981 portant fixation du montant de l'indemnité journalière de restauration et de logement. Les articles premier et deux de cet arrêté stipulent:

"Le montant de l'indemnité journalière de restaurant et de logement est fixé, forfaitairement et globalement à 2.000 F pour les agents sous-statut et à 1.000 F pour les agents sous-contrat pour autant que la durée de la mission ne dépasse pas 30 jours" (art.1)

" L'agent qui effectue une mission à 30 Km au moins, d'une durée minimum de 7 heures et ne dépassant pas une journée bénéficie de 1.000 F pour l'agent sous-statut et de 500F pour l'agent sous-contrat" (art.2)

L'A.M. n° 09/06 du 06 janvier 1987 portant sur le même objet abroge l'A.M. n° 264/06 précité en relevant ces montants respectifs comme suit dans les situations semblables:

Art. 1: 2.500 F pour l'agent sous-statut  
1.250 F pour l'agent sous-contrat

Aft. 2: 1.250 F pour l'agent sous-statut  
625 F pour l'agent sous-contrat.

Les anomalies les plus fréquemment rencontrées par la Commission de Contrôle sont les cas de non respect des taux officiels, d'absence de pièces justificatives, de falsification des dates sur les ordres de mission, d'ordres de mission sans date de retour, de cumul injustifié des frais de mission et de taxi et parfois de double voire triple déclaration des frais de mission.

De surcroît, la Commission de Contrôle a remarqué que de façon généralisée, personne des agents de l'OPYRWA ne faisait signer son ordre de mission ni à l'arrivée ni au départ du lieu de la mission. De la sorte, il a été impossible de savoir si les missions déclarées avaient réellement eu lieu et pour quelle durée. Toutefois, la Commission, ayant délibéré, a décidé de fermer les yeux sur ce genre d'irrégularité.

Enfin, relevons aussi que même si en général les frais de mission ont été accordés selon une procédure régulière sur le plan interne de l'OPYRWA, la Commission déplore quelques cas des ordres de mission pris en considération par la Comptabilité pour le versement des indemnités nonobstant l'absence de signatures des autorités habilitées à accorder des missions.

#### B) Règles concernant les achats

Une instruction de service qui remonte au 12 novembre 1985 et qui était destinée principalement à la section "Gestion et Approvisionnement", montre quel souci avait la direction d'assurer une meilleure gestion du service chargé des achats.

La Commission de Contrôle rappelle ci-devant le contenu de cette instruction en ce qui concerne les achats en général, les achats locaux et les achats à l'étranger ainsi que le magasin afin de faciliter la compréhension de ses conclusions.

.../...

La section "Gestion et Approvisionnement" est chargée des achats et commandes, de la gestion des stocks, de la tenue des fiches des entrées et des sorties au Magasin, de la distribution du matériel et du suivi des mouvements des véhicules.

a) Pour les achats en général: Tout achat est préalablement basé sur une réquisition établie par le service utilisateur (Chef de service et éventuellement chef de section). La réquisition est appuyée sur une note traçant la nécessité de l'achat, son lieu d'utilisation et sa carence au magasin. La réquisition est soumise pour contrôle budgétaire à la section Gestion et Approvisionnement. Après contrôle, la réquisition contresignée par cette section est acheminée à la Direction pour approbation. La réquisition approuvée par la Direction est retournée à la section Gestion et Approvisionnement pour exécution. L'original de la réquisition est gardé par l'Approvisionnement pour pouvoir effectuer des achats et commandes tandis que la copie rose est acheminée à la comptabilité pour lui permettre de repérer facilement la rubrique budgétaire appropriée et de vérifier la concordance du contenu de la réquisition et de la facture.

b) Pour les achats locaux: Deux possibilités se présentent:

1. Avec de l'argent liquide: L'agent chargé d'effectuer des achats fait une liste des articles à acheter sur base des réquisitions à sa disposition et la présente à la Direction qui juge des priorités suivant l'état de la trésorerie et détermine le montant à libérer. Ce montant, s'il est disponible à la Caisse, est porté au "Reçu de Caisse" signé par l'agent de l'Approvisionnement et approuvé par la Direction. Si ce montant n'est pas disponible à la Caisse, un chèque est rempli à l'ordre de l'approvisionneur.

Une fois l'argent disponible, l'agent approvisionneur va effectuer des achats. Tout achat est accompagné d'une facture ad hoc. Les articles achetés sont acheminés au magasin central et le magasinier signe un bon d'entrée comme décharge à l'approvisionneur.

Après décharge du magasinier, les achats sont enregistrés dans le livre des achats et sur les fiches de suivi budgétaire. Les factures et les bons d'entrée sont présentés à la comptabilité pour justification des fonds prélevés.

2. Avec bons de commande : Le bon de commande est rempli par le responsable de la section Gestion et Approvisionnement et signé par la Direction. Le bon de commande est présenté chez le fournisseur qui livre l'article commandé ou le prépare pour une livraison ultérieure. La marchandise livrée est accompagnée d'un bordereau d'expédition qui sera présenté au magasin central en même temps que la marchandise.

Le magasinier établit un bon d'entrée qui est remis à l'approvisionneur. Ce dernier s'en servira pour l'enregistrement dans le livre des achats et le suivi budgétaire et le transmet ensuite à la comptabilité qui l'annexera à la facture une fois livrée.

c) Pour les achats à l'étranger : La section Gestion et Approvisionnement a à sa disposition les réquisitions établies suivant procédure susmentionnée. Cette section recherche immédiatement le (s) fournisseur (s) éventuels avec adresse complète. Elle demande l'offre de plusieurs fournisseurs pour comparaison des prix. Cette offre se présente sous forme de facture proforma. Une fois le fournisseur choisi, et averti par lettre (télex, télégramme), la section Gestion et Approvisionnement procède à la demande de licence d'importation auprès de la Banque de l'OPYRWA (B.K. Kigali)(s'il n'existe pas une licence globale comportant cet article). La demande de licence d'importation se fait sur base de la facture proforma et après paiement de la prime d'assurance couvrant cette commande.

Une fois la licence d'importation validée, la section Gestion et Approvisionnement introduit une demande d'ouverture de crédit documentaire avec référence à la licence d'importation et à l'appui de la facture proforma. Une fois le crédit documentaire ouvert, la section Gestion et Approvisionnement continue l'échange de correspondance avec le fournisseur pour que ce dernier s'exécute avec empressement. La Section Gestion et Approvisionnement apprendra par l'avis d'arrivée établi par la MAGERWA que la marchandise commandée est à la Douane (Gikondo ou Kanombe). La section procède au dédouanement dont les pièces nécessaires sont: l'avis d'arrivée, la facture commerciale du fournisseur, la lettre de transport aérien, la lettre de transport (par route), la licence d'importation, la déclaration de mise en consommation sur laquelle il est calculé le montant des droits d'entrée des marchandises sur base du tarif douanier.

Cette déclaration de mise en consommation sera homologuée par le Ministère des Finances et de l'Economie. Après homologation de prix, vient le paiement des frais de manutention à la MAGERWA et, ensuite, chargement de la marchandise et son transport vers le magasin central de l'Office.

La procédure de bon d'entrée au magasin, d'enregistrement dans le livre des achats et de suivi budgétaire recommence comme ci-dessus.

.../...

d) Le rôle du magasin : le magasin a pour rôle de réceptionner, de garder et de distribuer le matériel et fournitures diverses.

A la réception, le magasinier livre un bon d'entrée. Il enregistre immédiatement l'article au registre des entrées. Le magasinier ne réceptionne que la facture dont le contenu a fait l'objet d'une réquisition et qui porte mention du numéro de cette même réquisition. Chaque soir, tous les originaux des bons d'entrée sont présentés à la Comptabilité, les copies ayant été remises à l'approvisionneur. Les articles entrés au magasin font l'objet d'une inscription sur les fiches de rayon. Chaque sortie d'article fait l'objet d'un bon de sortie dont l'original est acheminé chaque soir à la Comptabilité qui suit, parallèlement au magasinier, le mouvement des stocks.

Le prélèvement des articles est autorisé par le chef de service du service utilisateur. Chaque service dispose d'un registre ad hoc.

La réception du carburant étant un peu spéciale, le magasinier procède préalablement au jaugeage des citernes avant l'établissement des bons d'entrée. Toute anomalie ou irrégularité est signalée à la Direction. La distribution de carburant suit la procédure des articles sortis du magasin (bon de sortie, registre tenu par le chef de service).

Tout stock est géré par le magasinier (à l'exception des solvants) et fait objet d'un inventaire trimestriel, semestriel et annuel. Cet inventaire est établi en collaboration avec la comptabilité (agent chargé des immobilisations et stocks). L'entrée aux rayons du magasin est interdite: elle n'est autorisée que par l'agent affecté à cet effet.

La Commission de Contrôle de Gestion a constaté que malgré le souci trop manifeste de mieux gérer les approvisionnements et la distribution du matériel et des fournitures diverses, ce service connaît de nombreux problèmes depuis 1985.

Pour rappel, il y avait un seul approvisionneur attitré depuis 1979, Monsieur HABYARIMANA Claude. Mais vers fin 1984, ou même dès le lancement du projet "Réhabilitation de la Raffinerie", Monsieur HABYARIMANA se dit avoir eu des charges et des occupations au sein dudit projet qu'il a fallu laisser à d'autres les tâches de l'approvisionnement habituel.

La conséquence fut l'apparition d'une multitude d'agents intéressés par les opérations d'approvisionnement. Le compte intermédiaire 461 qui avait été créé pour l'unique approvisionneur HABYARIMANA a été multiplié comme suit en 1985:

- 461.100 HABYARIMANA Claude, Chef de l'Approvisionnement
- 461.200 NUBAHA Jean Bosco, Chef Magasinier
- 461.400 KALIMUNDA Adrien, Magasinier
- 461.500 NSENGIYUMVA Laurent, Chef d'Atelier de Maintenance
- 461.600 RWANANIYE Anastase, Planton
- 461.700 AHOBANTEGEYE Tharcisse, Planton
- 461.800 RUYONZA Gérard, Chauffeur du Directeur
- 461.830 UWIMANA Raphaël, Chauffeur
- 470.400 MUTARAMBIRWA Emmanuel, Membre du Comité de Cellule chargé de l'Animation, Sport et Umuganda.

A un moment, en août 1987, le nombre des approvisionneurs improvisés a été tellement et si élevé qu'il a fallu créer un compte transitoire collectif 461.000, compte de "Débiteurs Divers" qui recevait les mouvements des opérations d'achat effectuées par:

- MANILIHU F austin, Chef de l'Usine
- TWILINGIYIMANA Thélesphore, chauffeur
- KAREKEZI Symphorien, Chef de section Fabrication
- GASANA J. Baptiste, Chef Comptable
- RUGABIRA J. Baptiste, Mécanographe
- MUNYAKAZI Amili, Chauffeur
- BITANGARO Ezéchiél, Maçon
- KAMUHANDA Jean, Mécanicien automobile
- BAYAVUGE Aloys, Mécanicien -tourneur
- GASHUMBA Alphonse, Agronome
- KAGOZI Amourany, Electricien
- MWUMVANEZA Jean de la Croix, Chef de garage a.i.
- KUBWABO Cariton, Chef de la Raffinerie
- MBUMBA Mustafa, Chauffeur
- NDABARINZE Félicien, Chauffeur.

La création et le recours multiple à ce compte transitoire est à l'origine de bien des abus. C'est ainsi que du matériel a été acheté sur place et à Kigali

par des agents n'appartenant pas au service même de "Gestion et Approvisionnement" mais relevant comme on le voit d'autres services de la "Direction" ou même des "Plantations", du "Garage" et de la "Maintenance". Ce compte était bien des fois soldé, par transfert des montants demeurés injustifiés sur la "Fiche individuelle de créance" de l'agent fautif, ce qui revenait à convertir en crédits à remboursements échelonnés des dettes immédiatement exigibles, car provenant en réalité des fonds détournés et en l'absence de tout contrat de prêt.

La Commission de Contrôle de Gestion souligne avec insistance que les résultats de son contrôle tels qu'enregistrés chronologiquement sur les "Fiches de comptes individuels" montrent bien que cette pratique a permis à des particuliers de se constituer en "CAISSIERS" de l'Office en gardant des fonds non utilisés pour pour l'entreprise; les cas de surfacturation montrent qu'elle n'a pas non plus été favorable aux acquisitions de matériel dans les meilleures conditions financières et morales.

C'est pourquoi la Commission a rejeté les justifications basées sur le solde des comptes transitoires suivant la manœuvre accusée ci-dessus et a préféré remonter aux origines et vérifier les justificatifs des opérations d'achat par banque et par caisse, année par année, depuis 1984.

Les sommes mises à charge des personnes visées le sont pour l'une des raisons ci-après:

- 1- Absence totale de justification de la sortie de caisse ou de banque, ce qui est un détournement pur et simple.
- 2- Sommes payées pour le compte de l'agent mais sans preuve de remboursement soit par retenue sur salaire ou par tout autre moyen de paiement.
- 3- Détournement d'une partie des fonds et justification partielle du montant.

Une dernière remarque avant d'en terminer avec les achats. Selon l'instruction du directeur de l'OPYRWA enregistrée sous le numéro 1.11/063/84/PM/in en date du 15 février 1984, la Comptabilité devait saisir les opérations de prélèvement de fonds opérés par le service des approvisionnements grâce aux dispositions suivantes:

- "1. Créer un compte transitoire qu'on peut intituler par exemple "Interservice Caisse/Approvisionnement". Ce compte serait débité des montants prélevés de la caisse. Au moment de la présentation des factures d'approvisionnement à la Comptabilité qui est chargée du contrôle de leur authenticité, ou de la rentrée en caisse des sommes d'argent non utilisées, ce compte est crédité des montants correspondants."

"2. Une opération passée en débit de ce compte doit être soldée à zéro 4 jours maximum après la sortie de la caisse."

"3. Chaque jour, le service de la caisse clôture ses opérations à 16 h. Ainsi, les opérations passées à la caisse sont comptabilisées le même jour."

La réalité de ce qui s'est passé est que les achats ont été faits surtout par Caisse et que même les chèques émis sur les banques étaient perçus par les approvisionneurs eux-mêmes qui, ensuite, allaient acheter en payant cash. Les liquidités ainsi disponibles passaient plus de 4 jours chez les approvisionneurs et l'Annexe n° 1 montre que certains agents pouvaient disposer des centaines de milliers de francs prélevés sur le découvert bancaire consenti à l'office par la Banque de Kigali à Ruhengeri pendant des mois, voire des années et pouvaient opérer de nouvelles sorties de fonds avant d'avoir fini de justifier les sorties antérieures.

La Commission constate avec amertume que des gens ont détourné sur la période 1984/1988 plus de 30 millions dont 3.249.611F sur Caisse, 4.525.824 F sur banque via les opérations d'approvisionnement. Et dans l'entretemps l'Office enregistrerait un découvert de banque de l'ordre de 150 millions tandis qu'il avait des difficultés de payer son personnel et les planteurs de pyrèthre.

### C) Règles relatives à la paie des salaires

La colonne des salaires dans ce tableau comprend en réalité la paie des salaires et autres. Ces salaires sont ceux du personnel sous-statut et sous-contrat ainsi que de toute une multitude de main-d'oeuvre sans statut ni contrat: les occasionnels. Les autres sont les avantages attachés au salaire tels que les primes diverses, les indemnités forfaitaires, les heures supplémentaires, les soins médicaux et frais pharmaceutiques, les frais funéraires et les indemnités kilométriques. Un cas d'indemnité de caisse y a été intégré, de même que des cotisations du MRND payées pour compte des militants et militants de la cellule OPYRWA.

Les irrégularités relevées par la Commission de Contrôle de Gestion peuvent se résumer en :

- 1- Absence de listes de paie;
- 2- Listes de paie non acquittées par les bénéficiaires de la paie;
- 3- Absence de déclaration des heures supplémentaires ou mauvaise application de la formule de calcul de celles-ci;
- 4- Conversion du congé annuel en contrevaletur monétaire payée à certains cadres bien souvent à l'insu du Conseil d'Administration;

- 5- Fait d'attribuer un salaire, une prime ou indemnité de stage à un stagiaire étudiant en l'absence d'un budget prévu à cet effet et nonobstant la situation de déficit financier de l'entreprise.
- 6- Versement de l'indemnité de caisse selon une procédure peu claire et non conforme à la procédure des Finances Publiques et contrairement à la décision du Conseil d'Administration en la matière.
- 7- Prime forfaitairement accordée par la direction à certains agents mais non entérinée par une décision ad hoc du Conseil d'Administration qui, d'ailleurs, n'est même pas informé ne serait-ce que pour avis après coup!
- 8- Versement des cotisations pour le compte des agents de l'Office mais absence de quittance de versement (MRND, Commune, etc...) et sans trace de récupération de ces sommes sur les salaires.
- 9- Absence des pièces justificatives des frais funéraires et médicaux; les cas les plus fréquents étant l'absence des ordonnances médicales, des factures de pharmacie ou la falsification de ces dernières voire l'absence des deux à la fois.
- 10- Les avances aux employés ou aux planteurs sans contrat de prêt ou d'avance.

La Commission de Contrôle de Gestion ne saurait faire sans revenir ici sur la question des "Indemnités de Caisse" qui, à l'OPYRWA, ont été octroyées en désordre et contrairement au règlement du Ministère ayant les "Finances" dans ses attributions et sans respect de la décision du Conseil d'Administration en la matière. Ci-devant, nous reproduisons textuellement la décision du Conseil d'Administration selon le Procès-Verbal de ses séances des 19, 20 et 21 octobre 1982.

Décision du Conseil d'Administration.

" Etant donné que les indemnités de caisse se donnent à la fin du mandat du caissier ou de toute autre personne appelée à manipuler les fonds publics, et ce après un contrôle financier par le Ministère ayant les finances dans ses attributions pour déterminer si l'agent en question a eu des manquants, le Conseil d'Administration a décidé de ne pas octroyer les indemnités de caisse aux agents de l'OPYRWA qui sont encore amenés actuellement à manipuler les fonds étant donné qu'ils exercent toujours les mêmes fonctions. Cependant, le Conseil a recommandé au Directeur de l'OPYRWA de demander au Ministère des Finances de venir effectuer un contrôle à la fin de l'année 1982 après avoir effectué des contrôles internes.

Il a été également demandé au Directeur d'ouvrir un compte "Indemnités de caisse" auprès de la Caisse d'Epargne du Rwanda où verser le montant de ces indemnités afin qu'après le contrôle par le Ministère des Finances, les concernés puissent un jour en bénéficier à la fin de leurs fonctions.

Le Conseil a demandé au Directeur d'effectuer régulièrement des contrôles internes en vue d'évaluer la gestion des fonds par tout agent amené à les manipuler et transmettre le dossier au Conseil d'Administration pour mesures éventuelles.

Le Conseil a autorisé d'octroyer ses indemnités de caisse à un agent de l'OPYRWA qui n'exerce plus les fonctions de caissier et qui a été contrôlé par les Finances et ce si la situation financière le permet.

Le Conseil a, pour clôturer l'examen de ce point de l'ordre du jour, demandé au Directeur de prévoir, dans le plan comptable, un compte "Indemnités de caisse".

C'est pourquoi tenant compte des règlements du MINIFINECO et de cette décision du Conseil d'Administration de l'OPYRWA qui remonte à 1982 et qui n'a jamais été abrogée jusqu'au moment du présent contrôle, la Commission de Contrôle de Gestion a rejeté toutes les indemnités de caisse octroyées par la direction de l'OPYRWA en violation des règles ainsi tracées.

Des indemnités de caisse proprement dites ainsi que des primes assimilées à l'indemnité de caisse (primes forfaitaires à l'occasion de la paie aux planteurs notamment) tombent sous le coup d'application de ces règles et ont été mises à charge de leurs bénéficiaires dans la mesure où leurs versement s'avérait non conforme à la procédure. La Commission de Contrôle de Gestion note enfin que la direction de l'OPYRWA n'a pas obtempéré à la décision du Conseil d'Administration. En effet, au lieu d'ouvrir un compte financier "Indemnités de caisse" auprès de la Caisse d'Epargne du Rwanda et qui serait géré par l'OPYRWA et de le prévoir dans le plan comptable de l'Office comme décidé par le Conseil d'Administration, on a ouvert pour chaque caissier un compte individuel "Indemnités de caisse" à la C.E.R. et la Commission de Contrôle de Gestion a constaté que les titulaires de ces comptes n'ont pas hésité à s'en servir en les vidant à volonté et sans avis ni considération de la direction de l'entreprise qui les emploie. Ainsi les indemnités de caisse ont aidé indûment l'un ou l'autre caissier ou agent assimilé au caissier à résoudre ses problèmes financiers en puisant à ce compte sans contrôle préalable ni procédure réglementaires.

.../...

Toutefois, pour ces indemnités de caisse et autres assimilées, il a été inséré dans le plan comptable de l'Office des comptes "Charges à payer" en faveur des agents de l'OPYRWA suivants:

<u>Compte</u>	<u>Intitulé du Compte</u>
470.100	Indemnités de caisse TUGANEYEZU M.Th.
470.200	Indemnités de caisse MUBASHANKWAYA M.
470.300	Indemnités de caisse NTAMFURA L.
470.310	Indemnités de caisse IYAKAREMYE B.
470.320	Indemnités de caisse NIYIBIZI L.
470.330	Indemnités de caisse KURUJYISHULI J.

Il s'agit là de gens appelés à manipuler fréquemment des fonds : MUBASHANKWAYA étant comptable, TUGANEYEZU, NTAMFURA et IYAKAREMYE étant caissiers tandis que NIYIBIZI et KURUJYISHULI étaient responsables de la paie des planteurs et de l'achat des fleurs.

## CHAPITRE 2 : CONTROLE DE SURFACTURATION ET AUTRES MANOEUVRES DE DETOURNEMENT

### Section 1: Technique de Contrôle utilisée

En restant bien dans la ligne et l'esprit de la méthodologie générale, la Commission de Contrôle a utilisé la technique suivante au cours du contrôle de la surfacturation et des autres manoeuvres de détournement.

- a- Annoncer aux fournisseurs la visite de la Commission quelques jours avant son arrivée et **fixer** un rendez-vous pour la vérification des factures émises à l'endroit de l'OPYRWA.
- b- Demander en même temps aux fournisseurs d'apprêter leurs facturiers-souches en dressant eux-mêmes si possible un listing des factures comportant entre autres le numéro, la date et le montant de la facture.
- c- Descendre sur les lieux en compagnie des approvisionneurs de l'OPYRWA et au moins un représentant du Parquet.
- d- Comparer les factures-souches présentées par le fournisseur avec celles fournies à la Commission par la Comptabilité de l'Office.
- e- Etablir une distinction entre les factures contestées par le fournisseur et donc frauduleuses et celles reconnues par lui; ensuite déterminer celles dont les marchandises ne sont pas parvenues à l'OPYRWA.
- f- Vérifier en outre si les marchandises vendues sont conformes à celles inscrites au Registre de Commerce.
- g- Vérifier s'il y a eu surfacturation ou pas. Ce point revient en fait à un contrôle normatif qui nécessite la connaissance des prix normaux et son exécution devient difficilement réalisable dans la mesure où la plupart des commerçants concernés ne disposent pas de factures-fournisseurs. Mais ceci n'a pas été toléré dans le cas des importations ayant fait intervenir de grosses dépenses. La Commission a alors consulté les MAGERWA et Douanes et a exploité d'autres sources d'information fiables.

### Section 2 : Tableaux de situation sur la surfacturation et les Autres Manoeuvres de Détournement

Sur base des investigations menées par la Commission de Contrôle de Gestion de l'OPYRWA, il a été possible de confectionner les tableaux numéros 2 et 3 ci-après présentant les détails nécessaires sur les cas qualifiés respectivement de "Surfacturation Typique" et de "Factures Frauduleuses".

TABLEAU 2: Cas de Surfacturation typique relevés à l'OPYRMA

Ordre	Référence des opérations		Montant payé	Montant réel à payer	Montant surfacturé	OBSERVATIONS ET CONCLUSIONS
	Date	No de comptabilisation				
1	-	C 923/84	45.000	30.000	15.000	<p>OBSERVATIONS ET CONCLUSIONS</p> <p>Il a été fourni 300 sacs à raison de 150 F/sac alors que le prix réel est de 100 FRW/sac. Le surplus devrait être restitué par NGERUKA Thomas.</p> <p>La surfacturation sur sacs en jute à réclamer à NUBAHA J.B., approvisionneur et SAFARI Ernest, fournisseur.</p> <p>Mr NUBAHA a acheté un démarreur pour 37.000 FRW alors que le vrai prix renseigné par le garagiste KHALFAN est de 13.500 FRW, soit un surplus de 23.500 FRW.</p> <p>Mr BIZIMANA a confectionné les uniformes de service pour l'OPYRMA, mais il a pratiqué des prix trop supérieurs par rapport aux autres ateliers du même genre.</p> <p>Idem que dessus.</p> <p>Ce montant a été payé sans facture, ni aucun contrat. La sortie de fonds en faveur du commerçant ABDUL HUSSEIN MUSSA n'a jamais été justifiée.</p> <p>Ces montants ont été touchés par ABDUL HUSSEIN MUSSA suivant chèques n°s 0683347, 0780768, 0780781 mais la facture ad hoc n'a jamais été présentée.</p>
2	-	B 83/86	470.670	324.600	146.070	
3	-	C 412/86	37.000	13.500	23.500	
4	13.3.86	B 37/86	107.600	71.250	36.350	
5	20.8.86	B 162/86	1.234.000	771.250	462.750	
6	02.3.84	Z 16/84	650.000	-	650.000	
		B 222/86 B 13/87 B 25/87	444.000 350.000 93.934	- - -	444.000 350.000 93.934	

En plus des 6 cas de surfacturation typique, la Commission de Contrôle de Gestion se doit de signaler deux autres cas. Il s'agit de Messieurs KAGOZI et JUMAINE Sued qui n'ont pas pu fournir les factures des fournisseurs d'origine. Seule la comparaison de ces factures d'origine au prix consenti par l'OPYRWA aurait permis de déterminer le montant de la surfacturation.

F. 160/84 et B2/84 de JUMAINE Sued

Il s'agit de la fourniture de pièces de rechange pour un montant de 1.050.000 FRW. La surfacturation a été difficile à déterminer car l'intéressé n'était pas disponible à Ruhengeri afin de fournir les factures d'origine.

F. 143/84, F 144/84, B 60/88, B14/88 et B12/86 de KAGOZI Amourany

Il s'agit de la fourniture de pièces de rechange pour un montant de 5.162.275 FRW.

Monsieur KAGOZI, alors employé de l'OPYRWA, s'est livré à un commerce parallèle en s'improvisant fournisseur de pièces de rechange pour les véhicules de l'OPYRWA. Les pièces à conviction sont:

1. F 143/84: montant de 265.000 FRW
2. F 144/84: montant de 1.031.500 FRW
3. Bon de commande de l'OPYRWA n° 00558 lui adressé par le Directeur de l'Office en date du 18/08/1984. Monsieur KAGOZI prétend avoir acheté au Kenya lors d'un congé et n'avait aucune mission à cet effet. Il opérait donc pour son compte quitte à se convenir avec la direction de l'Office sur le prix de vente.
4. B 12/86 (règlement de la facture des pièces de rechange pour véhicule ISUZU suivant bon de commande n° 00706 à l'ordre de KAGOZI Amourany. Ordre de paiement n° 2071536) pour un montant de 2.232.200 FRW. La facture et le bon d'entrée sont à être fournis par la Comptabilité de l'OPYRWA.
5. B 14/88 (chèque n° 0803045 à l'ordre de KAGOZI Amourany pour règlement de sa facture n° 1/88 du 04/01/88) pour un montant de 881.850 FRW. La facture et le bon d'entrée sont à fournir par la Comptabilité de l'OPYRWA.
6. B 60/88 et Facture n° 3/88 du 12/04/88 de Kagozi Amourany pour un montant de 751.725 FRW.

.../...

TABLEAU 3: Situation des Factures Fraudeuses

Cas 3.1. NSENGIYUMVA Laurent

Date	N° Fact.	Réf. de la Compta- bilité	Montant de la facture	Nom du fournisseur	OBSERVATIONS ET CONCLUSIONS	
05/12/86	-	A1/39/87	48.700	MPIRUKUNGWA Denis	Le fournisseur a informé n'avoir jamais livré ces marchandises. On lui a volé le cachet pour faciliter la présentation des factures à la Comptabilité OPYRWA. Il s'agit ici d'un détournement de fonds avec préméditation	
14/10/86	-	A1/40/87	29.250	Idem		
04/08/86	325/86	A1/511/86	58.500	Idem		
12/08/86	-	A2/174/86	64.350	Idem		
28/08/84	-	A1/397/84	12.000	MUCANSHURO Shaban		
14/06/85	-	A1/326/85	91.280	"		
06/07/85	-	A1/407/85	29.500	"		
16/07/85	-	A1/408/85	38.850	"		
26/07/85	-	A2/77/85	39.300	"		
02/08/85	-	A1/533/85	48.600	"		
28/12/85	-	A2/182/85	20.080	"		
03/01/86	-	A1/63/86	38.300	"		
31/05/86	-	A1/354/86	9.500	"		
08/07/86	-	A2/126/86	12.240	"		
24/07/87	-	A1/738/87	85.000	ACOMECA	L'entreprise fournisseur n'a jamais été connue. C'est une pure invention imaginée par l'approvisionneur pour masquer les détournements de fonds au détriment de l'OPYRWA. Il y a lieu de signaler qu'une commission de l'OPYRWA fut créée pour identifier l'entreprise mais ladite commission n'a jamais accompli sa mission.	
24/07/87	-	A1/739/87	63.500	"		
14/08/87	-	A1/741/87	162.400	"		
19/08/87	-	A1/797/87	54.000	"		
02/09/87	-	A1/748/87	48.000	"		
04/12/87	-	A1/712/87	50.434	"		
05/12/87	-	A1/740/87	135.000	"		
24/12/87	-	A1/28/88	128.234	"		
						IDEM QUE CI-DESSUS

Gas 3.1. NSENGIYUMVA Laurent ( suite )

Date	N° Facture	Réf. de la Compta- bilité	Montant de la facture	Nom du Fournisseur	OBSERVATIONS ET CONCLUSIONS	
13/02/86	C n° 24860	A1/109/86	117.320	R.M.P.	<p>La visite effectuée au sein de l'entreprise fournisseur nous a permis de constater que ladite entreprise n'a jamais livré ces marchandises. Par sa lettre n° RMP/258/88/ de W/M/he du 19/10/1988, le directeur informe que les factures présentées pour vérification ne correspondent pas aux leurs. Ce cas constitue un détournement de fonds masqué par des factures fraudées.</p>	
09/02/87	C n° 24862	A1/90/87	162.828	Idem		
21/08/85	C n° 24869	A2/87/85	115.206	"		
10/05/86	C n° 24870	A2/121/86	109.480	"		
18/09/85	C n° 24871	A2/115/85	199.678	"		
04/03/87	C n° 24872	A2/96/87	175.976	"		
26/12/85	C n° 24873	A2/181/85	220.732	"		
27/06/86	C n° 24874	A2/125/86	98.700	"		
25/10/85	C n° 24877	A1/681/85	94.892	"		
22/07/86	C n° 24880	A2/129/86	140.045	"		
24/09/86	C n° 24883	A2/209/86	156.558	"		
21/04/86	-	A1/358/86	15.600	BUREGEYA Jonas		<p>Ce fournisseur affirme qu'il n'a pas livré de telles marchandises à l'OPYRWA. Il s'agit ici des factures inventées par NSENGIYUMVA Laurent dans le but de détourner les fonds de l'Office.</p>
11/06/86	-	A2/122/86	16.000	Idem		
22/01/87	-	A1/127/87	48.642	Idem		
21/09/87	-	A1/821/87	54.880	Idem		

Cas 3.2.: NUBAHA J. Bosco

Date	N° Facture	Réf. de la Compta- bilité	Montant de la facture	Nom du fournisseur	OBSERVATIONS ET CONCLUSIONS
16/09/85	-	A1/657/85	1.800	MUCANSHURO Shaban	<p>Le fournisseur a informé n'avoir jamais livré de telles marchandises.                      Il affirme qu'on a subtilisé son cachet pour inventer une série de factures dont les souches sont d'ailleurs introuvables dans ses archives. Pour ces cas, NUBAHA s'est fait aider par l'agent du fournisseur pour détourner les fonds de l'OPYRWA.</p>
23.09.85	-	A1/617/85	70.000	Idem	
23/10/85	-	A1/729/85	3.500	"	
12/11/85	-	A1/759/85	2.400	"	
13/11/85	-	A1/760/85	3.360	"	
20/11/85	1/85	A2/174/85	3.780	"	
26/11/85	-	A2/175/85	800	"	
20/12/85	95/85	A1/872/85	144.000	"	
26/12/85	-	A1/873/85	32.000	"	
19/01/86	-	A1/862/85	11.000	"	
11/01/86	-	A2/3/86	2.100	"	
16/01/86	15/86	A1/1/86	41.600	"	
17/01/85	34/86	A1/33/86	25.400	"	
17/01/86	33/86	A1/43/86	19.200	"	
11/02/85	35/86	A1/34/86	21.540	"	
22/03/86	-	A2/27/86	32.000	"	
24/02/86	225	A1/254/86	2.400	"	
15/04/86	252/86	A2/35/86	126.300	"	
17/04/86	325	A2/79/86	54.000	"	
22/04/86	382	A2/80/86	56.700	"	
30/04/86	256	A1/282/86	54.000	"	
03/07/86	468/86	A1/285/86	10.500	"	
25/02/86	860/86	A1/425/86	18.800	"	
15/01/86	258/86	A2/50/86	122.500	"	
	-	A1/4/86	11.200	"	
22/11/85	1044/85	A2/167/85	14.000	NTIRUHUNGWA Denis	<p>Ben que la facture soit de 14.000 FRW pour livraison de 2 portes en bois, Mr NUBAHA n'a livré qu'une seule porte à l'OPYRWA. Il aura ainsi détourné l'équivalent de l'autre porte; soit 7.000 FRW</p>

Cas 3.2. NUBAHA J. Bosco (suite)

Date	N° Facture	Réf. de la Compta- bilité	Montant de la facture	Nom du fournisseur	OBSERVATIONS ET CONCLUSIONS
07/01/86	12/86	A1/8/86	20.000	GARAGE RUHENGERRI- MECANIQUE	Le Chef de Garage (SONGLO MBAVU) a rejeté ces prétendues factures, disant qu'il n'a jamais livré ces marchan- dises et les souches de ces factures se retrouvent pas dans ses archives. Détournement de la part de l'approvi- sionneur.
19/12/87	217/87	A1/845/87	12.000		
11/04/88 12/04/88 13/04/88 23/10/85	127/88 128/88 136/88 0202	A1/289/88 A1/290/88 A1/273/88 A1/731/85	31.240 24.434 47.500 13.000	ENTRU Idem Idem Idem	De la visite effectuée chez ce fournisseur il en découle une information alarmante. Le signataire des factures n'est pas leur agent. De plus, il n'y a pas de tracé des souches desdites factures. Il s'agit encore ici d'un détournement pur et simple avec faux en écriture et usage de faux.
20/11/85	120	A1/817/85	100.000	MTABIGWIRA J. Dam.	Les souches du fournisseur ont été détruites, mais celui-ci ne reconnaît pas l'écriture de celui qui a établi la facture.

5

6

Cas 3.2. NUBAHA J. Bosco (suite 2)

Date	N° Facture	Réf. de la Compta- bilité	Montant de la facture	Nom du Fournisseur	OBSERVATIONS ET CONCLUSIONS
27/11/85 25/03/86 14/02/86 02/04/86	168 149/86 182/86 158/86	A1/818/85 A1/247/86 A2/29/86 A2/73/86	25.000 20.000 216.150 45.525	SAFARI Ernest Idem Idem Idem	La souche faisant défaut dans ses archives, le fournisseur semble jouer la complicité puisqu'il n'a pas le droit de commercialiser cette marchandise. Le fournisseur SAFARI Ernest n'a pu montrer les factures d'achat de ces marchandises dont il n'a pas le droit de détailler. Ces marchandises rentrent dans le ressort des garages et quincailleries. Le fournisseur couvre un jeu de détournement de fonds, puisqu'une analyse approfondie des sorties de magasin montre que ces marchandises n'ont jamais été consommées et ne figurent pas sur l'inventaire de fin d'exercice. Ceci montre que ces marchandises ne sont jamais entrées dans le magasin de l'OPYRWA.
21/01/88	20	A1/108/88	4.500	NSHIMIYIMANA B.	Subtilisation de son cachet.
22/11/85	-	A2/168/85	1.000	NDAYISENGA Jean	Idem

Cas 3.3. HABYARIMANA Claude

Date	N° facture	Référence de la Compta- bilité	Montant de la facture	Nom du fournisseur	OBSERVATIONS ET CONCLUSIONS
15/12/86	-	A1/803/86	4.000	NDAYISENGA Jean	Pas de souche dans les archives du fournisseur c.à.d. qu'il n'a rien livré
08/10/86	-	A1/587/86	3.000	NSHIMIYIMANA Bal th.	Idem que ci-dessus
26/11/86	-	A1/550/86	6.000	NZABANDORA Bernard	Idem que ci-dessus
13/03/84	35/84	A2/26/84	6.000	MUCANSHURO Shaban	Les factures ne sont pas conformes aux souches du fournisseur; ce dernier a par ailleurs informé que son ancien employé a fait des manoeuvres frauduleuses grâce à son cachet
11/09/84	-	A1/171/84	1.800	"	
11/09/84	-	A1/433/84	7.500	"	
17/09/84	-	A1/439/84	7.000	"	
19/09/84	-	A1/443/84	9.200	"	
26/09/84	52/84	A1/449/84	400	"	
11/10/84	-	A1/487/84	5.000	"	
06/11/84	-	A1/525/84	7.540	"	
13/11/84	-	A1/537/84	1.200	"	
11/12/84	-	A2/112/84	6.000	"	
18/12/84	-	A1/131/84	35.000	"	
26/12/84	-	A1/55/84	3.200	"	
24/04/86	-	A1/286/86	2.400	"	
29/05/86	-	A1/342/86	4.500	"	
18/06/86	-	A1/404/86	5.250	"	

Cas 3.4. NDAHIRIWE NICOLAS

Date	N° Facture	Réf. de la Compta- bilité	Montant de la facture	Nom du fournisseur	OBSERVATIONS ET CONCLUSIONS
07/09/84	-	A1/417/84	60.000	MUCANSHURO Shaban	La souche fait défaut dans les archives du fournisseur, lequel nous informe que son employé utilisait son cachet frauduleusement pour légaliser les factures frauduleuses
07/09/84	-	A1/418/84	1.000	"	
07/09/84	-	A1/419/84	4.250	"	

Cas 3.5. AHO BANTEGEYE Tharcisse

Date	N° Facture	Réf. de la Compta- bilité	Montant de la facture	Nom du Fournisseur	OBSERVATIONS ET CONCLUSIONS
14/01/87	-	A1/29/87	5.000	KANYARUTOKE Antoine	Cette facture ne coïncide pas avec la souche montrée par le fournisseur.
20/03/87	-	A1/140/87	18.800	NYITINKINDI Aloys	La souche de cette facture est introuvable dans les archives du fournisseur.
03/08/87 29/09/86 26/02/87	- - -	A1/361/87 A1/556/86 A1/105/87	6.750 18.050 5.100	NTEZIYARENYE F. Idem Idem	Ce fournisseur n'a jamais livré de telles marchandises. Il s'agit ici des factures inventées par AHO BANTEGEYE.
14/03/87 02/04/87 05/08/87	- - -	A1/137/87 A1/160/87 A1/418/87	15.000 23.250 8.150	NDINDABO Pierre Idem Idem	Ce fournisseur ne commercialise pas le matériel de papeterie. Les souches n'en font pas mention.
26/05/87 27/10/86 25/08/86	- - -	A1/259/87 A1/606/86 A1/520/86	15.000 10.875 14.500	GASANA Gratien Idem Idem	<b>IDEM QUE CI-DESSUS</b>
23/06/86 04/06/86 13/06/86 07/05/1986	- 2600 59 -	A1/386/86 A1/373/86 A1/371/86 A1/311/86	11.875 7.250 23.125 4.750	VITA Viateur Idem Idem Idem	L'approvisionneur a inventé des factures pour soustraire de l'argent car le fournisseur n'a jamais livré des articles de papeterie.
03/04/86 07/04/86	127 129	A1/233/86 A1/228/86	4.000 13.500	VITA Viateur Idem	<b>IDEM QUE CI-DESSUS</b>

Cas 3.5. : AHO BANTEGEYE Tharcisse (suite)

Date	N° Facture	Ref. de la Compta- bilité	Montant de la facture	Nom du fournisseur	OBSERVATIONS ET CONCLUSIONS	
10/01/88	-	A1/55/88	11.000	GATERA Alfred	Ce fournisseur n'a fait qu'apposer son cachet sur toute une série de factures mais l'on constate que ce type ne détaille pas les articles de papeterie. Les souches de ces factures sont introuvables dans ses archives.	
18/12/86	-	A1/24/87	21.250	" "		
12/10/87	-	A1/574/87	32.425	" "		
12/08/87	-	A1/431/87	12.750	" "		
C5/08/87	-	A1/415/87	2.400	" "		
17/12/87	-	A1/796/87	16.250	" "		
21/09/87	-	A1/553/87	15.000	" "		
C3/12/87	-	A1/689/87	34.200	" "		
18/11/87	-	A1/690/87	14.500	" "		
C2/01/87	123	A1/9/87	22.125	" "		
C4/07/1986	-	A1/422/86	23.575	" "		
13/01/87	269/87	A2/4/87	18.750	RUBIGA Alexandre		IDEM QUE DESSUS
02/04/87	15/85	A1/157/87	7.300	" "		
03/04/87	15/88	A1/161/87	6.550	" "		
22/04/87	15/127	A1/182/87	7.250	" "		
11/06/87	-	A1/276/87	18.140	" "		
-	-	A1/554/87	13.050	" "		
09/07/87	-	A1/291/87	29.000	" "		
09/07/87	-	A1/292/87	19.750	" "		
25/05/87	-	A1/258/87	17.200	" "		
07/05/87	-	A1/229/87	11.375	" "		

Cas 3.6. : KALIMUNDA Adrien

Date	N° Facture	Ref. de la Comptabilité	Montant de la facture	Nom du fournisseur	OBSERVATIONS ET CONCLUSIONS
15/01/85	10/85	A1/15/85	15.000	Atelier de Menuiserie GAKWAYA	Un atelier de menuiserie ne fournit jamais des pièces détachées pour véhicules. La facture a été inventée.
10/01/85	03/85	A1/45/85	600	Idem	
18/01/85	-	A1/26/85	5.420	MTABIGITIRA J. Dam.	Les souches de ces factures sont introuvables chez ce fournisseur qui ne sait plus s'il a livré ces marchandises.
21/02/85	-	A1/123/85	8.000	Idem	
26/02/85	-	A1/144/85	18.000	Idem	
23/05/87	-	A1/405/87	40.000	ETIRU	Les responsables de l'ETIRU ont nié catégoriquement qu'ils n'ont jamais commercialisé ces marchandises et que leurs factures CESH ne sont pas imprimées comme celle présentée; car les leurs sont toutes numérotées.
17/06/87	-	A1/404/87	4.000	Idem	
24/06/87	-	A1/338/87	2.000	Idem	
19/03/86	026/86	A1/211/86	4.000	GARAGE- <del>RUHENGERT</del> -MECANIQUE	Le chef de garage ne reconnaît pas cette facture qui est par ailleurs une copie ramassée par Mr KALIMUNDA dans le but de masquer le détournement de fonds.

Cas 3.6.: KALIWUNDA Adrien ( suite 1 )

Date	N° Facture	Réf. de la Compta- bilité	Montant de la facture	Nom du Fournisseur	OBSERVATIONS ET CONCLUSIONS
26/03/85	0203	A1/181/85	16.000	NZABANDORA Bernard	<p>Les souches de ces factures sont introuvables dans les archives de ce fournisseur. On a subtilisé son cachet pour masquer le détournement en usant de faux.</p>
09/02/85	-	A1/92/87	3.600	Idem	
12/03/87	-	A1/472/87	36.000	Idem	
02/10/87	-	A1/627/87	2.000	"	
16/08/87	-	A1/483/87	750	"	
09/05/87	-	A1/315/86	200	"	
05/08/86	-	A1/473/86	360	"	
17/06/87	268	A1/395/86	93.000	"	
31/01/85	-	A1/57/85	1.000	MUCANSHURO Shaban	
07/02/85	-	A1/95/85	2.000	Idem	
15/02/85	235/85	A1/108/85	28.500	"	
19/02/85	-	A1/115/85	4.800	"	
17/02/85	-	A1/116/85	5.000	"	
26/02/85	-	A1/145/85	2.250	"	
18/06/85	-	A1/365/85	2.000	"	
22/07/85	-	A2/73/85	32.000	"	
22/07/85	-	A2/76/85	12.500	"	
24/07/85	-	A1/494/85	3.750	"	
03/08/85	-	A1/524/85	15.000	"	
05/08/85	-	A1/521/85	17.000	"	
05/02/86	-	A1/73/86	10.000	"	

Le fournisseur a informé n'avoir livré ces marchandises. Il y a eu subtilisation de son cachet avec la complicité de son employé.

Cas 3.6.: KALIMUNDA Adrien (suite<sub>2</sub>)

Date	N° Facture	Réf. de la Compta- bilité	Montant de la facture	Nom du fournisseur	OBSERVATIONS ET CONCLUSIONS
17/07/85	-	A1/413/85	1.500	NSHINYIMANA Bel thazar	Subtilisation du cachet du fournisseur.
14/05/86 20/01/87	- -	A1/312/86 A2/19/87	200 7.200	MDAYISENGA Jean Idem	IDEM QUE CI-DESSUS
23/05/87 17/11/87 26/02/85 25/04/85 18/11/85	- - 219 140 -	A2/169/88 A1/769/87 A1/142/85 A1/303/85 A1/767/85	4.790 2.370 1.190 340 800	RUVUGUNDI Ramazani Idem Idem Idem Idem	IDEM QUE DESSUS

Les commentaires portés par la Commission dans la colonne réservée aux observations et conclusions sont assez parlants. L'on s'y référera.

Section 3 : Factures dont les marchandises ne sont pas parvenues à l'OPYRWA

Dans le cas des factures dont les marchandises ne sont pas parvenues à l'Office du Pyrèthre au Rwanda, la Commission de Contrôle de Gestion de l'OPYRWA déplore encore une fois des manoeuvres frauduleuses des Approvisionneurs de l'OPYRWA visant le détournement des fonds de l'Office. Considérant que nous avons découvert cet état de choses par le recensement des factures des différents fournisseurs de Ruhengeri via leurs facturiers-souches, il revient aux fournisseurs de Ruhengeri de prêter main forte au Parquet de la République à Ruhengeri en lui indiquant les agents de l'OPYRWA qui se sont approvisionnés chez eux au cours des différentes années indiquées ci-après. A l'issue de cette vérification, il en résulte que 615.972 F détournés correspondent aux marchandises achetées à Ruhengeri et que l'OPYRWA n'a pas reçues.

Les fournisseurs en question sont:

- NZABANDORA Bernard pour	177.680 FRW
- NZITABIMFURA Augustin pour	154.410 FRW
- NDAYISENGA J.B. pour	101.675 FRW
- COCOMASCOBU pour	144.785 FRW
- KANYAMI BWA Damien pour	25.290 FRW
- RUVUGUNDI Ramazani pour	17.442 FRW.

La Commission donne ci-devant la liste comportant, date, montants des factures concernées, année par année et fournisseur par fournisseur

Tableau n° 4:

LISTE DES FACTURES DONT LES MARCHANDISES NE SONT PAS PARVENUES A WOPYRWA

1. Fournisseur NZABANDORA Bernard

Factures et dates	Montant des achats effectués
<u>1984</u>	
facture du 12/01/84	1.700 FRW
" " 14/03/84	60 FRW
" " 30/08/84	6.300 FRW
" " 21/05/84	1.400 FRW
" " 21/05/84	540 FRW
" " 18/06/84	180 FRW
" " 18/06/84	1.520 FRW
" " 21/05/84	1.200 FRW
" " 15/06/84	3.520 FRW
" " 15/06/84	1.320 FRW
	<u>17.740 FRW</u>
<u>1985</u>	
facture du 17/05/85	360 FRW
" " 17/05/85	510 FRW
" " 05/06/85	720 FRW
" " 10/07/85	7.760 FRW
" " 03/09/85	360 FRW
" " 01/10/85	500 FRW
" " 01/10/85	980 FRW
" " 01/10/85	600 FRW
" " 03/10/85	180 FRW
" " 04/10/85	2.150 FRW
" " 08/10/85	2.000 FRW
" " 21/10/85	1.800 FRW
" " 21/10/85	1.500 FRW
	<u>19.420 FRW</u>

Factures et dates	Montants achats effectués	Factures et dates	Montants achats effectués
<u>1986</u>		<u>1988</u>	
Facture du 17/01/86	360 FRW	Facture du 07/01/88	5.800 FRW
" " 17/01/86	150 FRW	" " 16/01/88	2.500 FRW
" " 17/01/86	200 FRW	" " 03/03/88	11.500 FRW
" " 17/01/86	1.750 FRW	" " 21/01/88	2.400 FRW
" " 20/01/86	2.400 FRW	" " 30/01/88	500 FRW
" " 03/02/86	1.080 FRW	" " 03/02/88	850 FRW
" " 10/04/86	900 FRW	" " 06/03/88	200 FRW
" " 22/04/86	850 FRW	" " 03/03/88	800 FRW
" " 23/04/86	200 FRW	" " 28/03/88	800 FRW
" " 24/04/86	80 FRW	" " 31/03/88	15.390 FRW
" " 21/05/86	180 FRW	" " 06/04/88	240 FRW
" " 22/05/86	360 FRW	" " 25/04/88	980 FRW
" " 22/07/86	1.750 FRW	" " 29/04/88	4.860 FRW
" " 22/09/86	720 FRW	" " 21/05/88	150 FRW
" " 03/10/86	90 FRW	" " 21/05/88	6.300 FRW
" " 10/11/86	1.800 FRW	" " 15/06/88	11.800 FRW
" " 27/11/86	700 FRW	" " 18/06/88	4.440 FRW
" " 28/11/86	1.680 FRW	" " 19/08/88	1.500 FRW
" " 23/07/86	1.700 FRW	" " 29/08/88	1.100 FRW
		" " 19/08/88	2.550 FRW
	<u>16.950 FRW</u>		<u>74.660 FRW</u>
<u>1987</u>		TOTAL GENERAL = <u>177.680 FRW</u>	
" " 06/01/87	800 FRW		
" " 11/04/87	300 FRW		
" " 28/04/87	800 FRW		
" " 29/04/87	150 FRW		
" " 08/08/87	15.500 FRW		
" " 24/08/87	100 FRW		
" " 09/09/87	2.800 FRW		
" " 10/10/87	20.000 FRW		
" " 09/10/87	1.000 FRW		
" " 16/10/87	360 FRW		
" " 21/10/87	2.000 FRW		
" " 27/11/87	5.100 FRW		
	<u>48.910 FRW</u>		

2. Fournisseur NZITABIMFURA Augustin

Factures et dates	Montants achats effectués	Factures et dates	Montants achats effectués
<u>1987</u>		<u>1986</u>	
Fact. du 18/04/87	14.400 FRW	Fact. du 08/01/86	1.600 FRW
" " 18/03/87	4.800 FRW	" " 16/01/86	5.000 FRW
" " 19/02/87	4.320 FRW	" " 16/01/86	2.000 FRW
" " 11/12/87	1.350 FRW	" " 06/01/86	750 FRW
" " 24/10/87	4.000 FRW	" " 20/01/86	7.200 FRW
" " 28/10/87	1.640 FRW	" " 06/02/86	900 FRW
" " 30/10/87	2.200 FRW	" " 14/02/86	600 FRW
" " 02/12/87	70.000 FRW	" " 12/03/86	2.000 FRW
" " 04/02/87	38.000 FRW	" " 21/03/86	450 FRW
" " 27/03/87	4.320 FRW	" " 21/05/86	75 FRW
" " 06/02/87	640 FRW	" " 24/05/86	150 FRW
" " 13/02/87	780 FRW	" " 09/07/86	5.000 FRW
" " 09/09/87	960 FRW	" " 23/09/86	4.000 FRW
" " 27/01/87	2.000 FRW	" " 24/09/86	5.000 FRW
" " 27/01/87	5.000 FRW	" " 25/11/86	600 FRW
		" " 05/12/86	60.000 FRW
<b>Total NZITABIMFURA</b>	<b>154.410 FRW</b>		<b>97.875 FRW</b>

3. Fournisseur NDAYISENGA J.B.

Factures et dates	Montants achats effectués
<u>1985</u>	
Fact. du 31/10/85	460 FRW
" " 25/11/85	2.015 FRW
" " 21/05/85	75 FRW
	<b>2.550 FRW</b>

<u>1987</u>	
Fact. du 12/05/87	450 FRW
Fact. n° 27967 sans date	800 FRW

T.G. NDAYISENGA J.B. = 101.675 FRW

4. Fournisseur COCOMASCOBU

Factures et dates	Montants achats effectués
<u>1987</u>	
Fact. du 18/07/87	1.000 FRW
" " 03/08/87	4.350 FRW
" " 13/08/87	15.800 FRW
" " 11/11/87	5.770 FRW
	26.920 FRW
<u>1988</u>	
Fact. du 08/01/88	100 FRW
" " 08/01/88	7.600 FRW
" " 05/02/88	2.150 FRW
" " 05/04/88	3.120 FRW
" " 08/04/88	3.950 FRW
" " 09/04/88	300 FRW
" " 21/04/88	14.430 FRW
" " 21/04/88	1.300 FRW
" " 26/04/88	1.500 FRW
" " 26/04/88	700 FRW
" " 13/04/88	7.900 FRW
" " 28/04/88	2.370 FRW
" " 31/05/88	2.370 FRW
" " 31/05/88	2.370 FRW
" " 07/06/88	1.000 FRW
" " 08/06/88	4.200 FRW
" " 13/06/88	3.470 FRW
" " 25/07/88	45.000 FRW
" " 21/06/88	8.940 FRW
" " 04/07/88	3.735 FRW
" " 05/10/88	750 FRW
" " 08/10/88	610 FRW
	117.865 FRW

T.G. : 144.785 FRW

5. Fournisseur KANYAMI BWA Damien

Factures et dates	Montant des achats effectués
<u>1984</u>	
Facture du 05/01/84	5.000 FRW
" " 25/01/84	470 FRW
" " 25/01/84	1.180 FRW
" " 21/12/84	1.000 FRW
	7.650 FRW
<u>1985</u>	
Facture du 10/04/85	3.300 FRW
" " 13/03/85	540 FRW
" " 26/06/85	400 FRW
	4.240 FRW
<u>1986</u>	
Facture du 14/10/86	6.000 FRW
<u>1987</u>	
Facture du 11/01/87	5.600 FRW
" " 18/03/87	1.800 FRW
	7.400 FRW

= 25.290 FRW

6. Fournisseur RUVUGUNDI Ramazani

Factures et dates	Montant achats effectués
<u>1984</u>	
Facture du 09/04/84	200 FRW
" " 03/10/84	80 FRW
" " 11/12/84	2.750 FRW
	3.030 FRW
<u>1985</u>	
Facture du 26/02/85	1.190 FRW
" " 12/08/85	530 FRW
	1.720 FRW
<u>1987</u>	
Facture du 16/02/87	560 FRW
<u>1988</u>	
Factures 27/02, 23/05, 04/06/88 et 08/05/1988	12.132 FRW
	T.G. = 17.442

En date du 20/01/1986, la direction de l'OPYRWA a invité GACUKIRO à honorer ses engagements, mais celui-ci s'est toujours refusé de payer le montant de 418.700 FRW.

Il y a eu dans cette affaire une complicité de 3 personnes: le Comptable a.i., Monsieur HABYARIMANA Claude, Monsieur GACUKIRO J.B. (tireur) et Monsieur MUSEMAKWELI Prosper qui a couvert toute l'opération.

## 2. Le scandale des Engrais Chimiques commandés chez HAMUD TOKI

### 2.1. AFFAIRE DE LA COMMANDE DE 250 T D'ENGRAIS

Suivant bon de commande n° 02075 du 4/11/1983, OPYRWA passe un marché de 250 T d'engrais chez HAMUD TOKI, détaillant à Ruhengeri mais on ne se convient pas du prix qui ne devrait être fixé qu'au vu des charges.

En date du 17/11/1983, Mr HAMUD TOKI passe à son tour la même commande chez HOECHST, importateur autorisé. Mais bien avant cette commande, Mr TOKI reçoit une avance de 3 millions de la part de l'OPYRWA, laquelle avance sera remboursée un mois après.

Dans l'entretemps, l'OPYRWA change de directeur avec l'entrée en fonctions de MUSEMAKWELI Prosper. Précipitamment en date du 20/05/1984, Mr TOKI adresse à l'OPYRWA une facture n° 444/84 pour un montant de 27.500.000 FRW au taux de 110 FRW/Kg. Ce prix a été fixé avant la livraison des engrais et accepté par Monsieur MUSEMAKWELI en accord avec Mr HAMUD TOKI. Ce dernier ne pouvait connaître le prix à cette date puisque la facture de Hoechst (importateur) ne lui est parvenue que 3 mois après c.à.d. en date du 16/08/1984 (fact. n° 1119/84) et au coût total de 12.500.000 FRW, soit à 50 FRW/Kg vendu.

Une rapide comparaison des 2 factures (celle de l'importateur à celle de HAMUD TOKI), nous fait conclure à un détournement avec complicité MUSEMAKWELI + HAMUD TOKI pour un montant de 15.000.000.

### 2.2. AFFAIRE DE LA COMMANDE DE 190 T D'ENGRAIS

Suivant bon de commande n° 00777 du 14/12/1987, le directeur de l'OPYRWA passe encore une fois un marché à Mr TOKI HAMUD, mais ils se conviennent de fixer le prix à 105 FRW. On ne sait pas sur quelle base ils l'ont fixé.

.../...

En date du 14/12/1987, jour même de la commande, on émet un chèque n° 083019 à l'ordre de HAMUD TOKI pour un montant de 4.500.000 FRW.

En date du 28/03/1988, on réédite le même exploit, en émettant un chèque de 5 millions en faveur du même sympathisant HAMUD TOKI. Mais on oublie que les délais de livraison de la marchandise sont largement dépassés et que suivant le règlement intérieur de l'OPYRWA, toute dépense non justifiée dans un délai de quatre jours constitue un détournement de fonds à charge de l'agent concerné.

Pour la Commission, le montant de 9.500.000 FRW dépensé par Mr MUSEMAKWELI Prosper lui est imputé.

En conclusion, l'on constate que sur 2 commandes seulement, 24.500.000 FRW ont été détournés par Monsieur MUSEMAKWELI Prosper.

CHAPITRE 3 : ANALYSE CRITIQUE DE LA PRODUCTION

Section 1 : Volet "Production de la Matière Première"

La Commission de Contrôle de Gestion rappelle d'abord que c'est le service des Plantations qui s'occupait de tous les travaux relatifs à la production des fleurs fraîches et des fleurs sèches de pyrèthre depuis la pépinière jusqu'à la livraison de la matière première nécessaire à l'Usine.

C'est ce service qui s'occupait également d'une autre activité spéciale qui, bien que n'étant pas de la plantation, devait intervenir dans le processus actuel de séchage du pyrèthre: l'exploitation de la tourbe dans le marais de Kiguhu à une quinzaine de kilomètres de la ville de Ruhengeri. Cette activité allait de pair avec l'organisation, la supervision et le contrôle du transport de ce combustible aux différents séchoirs.

Il appert donc clairement que ce service des Plantations était le garant de la matière première de l'OPYRWA et devra répondre des manquements dommageables à l'office constatés par la Commission. Vu que l'usine n'a jamais pu fonctionner à sa pleine capacité installée, la Commission a examiné la question de production de la matière première voulant savoir pourquoi cette défaillance. Selon le statisticien de l'Office, la production a suivi l'évolution retracée dans le tableau n° ci-devant:

Tableau n° 5 : Evolution de la production de fleurs de pyrèthre

Année	Superficie totale en Ha	Superficie en production Ha	Production F.F. en T	Production F.S. en T	Rendement Kg F.F. / Ha	Rendement Kg F.S. / Ha
1970	1.637	1.020	2.780	556	2.725	545
1971	2.216	1.540	4.320	864	2.800	560
1972	3.190	2.340	5.870	1.174	2.500	500
1973	3.530	3.156	7.120	1.424	2.260	452
1974	3.397	3.244	6.505	1.301	2.005	401
1975	4.210	3.850	8.765	1.753	2.275	455
1976	3.235	2.812	7.500	1.500	2.665	433
1977	2.816	2.508	5.680	1.136	2.270	454
1978	2.512	2.512	4.598	919	1.830	366
1979	2.435	2.435	4.092	777	2.681	536
1980	2.529	2.529	4.808	950	1.901	380
1981	2.669	2.669	4.814	955	1.804	360
1982	2.828	2.828	5.526	1.086	1.954	390
1983	2.631	2.631	5.972	1.194	2.265	452
1984	2.465	2.465	5.745	1.149	2.329	465
1985	2.262	2.262	3.929	779,8	1.738	345
1986	2.019	2.019	3.010	596,3	1.463	295
1987	2.244	2.244	2.593	498,6	1.156	224

Source: Statisticien de l'OPYRWA, Section Comptabilité

Ce tableau appelle les commentaires et observations suivants:

1. Le coefficient de transformation F.F. en F.S. étant théoriquement de 5 pour 1, la Commission se demande s'il n'y a pas eu d'arrangement des chiffres de production. En effet, il est étonnant de constater un coefficient calculé égal à 5 sur presque toute la période de production à 2 exceptions près, soit 5,2664 et 5,2006 respectivement en 1979 et 1987.

Une observation parallèle des chiffres de production aux séchoirs et des quantités de fleurs sèches effectivement livrées à l'Usine aboutit à la conclusion comme quoi il y aurait eu accroissement continu des quantités de fleurs sèches soit disant stockées aux séchoirs; ce qui n'est pas conforme à la réalité observable sur le terrain et serait illogique pour une entreprise dont la capacité installée est sous-utilisée.

Trois hypothèses se présentent en vue de comprendre ce phénomène.

- a) Les fleurs sèches ont été détournées.

Cette hypothèse est la moins probable car les quantités non livrées à l'Usine d'OPYRWA et qui ne se retrouvent pas aux séchoirs n'ont pu en aucun cas l'être vers d'autres usines tout simplement parce qu'il n'en existe pas dans la région. De plus il n'y a pas d'exportation connue de fleurs sèches de pyrèthre.

- b) Les peseurs ont gonflé les chiffres de production pour un simple gain moral afin d'approcher la quantité programmée et de faire croire à la performance du Service des Plantations. Cependant une manoeuvre si gratuite relève davantage de l'imaginaire.

- c) Manoeuvre frauduleuse des peseurs en complicité avec les agents chargés de l'achat des fleurs. Cette hypothèse est plus probable, les agents concernés ayant majoré les quantités produites en vue de partager une partie des sommes destinées à la paie des fleurs fraîches quitte à afficher des productions de fleurs sèches conformes au coefficient normal de transformation et ce, par simple calcul. A noter que les agents acheteurs des fleurs n'ont jamais remis à la Caisse de l'OPYRWA des sommes non distribuées.

2. La deuxième observation porte sur la chute continue des rendements par hectare passant de 560 T de fleurs sèches en 1971 à 224 T de fleurs sèches en 1987 tandis que les superficies en production augmentent passant de 1000 ha à 3.850 ha de 1970 à 1975 et que les superficies en production baissent pendant 4 ans passant de 2800 ha à 2400 ha entre 1976 et 1979 pour n'atteindre leur niveau de 1976 qu'à peine en 1982 avant de rechuter progressivement à leur niveau des années 1972 vers la fin de l'exercice 1987.

La Commission de Contrôle estime que cette baisse continue et progressive de la production est liée à plusieurs facteurs et notamment:

- a- la dégénérescence des clônes,
- b- la dégradation des sols,
- c- la diminution des superficies de culture du pyrèthre qu'on vient de voir,
- d- le mauvais entretien des quelques plantations restantes,
- e- le retard de paiement des planteurs qui a abouti fatalement à créer très peu de motivation chez eux pour cette culture, ce retard étant quant à lui lié à la faible trésorerie, conséquence d'une très problématique évolution des prix du pyrèthre naturel concurrencé par les pyréthroides synthétiques sur le marché international;
- f- la concurrence des autres spéculations culturelles, surtout vivrières et notamment la pomme de terre qui paraît mieux rémunérer les efforts de l'agriculteur,
- g- l'hésitation et la lenteur des Autorités Nationales dans la prise de décision concernant l'avenir de l'OPYRWA parmi les entreprises publiques en difficultés; ce qui a débouché sur la création d'une psychose de liquidation à tout instant imminente mais qui ne se faisait guère,
- h- par surcroît, rien de sérieux n'a été fait pendant tout un temps pour éliminer cette psychose; bien au contraire, la rumeur de plus en plus favorable à la liquidation de l'office s'étendait jour après jour aboutissant à un quasi-désintéressement de la population pour la culture du pyrèthre. Le C.I.C. ministériel en matière d'industrialisation n'avait-il pas lui-même, au cours de sa séance du 26 novembre 1986, recommandé la dissolution de l'OPYRWA à l'instar de ce qui venait d'arriver à la RWAKINA et à la SOMIRWA?
- i- enfin tout cela s'accompagna d'une mauvaise gestion évidente des ressources de l'entreprise comme le montre ce qui s'est passé dans les plantations.

Pour illustrer le problème qui vient d'être évoqué sous littera i ci-dessus, examinons les cas de vieillissement des clônes et de dégradation des sols.

Le vieillissement des clônes est un fait dès 1980; et cela malgré le projet de relance du pyèthre de 1978 à 1982 qui visait l'augmentation des superficies plantées et le renouvellement des clônes. Outre la diminution des superficies en production, nous sommes obligés de constater également que le renouvellement envisagé des clônes n'aura rien résolu puisque les rendements n'ont cessé de baisser. Aussi est-on en droit de demander au Service des Plantations ce qu'il a fait des moyens disponibles dans le cadre de ce projet.

La dégradation des sols est un autre problème dont le remède a consisté en l'application des engrais chimiques. Et l'on sait que les engrais ont été utilisés depuis longtemps à l'OPYRWA.

L'examen du compte "Engrais Chimiques" sur une époque plus proche de nous montre l'évolution suivante (situation au 31 décembre de chaque année)

30 t en 1983

250 t en 1984

250 t en 1985

125,2 t en 1986

50 t en 1987.

Ces chiffres indiquent donc qu'il y a eu:

- application de 30 t en 1984
- acquisition de 250 t en 1984
- stockage de 250 t courant 1985
- application de 124,8 t en 1986
- application de 75,0 t en 1987.

Ce qui laisse un stock de 50 t à l'aube de 1988 juste lors de la nouvelle commande de 190 t d'engrais chez HANUD TOKI.

La Commission de Contrôle ne peut s'empêcher de déplorer le fait que les rendements n'ont pas cessé de baisser catastrophiquement malgré les sommes englouties par l'entreprise pour achat et application des engrais chimiques. Une telle situation ne peut se comprendre à moins que les applications rapportées dans les bilans annuels n'aient pas du tout eu lieu ou bien aient été mal faites.

Certes, il n'est pas exclu de retenir également parmi les éléments explicatifs la faible motivation des planteurs suite à la combinaison de divers facteurs dont notamment l'irrégularité dans les paiements qui doit être considérée comme facteur fondamental ayant privé l'usine de matières premières suffisantes. Mais l'on aurait imaginé la situation tout à fait normale où les insuffisances de la paysannerie auraient pu être compensées par les efforts de production de l'Office dans ses propres blocs industriels qu'il exploitait et entretenait directement au moyen d'une main-d'oeuvre coûteuse en salaires et des engrais chimiques. Hélas, force est de constater ici également que la quantité produite et livrée par les blocs industriels a toujours été presque insignifiante jusqu'ici.

Devant autant d'interrogations qui risquaient de demeurer sans réponses claires, la Commission de contrôle s'est vue obligée de fouiller non seulement en vue de la mise à jour de ce qui n'aura pas été correctement fait dans les plantations mais également pour la localisation des responsabilités de tous les manquements, manoeuvres et anomalies constatés qui ont caractérisé la gestion du volet "Plantations" de l'Office.

Concernant la production et l'achat de la matière première, les investigations menées par la Commission de Contrôle ont permis de constater que l'enregistrement de la production et de la paie des fleurs fraîches présentait des anomalies ayant masqué pendant longtemps des détournements purs et simples et des manoeuvres visant le détournement des fonds de l'Office. Normalement, le peseur inscrit après la pesée, le poids des fleurs fraîches apportées par des planteurs dans un Registre de Pesée ad hoc. Cette même quantité est recopiée sur la Carte d'Archives destinée à l'OPYRWA via le comptable des fleurs et sur la Carte du Planteur destinée au cultivateur. De la sorte, la production d'un trimestre ou d'une année donnée observable dans le Registre de Pesée (appelé aussi Registre Témoin selon le Comptables des Fleurs) est théoriquement égale à celles portées sur la Carte d'Archives et sur la Carte du Planteur. Or, en faisant des rapprochements relatifs à la production selon le Registre de Pesée et relatifs à l'achat des fleurs selon le Registre de Paie établi par le Comptable des fleurs, la Commission a découvert ce qui suit:

- a) existence d'une production payée en plus de ce qui a été enregistré par le Peseur, ce qui n'est autre qu'un détournement pur et simple des fonds de l'Office.
- b) existence d'une production non enregistrée par le Responsable du Secteur Agricole (Ruhengeri ou Gisenyi) et payée par lui-même. Ce qui, dans la mesure où l'Office n'accuse pas des arriérés de paiement des planteurs revient à des manoeuvres frauduleuses visant le détournement des fonds de l'entreprise.

Dans ces circonstances, sachant que la paie des fleurs fraîches dans les 2 secteurs de production de Gisenyi et Ruhengeri a été assurée par Monsieur KURUWYISHULI Joël (secteur Ruhengeri) et Monsieur NIYIBIZI Léopold (secteur Gisenyi), la Commission, après analyse comparative des registres de pesée et de paie au niveau de chaque zone dans chacun des 2 secteurs, a pu constituer 2 tableaux n° 6 et n° 7 en indiquant l'origine et la nature des montants à mettre à charge des responsables de l'achat des fleurs: soit **9.331.030 F** à charge de Monsieur NIYIBIZI Léopold et **1.696.940 F** à charge de Monsieur KURUWYISHULI Joël.

Les montants mis à charge confondent chaque fois les écarts en plus et les écarts en moins par rapport aux quantités pesées réellement. En effet, pour la Commission de Contrôle de Gestion, les différences en plus sont des détournements purs et simples du fait que les Payeurs ont voulu faire croire qu'ils ont acheté plus que la réalité ne peut confirmer tandis que les différences en moins ont en réalité occasionné des sorties de fonds même si elles n'ont pas été reprises ni dans les rapports de l'Agronome de Secteur ni dans un quelconque registre. Et pour preuve, la Commission a pu constater par ailleurs que la situation normale de l'OPYRWA indiquait que l'Office n'a aucune dette envers les Planteurs.

C'est pourquoi dans la mesure où il existe une production non enregistrée par le Responsable de la Paie dans un secteur donné mais payée par lui-même, et puisqu'on n'a relevé aucun litige de paiement venant de la part des planteurs, la Commission de Contrôle trouve qu'il s'agit de manoeuvres frauduleuses ayant permis un ou plus d'un détournement des fonds de l'Office et propose de les mettre également à leur charge.

Considérant que dans une entreprise bien gérée, bien organisée, les autorités subordonnées placées à différents échelons de la hiérarchie sont normalement tenues à certains devoirs où l'on retrouve selon le cas:

- le devoir d'exécution;
- le devoir de conservation des biens et moyens de production de l'entreprise;
- le devoir d'enregistrer les événements;
- le devoir de prendre les initiatives utiles pour que toutes les valeurs reçues ou générées au sein de l'établissement soient judicieusement fructifiées et pour que la gestion de tout ce qui compose et/ou entoure d'activité de l'entreprise soit correcte et ne néglige rien;
- le devoir de prendre les décisions nécessaires au moment opportun;
- etc, etc,.....

La Commission a fait le contrôle de la soumission des responsables du Service des Plantations à certains des devoirs qui leur incombent de par la délégation même des pouvoirs qu'ils avaient reçus et a constaté que ce service technique dont l'importance a été soulignée plus haut avait fait subir à l'Office d'énormes pertes tant en matière première qu'en argent.

La grande responsabilité en incombe à Monsieur MUNYABIKALI Claude, Chef du Service des plantations dans la mesure où il appert clairement qu'il ne faisait aucun suivi ni contrôle de la production des matières premières et de toutes les opérations qui entourent celle-ci.

Dans son souci d'aller de l'avant, la Commission de Contrôle a pu évaluer ces pertes d'abord en comparant la production selon les statistiques publiées par le Service des Plantations et la production des fleurs fraîches selon les Peseurs, ensuite en calculant leurs équivalents en fleurs sèches, en extrait brut, en francs rwandais et en devises dont le Pays aurait bénéficié si cette production avait été usinée et exportée. Ainsi la contrevaletur des pertes en fleurs fraîches calculée est de quelque 60.936.398 FRW sur la période de janvier 1984 à fin mars 1988. La perte correspondante en fleurs sèches (voir le tableau n° 8) est de 716 898,9 Kg sur base du taux de transformation de 5 pour 1; ce qui équivaut à une perte de 28 676 Kg d'extrait brut sur base du coefficient de transformation de 25 pour 1. La perte subie en Frw équivaut à 4.179,14 FRW (prix d'un Kg à l'exportation) x 28.676 soit 119.841.019 FRW ou US\$ 1.597.880 au taux de change de US\$ 1 = 75 FRW.

Tableau n° 6 : ORIGINE ET NATURE DES MONTANTS MIS A CHARGE DE MONSIEUR NYIYIZI Léopold

Année	Zones		T <sub>3</sub> H.P. MUGONGO Mme Carr	T <sub>4</sub> KARAGO	T <sub>5</sub> MUKINGO NKULI	T <sub>6</sub> MUTURA I-II-III H.P.	T <sub>7</sub> KABATWA BUGOYI Nord H.P.	TOTAL	
	Nature	T <sub>1</sub> B.I. BONDE							T <sub>2</sub> BUTAKA
1984	Détournement	332.554	54.825	37.893	513.043	197.812	0	2.281.111	3.477.238
	Manoeuvre	901	116.110	29.342	327.301	0	49.130	0	522.784
1985	Détournement	40.205	25.103	408	0	93.092	124.168	1.024.896	1.307.872
	Manoeuvre	0	38.658	119	283.917	0	0	0	322.694
1986	Détournement	176.001	13.107	2.142	0	528.275	71.264	905.471	1.696.260
	Manoeuvre	38.012	49.555	170	250.699	0	0	0	338.436
1987	Détournement	34.867	7.378	238	85	386.410	31.314	187.850	648.142
	Manoeuvre	10.727	285.634	0	188.428	0	0	0	484.789
1988	Détournement	42.381	535	0	12.852	394.281	49.640	81.430	581.119
	Manoeuvre	0	5.066	0	6.630	0	0	0	11.696
S/total	Détournement	626.008	100.948	40.681	525.980	1.599.870	276.386	4.480.758	7.650.631
	Manoeuvre	49.640	495.023	29.631	1.056.975	0	49.130	0	1.680.399
TOTAL	Détournement + Manoeuvres	675.648	595.971	70.312	1.582.955	1.599.870	325.516	4.480.758	9.331.030

N.B.: T<sub>1</sub>... T<sub>7</sub> = Tableau intercalaire de détail à commenter par ailleurs dans ce rapport

**T 1 : Production des fleurs fraîches**

**Secteur Gisenyi : B.I. BONDE**

**Responsable de la paie en Secteur Gisenyi : NITYBIZI Léopold**

Année	Production selon Registre de Pesée (Registre Témoin)	Production selon Registre de paie (par le responsable de la paie)	Production à charge de NITYBIZI L.	Prix unitaire Kg F.F.	Montant à charge en FRW
1984	1.174.021 Kg	1.193.530 Kg	19.615 Kg dont 19.562 Kg payés en plus et 53 Kg non enregistrés mais payés par lui-même.	17 FRW	333.455
1985	582.677 Kg	585.042 Kg	2.365 Kg payés en plus	Idem	40.205
1986	393.937 Kg	402.054 Kg	12.589 Kg dont 10.353 Kg payés en plus et 2.236 Kg non enregistrés mais payés par lui-même.	Idem	214.013
1987	385.760 Kg	387.180 Kg	2.682 Kg dont 2.051 Kg payés en plus et 631 Kg non enregistrés mais payés par lui-même.	Idem	45.594
1988 (1er et 2ème trimestres)	206.875 Kg	209.368 Kg	2.493 Kg payés en plus	Idem	42.381
					<b>675.648</b>

Commentaires du T<sub>1</sub>

S'agissant du cas spécifique de Monsieur NIYIBIZI Léopold dans la zone de BUTAKA, la Commission de Contrôle arrive aux constatations suivantes:

1. Production payée en plus de ce qui a été enregistré par le Peseur équivalant au détournement pur et simple de 626.008 FRW décomposé comme suit:

<u>Année</u>	<u>Quantité et Coût de la production</u>				<u>Durée du détournement</u>
1984	19.562	x	17	= 332.554 FRW	5 ans
1985	2.365	x	17	= 40.205 FRW	4 ans
1986	10.353	x	17	= 176.001 FRW	3 ans
1987	2.051	x	17	= 34.867 FRW	2 ans
1988	2.493	x	17	= 42.381 FRW	1 an
	<u>36.824 Kg</u>				<u>626.008 FRW</u>

2. Production non enregistrée par le responsable du Secteur Gisenyi et payée par NIYIBIZI L. d'où une manoeuvre frauduleuse visant le détournement de 49.640 FRW décomposé comme suit:

<u>Année</u>	<u>Quantité et coût de la production</u>				<u>Durée du détournement</u>
1984	53	x	17	= 901 FRW	5 ans
1985	-			-	-
1986	2.236	x	17	= 38.012 FRW	3 ans
1987	631	x	17	= 10.727 FRW	2 ans
1988	-			-	-
	<u>2.920 Kg</u>				<u>49.640 FRW</u>

## T 2 : Production des fleurs fraîches de pyrèthre

Secteur Gisenyi: **BYAKA**Responsable de paie **en** secteur Gisenyi: **NITYBIZI Léopold**

Année	Production selon Registre de pesée (Registre Témoin)	Production selon Registre de paie (par le responsable de la paie)	Production à charge de NITYBIZI L.	Prix unitaire Kg de F.F.	Montant à charge en FRW
1984	642.469 Kg	638.864 Kg	10.055 Kg dont 3.225 Kg payés en plus et 6.830 Kg non enregistrés mais payés par lui-même	17 FRW	170.935
1985	247.723 Kg	246.808 Kg	3.633 Kg dont 1.359 Kg en plus et 2.274 Kg non enregistrés mais payés par lui-même	Idem	63.761
1985	385.314 Kg	383.170 Kg	3.686 Kg dont 771 payés en plus et 2.915 Kg non enregistrés mais payés par lui-même	Idem	62.662
1987	369.934 Kg	353.566 Kg	17.236 Kg dont 434 Kg payés en plus et 16.802 Kg non enregistrés mais payés par lui-même	Idem	293.012
1988 (1er et 2ème trimestres)	73.522,5 Kg	73.256 Kg	329,5 Kg dont 31,5 Kg payés en plus et 298 Kg non enregistrés mais payés par lui-même.	Idem	5.601
					595.971 FRW

Commentaires du T<sub>2</sub>

S'agissant du cas spécifique de Monsieur NIYIBIZI Léopold pour la zone Bloc Industriel Bonde, la Commission de Contrôle arrive aux conclusions suivantes:

1° Production payée en plus de ce qui a été enregistré par le Peseur équivalent au détournement pur et simple de 100.949 FRW décomposé comme suit:

<u>Année</u>	<u>Quantité et Coût de la production</u>	<u>Durée du détournement</u>
1984	3.225 x 17 = 54.825 FRW	5 ans
1985	1.359 x 17 = 23.103 FRW	4 ans
1986	771 x 17 = 13.107 FRW	3 ans
1987	434 x 17 = 7.378 FRW	2 ans
1988	31,5 x 17 = 535,5 FRW	1 an
	<u>5.820,5 Kg</u> <u>100.948,5 FRW</u>	

2° Production non enregistrée mais payée par le Responsable de la paie en secteur Gisenyi, d'où une manoeuvre frauduleuse visant le détournement de 495.023 FRW décomposé comme suit:

<u>Année</u>	<u>Quantité et Coût de la production</u>
1984	6.830 x 17 = 116.110 FRW
1985	2.274 x 17 = 38.658 FRW
1986	2.915 x 17 = 49.555 FRW
1987	16.802 x 17 = 285.634 FRW
1988	298 x 17 = 5.066 FRW
	<u>29.119 Kg</u> <u>495.023 FRW</u>

1-1-1-1-1

T<sub>3</sub> : Production des fleurs fraîches

Secteur Gisenyi: Hors-Paysannat MUGONGO + Mme CARB

Responsable de la paie en secteur Gisenyi: NYIBIZI Léopold

Année	Production	Production selon Registre de pesée (Registre Témoin)	Production selon Registre de paie (par le responsable de la paie)	Production à charge de NYIBIZI Léopold	Prix unitaire Kg F.F.	Montant à charge en FRW
1984		67.994 Kg	68.497 Kg	3.955 Kg dont 2.229 Kg payés en plus et 1.726 Kg non enregistrés mais payés par lui-même	17 FRW	67.235
1985		19.145 Kg	19.158 Kg	31 Kg dont 24 Kg payés en plus et 7 Kg non enregistrés mais payés par lui- même	17 FRW	527
1986		7.641 Kg	7.757 Kg	136 Kg dont 126 Kg payés en plus et 10 Kg non enregistrés mais payés par lui-même	17 FRW	2.312
1987		5.293 Kg	5.307 Kg	14 Kg payés en plus	17 FRW	238
1988 (1er et 2ème trimestres)		1.435 Kg	1.435 Kg	0	17 FRW	0
						70.312

Commentaires du T<sub>3</sub>

S'agissant du cas spécifique de Monsieur NIYIBIZI Léopold en ce qui a trait au séchoir de MUGONGO, la Commission de Contrôle arrive aux constatations suivantes:

1. Production payée en plus de ce qui a été enregistré par le Peseur équivalant au détournement pur et simple de 40.681 FRW décomposé comme suit:

<u>Année</u>	<u>Quantité et coût de la production</u>	<u>Durée du détournement</u>
1984	2 229 x 17 = 37.893 FRW	5 ans
1985	24 x 17 = 408 FRW	4 ans
1986	126 x 17 = 2.142 FRW	3 ans
1987	14 x 17 = 238 FRW	2 ans
	<u>2.393 Kg</u>	<u>40.681 FRW</u>

2. Production non enregistrée par le Responsable du Secteur GISENYI et payée par lui-même d'où une manoeuvre frauduleuse de détournement de 29.631 FRW décomposé comme suit:

<u>Année</u>	<u>Quantité et coût de la production</u>	<u>Durée du détournement</u>
1984	1.726 x 17 = 29.342 FRW	5 ans
1985	7 x 17 = 119 FRW	4 ans
1986	40 x 17 = 170 FRW	3 ans
	<u>1.743 Kg</u>	<u>29.631 FRW</u>

T<sub>4</sub> : Production des fleurs fraîches

Secteur Gisenyi: KARAGO

Responsable de la raié en secteur Gisenyi: NIYIBIZI Léopold

Année	Production Production selon Registre de Pesée (Registre Témoin)	Production selon Registre de paie (par le responsable de la paie)	Production à charge de NIYIBIZI L.	Prix unitaire Kg F.F.	Montant à charge en FRW
1984	112.531 Kg	123.457 Kg	49.432 Kg dont 30.179 Kg payés en plus et 19.253 Kg non enregistrés mais payés par lui-même	17 FRW	840.344
1985	108.503 Kg	91.802 Kg	16.701 Kg non enregistrés mais payés par lui-même	17 FRW	283.917
1986	67.078 Kg	52.331 Kg	14.747 Kg non enregistrés mais payés par lui-même	17 FRW	250.699
1987	56.525 Kg	45.446 Kg	11.089 Kg dont 5 Kg payés en plus et 11.084 Kg non enregistrés mais payés par lui-même	17 FRW	188.513
1988 (1er et 2ème trimestres)	23.150 Kg	23.516 Kg	1.146 Kg dont 756 Kg payés en plus et 390 Kg non enregistrés mais payés par lui-même.	17 FRW	19.482
					1.582.955

Commentaires du T<sub>4</sub>

S'agissant du cas spécifique de Monsieur NIYIBIZI Léopold en ce qui a trait au centre de réception de Karago, la Commission de Contrôle arrive aux constatations suivantes:

1. Production payée en plus de ce qui a été enregistré par le Peseur équivalant au détournement pur et simple de 525.980 FRW décomposé comme suit:

<u>Année</u>	<u>Quantité et Coût de la production</u>	<u>Durée du détournement</u>
1984	30.179 x 17 = 513.043 FRW	5 ans
1985	-	-
1986	-	-
1987	5 x 17 = 85 FRW	2 ans
1988	756 x 17 = 12.852 FRW	1 an
	<u>30.940 Kg</u>	<u>525.980 FRW</u>

2. Production non enregistrée par le Responsable de la paie et payée par lui-même d'où une manoeuvre frauduleuse visant le détournement de 1.056.975 FRW décomposé comme suit:

<u>Année</u>	<u>Quantité et coût de la production</u>	<u>Durée du détournement</u>
1984	19.253 x 17 = 327.301 FRW	5 ans
1985	16.701 x 17 = 283.917 FRW	4 ans
1986	14.747 x 17 = 250.699 FRW	3 ans
1987	11.084 x 17 = 188.428 FRW	2 ans
1988	390 x 17 = 6.630 FRW	1 an
	<u>62.175 Kg</u>	<u>1.056.975 FRW</u>

T<sub>5</sub> : Production des fleurs fraîches  
 Paysannats: MUKIMBO et NKULI  
 Responsable de la paie dans ces paysannats: NITYIBIZI Léopold

Année	Production selon données de l'Agro- zone de Secteur	Production selon Registre de paie (par le responsable de la paie)	Production à charge de NITYIBIZI L.	Prix unitaire KG F.F.	Montant à charge en FRW
1984	225.552 Kg	237.188 Kg	11.636 Kg	17 FRW	197.812
1985	186.771 Kg	192.247 Kg	5.476 Kg	17 FRW	93.092
1986	112.339 Kg	142.414 Kg	31.075 Kg	"	528.275
1987	90.717 Kg	113.447 Kg	22.730 Kg	"	386.410
1988	66.274 Kg	89.467 Kg	23.193 Kg	"	394.281
TOTAL	681.653 Kg	775.763 Kg	94.110 Kg	"	1.599.870

OBSERVATIONS ET CONCLUSIONS

1. Pour l'ensemble de ces deux paysannats, nous avons considéré la production suivant le rapport de l'agronome, parce que nous avons constaté avec surprise que certains registres de pesée avaient disparu, alors qu'ils contiennent les chiffres de base les plus sûrs et les plus exacts.
2. Tout le montant de 1.599.870 FRW est à charge de Monsieur NITYIBIZI Léopold qui a préparé les registres de paie et qui a assuré l'achat des fleurs en payant plus qu'il ne fallait pour la quantité réellement reçue.

T<sub>6</sub> : Production des Fleurs fraîches  
Secteur Gisenyi: MUTURU I-II-III et Hors Paysannat (H.P.)  
Responsable de la paie: NIYIBIZI Léopold

Année	Production	Selon Registre de Pesée, Registre Témoin	Selon Registre de paie établi par le Responsable de paie	Différence payée en surplus ou en moins à charge du responsable	Prix unitaire Kg F.F.	Montant à charge du concerné en FRW	Commentaires et Observations
1984 (3ème trimestre)		172.569 Kg	175.659 Kg	(2.890 Kg)	17 FRW	49.130	Manque des registres témoins pour les trois premiers trimestres (2890 Kg) payés en moins.
1985		290.451 Kg	297.755 Kg	7.304 Kg	17 FRW	124.168	--
1986		100.753 Kg	104.945 Kg	4.192 Kg	17 FRW	71.264	--
1987		117.392 Kg	119.234 Kg	1.842 Kg	17 FRW	31.314	--
1988 (1er et 2ème trimestres)		42.648 Kg	45.568 Kg	2.920 Kg	17 FRW	49.640	Le contrôle s'arrête à fin juin 1988 comme convenu
<b>TOTAL</b>		<b>724.013 Kg</b>	<b>743.161 Kg</b>	<b>19.148 Kg</b>	<b>17 FRW</b>	<b>325.516</b>	<b>Total à sa charge</b>

T<sub>7</sub> : Production des fleurs fraîches  
Secteur Gsenyi: KABATWA-BUCOYI NORD- H.P.  
Responsable de la paie: NITYIBIZI Léopold

Année	Production	Selon Registre de Pesée, Regi Registre Témoin	Selon Registre de paie établi par le Responsable de paie	Différence payée en surplus ou en moins à charge du responsable	Prix unitaire Kg F.F.	Montant à charge du concerné en FRW	Commentaires et Observations
1984		873.685 Kg	1.007.868 Kg	134.183 Kg	17 FRW	2.281.111	-
1985		570.590 Kg	630.878 Kg	60.288 Kg	17 FRW	1.024.896	-
1986		320.380 Kg	373.643 Kg	53.263 Kg	17 FRW	905.471	Manque des données pour le 2ème trimestre
1987		310.462 Kg	321.512 Kg	11.050 Kg	17 FRW	187.850	-
1988 (1er Et 2ème trimestre)		173.350 Kg	176.140 Kg	4.790 Kg	17 FRW	81.430	-
TOTAL		2.246.467 Kg	2.510.041 Kg	263.574 Kg	17 FRW	4.480.757	Total à sa charge

Tableau n° 7 : ORIGINE ET NATURE DES MONTANTS MIS A CHARGE DE MONSIEUR KURUYISHILI JOËL

Année	Zones		T <sup>10</sup> Rukore	B.I. T <sup>11</sup> KINIGI	BI SATE T <sup>12</sup>	SUSX T <sup>13</sup>	TOTAL	
	Nature	T <sup>8</sup> Gasiza Mkumba Kidaho						T <sup>9</sup> Kaheto Kabwende Kagano
1984	Détournement	585.429	149.549	12.274	20.927	27.013	9.758	804.950
	Manoeuvre	0	0	0	0	0	0	0
1985	Détournement	252.484	0	126.157	0	0	25.432	404.073
	Manoeuvre	2.193	57.579	0	2.771	22.338	0	84.881
1986	Détournement	33.320	55.148	5.406	0	187	28.169	122.230
	Manoeuvre	7.140	0	0	3.451	0	0	10.591
1987	Détournement	20.893	27.030	17.510	4.369	0	17.510	87.312
	Manoeuvre	70.414	0	0	0	39.746	0	110.160
1988	Détournement	28.509	26.979	5.525	0	3.349	7.582	71.944
	Manoeuvre	0	0	0	799	0	0	799
S/To t.	Détournement	920.635	258.706	166.872	25.296	30.549	88.451	1.490.509
	Manoeuvre	79.747	57.579	0	7.021	62.084	0	206.431
TOTAL	Détournements et manoeuvres	1.000.382	316.285	166.872	32.317	92.633	88.451	1.696.940

T<sub>8</sub>: Production des fleurs fraîches

Secteur Ruhengeri: Zones GASIZA-NKUMBA-KIDAHO

Responsable du Secteur Ruhengeri et Responsable de la paie: Agronome KURUYISHULI J.

Année	Production selon Registre de pesée (Registre témoin)	Production selon Registre de paie (par le responsable du sect. Ruhengeri)	Production à charge de KURUYISHULI J.	Prix unitaire Kg F.F.	Montant à charge en FRW
1984	108.371 Kg	142.808 Kg	34.437 Kg payés en plus	17 FRW	585.429
1985	68.852 Kg	83.704 Kg	14.981 Kg dont 14.852 Kg payés en plus et 129 Kg non enregistrés par le responsable et payés par lui-même	17 FRW	254.677
1986	52.881 Kg	54.421 Kg	2.380 Kg dont 1960 Kg payés en plus et 420 Kg non enregistrés par le responsable et payés par lui-même	17 FRW	40.460
1987	48.013 Kg	45.100 Kg	5.371 Kg dont 1.229 Kg payés en plus et 4.142 Kg non enregistrés par le responsable et payés par lui-même	17 FRW	91.307
1988 (1 <sup>er</sup> et 2 <sup>ème</sup> trimestres)	34.630 Kg	36.307 Kg	1.677 Kg payés en plus	17 FRW	28.509
					1.000.382

Commentaires du T<sub>8</sub>

S'agissant du cas spécifique de Monsieur KURUJYISHULI Joël dans la zone de Gasiza-Nkuba-Kidaho, la Commission de Contrôle arrive aux constatations suivantes:

1. Production payée en plus de ce qui a été enregistré par les peseurs équivalant au détournement pur et simple de 920.635 FRW décomposé comme suit:

<u>Année</u>	<u>Quantité et Coût</u>	<u>Durée du détournement</u>
1984	34.437 x 17 = 585.429 FRW	5 ans
1985	14.852 x 17 = 252.484 FRW	4 ans
1986	1.960 x 17 = 33.320 FRW	3 ans
1987	1.229 x 17 = 20.893 FRW	2 ans
1988	1.677 x 17 = 28.509 FRW	1 an
	<u>54.155 Kg</u> <u>920.635 FRW</u>	

2. Production non enregistrée par le Responsable du Secteur Ruhengeri et payée par lui-même d'où une manoeuvre frauduleuse visant le détournement de 79.747 FRW décomposé comme suit:

<u>Année</u>	<u>Quantité et Coût</u>	<u>Durée du détournement</u>
1984	-	-
1985	129 x 17 = 2.193 FRW	4 ans
1986	420 x 17 = 7.140 FRW	3 ans
1987	4.142 x 17 = 70.414 FRW	2 ans
1988	-	-
	<u>4.691 Kg</u> <u>79.747 FRW</u>	

T  
9 : Production des fleurs fraîches

Secteur Ruhengeri: KAHETO - KAMENDE-KAGANO

Responsable du Secteur et Responsable de la paie: Agronome KURUYISHULI J.

Année	Production	Selon le registre de pesée	Selon le Registre de paie établi par le responsable	Différence payée en surplus ou en moins à charge du responsable	Prix unitaire Kg F.F.	Montant total à charge du concerné en FRW
1984		533.743 Kg	542.540 Kg	8.797 Kg	17 FRW	149.549
1985		484.263 Kg	480.876 Kg	(3.387 Kg)	17 FRW	57.579
1986		369.351 Kg	372.595 Kg	3.244 Kg	17 FRW	55.148
1987		340.250 Kg	341.840 Kg	1.590 Kg	17 FRW	27.030
1988		208.771 Kg	210.358 Kg	1.587 Kg	17 FRW	26.979
TOTAL		1.936.378 Kg	1.948.209 Kg	18.605 Kg	17 FRW	316.285

T<sub>10</sub> : Production des fleurs fraîches

Secteur Ruhengeri: RUKORE

Responsable du Secteur et responsable de la paie: Agronome KURUYISHUJI J.

Année	Production Selon le registre de pesée	Selon le Registre de paie	Différence payée en plus ou en moins à charge du responsable	Prix unitaire Kg F.F.	Montant total à charge du concerné (en FRW)
1984	288.877 Kg	289.599 Kg	722 Kg	17 FRW	12.274
1985	377.025 Kg	384.446 Kg	7.421 Kg	17 FRW	126.157
1986	258.226 Kg	258.544 Kg	318 Kg	17 FRW	5.406
1987	224.359 Kg	225.389 Kg	1.030 Kg	17 FRW	17.510
1988	99.310 Kg	99.635 Kg	325 Kg	17 FRW	5.525
TOTAL	1.247.797 Kg	1.257.613 Kg	9.816 Kg	17 FRW	166.872

T<sub>11</sub> : Production des fleurs fraîches  
 Secteur Ruhengeri: B.I. Kimigeli  
 Responsable de la paie: Agronome KURUYITSHULI J.

Année	Production	Selon le registre de pesée	Selon le registre de paie	Différence payée en plus ou en moins	Prix unitaire Kg F.F.	Montant total à charge du responsable
1984		184.217 Kg	185.448 Kg	1.231 kg	17 FRW	20.927
1985		115.640 Kg	115.477 Kg	(163 Kg)	17 FRW	2.771
1986		109.439 Kg	109.236 Kg	(203 Kg)	17 FRW	3.451
1987		101.137 Kg	101.394 Kg	257 Kg	17 FRW	4.369
1988		39.571 Kg	39.524 Kg	(47 Kg)	17 FRW	799
TOTAL				1.901 Kg	17 FRW	32.317

T<sub>12</sub> : Production des fleurs fraîches

Secteur Ruhengeri: BISSATE

Responsable de la paie: Agronome KURUMISHU I J.

Année	Production	Selon le Registre de pesée	Selon le Registre de paie	Différence payée en plus ou en moins	Prix unitaire Kg F.F.	Montant total à charge du responsable
1984		617.677 Kg	629.266 Kg	1.589 Kg	17 FRW	27.013
1985		532.797 Kg	531.483 Kg	(1.314 Kg)	17 FRW	22.338
1986		413.934 Kg	413.945 Kg	11 Kg	17 FRW	187
1987		352.486 Kg	350.148 Kg	(2.338 Kg)	17 FRW	39.746
1988		213.448 Kg	213.645 Kg	197 Kg	17 FRW	3.349
TOTAL				5.449 Kg	17 FRW	92.633

T<sub>13</sub> : Production des fleurs fraîches

Secteur Ruhengeri: SUSA

Responsable de la paie: KURUYISHULI J.

Année	Production	Selon le Registre de pesée	Selon le Registre de paie	Différence payée en plus ou en moins	Prix unitaire KG F.F.	Montant total à charge du responsable
1984		205.554 Kg	206.128 Kg	574 Kg	17 FRW	9.758
1985		199.464 Kg	200.960 Kg	1.496 Kg	17 FRW	25.432
1986		176.965 Kg	178.622 Kg	1.657 Kg	17 FRW	28.169
1987		143.698 Kg	144.728 Kg	1.030 Kg	17 FRW	17.510
1988		81.936 Kg	82.382 Kg	446 Kg	17FRW	7.582
TOTAL				5.203 Kg	17 FRW	88.451

Tableau n° 8: Evaluation des pertes subies par l'Office en matières premières et en argent de 1984 à 1988

Année	Production des fleurs fraîches		Pertés subies par l'Office		
	Selon le service des plantations en Kg	Selon les peseurs en Kg	F. fraîches en Kg	Contrevaieur en	F. Sèches en Kg
1984	7.540.500	4.724.860	1.015.640,5	27.265.888	203.128
1985	3.924.816	3.122.959	801.857	13.631.569	160.371
1986	2.954.719	2.168.878	785.841	13.359.297	157.168
1987	2.592.186	1.679.142	913.044	15.521.748	182.609
31/03/88	1.291.462	1.221.350	68.112	1.157.904	13.622
1984/1988	16.503.683	12.919.189	3.584.494,5	60.936.398	716.898,9

Commentaires

1. La production des fleurs fraîches selon le service des Plantations est reprise des rapports annuels publiés par l'Office tandis que la production selon les Peseurs est celle contrôlée par notre expertise sur base des registres de pesée saisis par la Commission de Contrôle de Gestion assistée par le Parquet de Ruhengeri. Il est à relever que les données publiées par l'OPYRWA telles que fournies par le Chef de Service des Plantations ont été surestimées par erreur volontaire et donc FRAUDE et n'ont aucun rapport avec les statistiques de production telles qu'enregistrées par les Peseurs aux différents séchoirs et centres de réception des fleurs fraîches.
2. Au cours de ses investigations à travers le service technique des plantations, la Commission de Contrôle devait apprendre que le registre de pesées était le seul document pouvant indiquer le poids réel des fleurs fraîches que l'Office a achetées aux Planteurs. Cela a été confirmé notamment par Monsieur NYIBIZI Léopold, Comptable des Fleurs à l'OPYRWA ainsi que par les Peseurs trouvés aux différents centres de réception et séchoirs. Etant donné donc que le contrôle des seuls documents témoins fiables aboutit à la conclusion que les déclarations de poids du service concerné n'ont aucune commune mesure avec les pesées réelles effectuées lors de l'achat des fleurs fraîches, le surplus de fleurs qui n'a été ni enregistré par les Peseurs ni traité par l'Usine constituée des pertes en matières premières occasionnées par ce service. Le rapport annuel 1986 enregistrerait une perte cumulée à 559.218,40 Kg de fleurs sèches équivalant à 77.483.201 FRW.

Commentaires du tableau n° 8 (suite)

Mais en réalité, au 31 mars 1988 et compte tenu des coefficients techniques connus dans tout le processus de transformation du pyrèthre, la Commission de Contrôle évalue à quelques 119.841.019 FRW le manque à gagner que le chef de Service des Plantations a causé à l'OPYRWA par ses négligences. Ce montant correspond à la quantité perdue de 3.584.494 Kg de fleurs fraîches converti en 716.898 Kg de fleurs sèches suivant le coefficient de transformation renseigné plus haut. Cette quantité, si elle avait été transformée selon la technologie de l'OPYRWA, aurait permis de fabriquer 28.687 Kg d'extrait brut de pyrèthre valorisé à 4.179,14 FRW/Kg pour donner 119.841.019 FRW soit US\$ 1.597.880 au taux de change de US\$ 1 = 75,00 FRW.

3. La Commission de Contrôle considère en outre que les erreurs commises par le Comptable des fleurs qui préparait chaque fois le Registre de Paie étaient cautionnées surtout par le Chef de Service des Plantations qui n'a fait que tromper la Direction sur les performances du service dont la supervision et le suivi lui étaient confiés. La Commission se fonde non seulement sur ses idées arrêtées à propos du contrôle de la soumission à certains devoirs de par la délégation même des pouvoirs mais aussi tire une certaine argumentation de l'existence de 4 chèques de paiement aux planteurs approuvés tantôt par le Chef de Service des Plantations seul, comme ce fut le cas du chèque n° 0781629 de 3.091.077 FRW; tantôt par le Directeur avec contresignature du Chef de Service des Plantations comme ce fut le cas des chèques n° 0687422, de 1.398.546 FRW pour le 4ème trimestre 1985, n° 0802167 de 1.707.956 FRW pour le 2ème trimestre 1987, n° 0687418 de 5.272.482 FRW pour le 1er trimestre 1985. Le contrôle des achats en relation avec ces 4 opérations sur banque aboutit à un détournement de 219.113 FRW correspondant à 12.889 Kg de fleurs fraîches. C'est pourquoi donc la Commission de Contrôle est d'avis que de façon générale, Monsieur MUNYABIKALI Claude, Chef de Service des Plantations ne devrait en aucun cas échapper à ses responsabilités en ce qui est de la perte de 119.841.019 FRW calculée dans ce tableau et qualifiée comme étant un manque à gagner occasionné par sa gestion irresponsable.

4. Enfin la Commission de Contrôle de Gestion considère que les situations de paiement de fleurs fraîches présentées sous forme de factures fournisseurs fournisseurs pour achat des fleurs par le service des Plantations (Comptable des fleurs) au Service Administratif et Financier (comptabilité) comportent des cas de surfacturation flagrants ainsi que des manoeuvres frauduleuses.

Section 2 : Volet "Production des Extraits"

Le tableau des performances de l'usine nous permet d'apprécier ce qui s'est passé au cours de ces dernières années. Les paramètres objectifs pris en considération sont: les quantités des fleurs sèches reçues à l'Usine, les quantités traitées, le nombre de mois de travail, la quantité d'extrait brut produit, la capacité réelle atteinte, la productivité, le taux de récupération, la consommation des produits chimiques, la consommation de l'énergie et la qualité de l'extrait pâle.

Les données **en tableau 9** ont été fournies par la section "Fabrication" ainsi que par le service de statistiques.

Tableau n° 9 : Des performances de l'Usine

Année	F.S. reçues à l'usine (Kg)	P.S. traitées (Kg)	Extrait brut produit (Kg)	Solvant - Hexane		Carburant chaudière L/T F.S.	BHT. Kg/T	Elect. Kwh/T	Mois de travail	Capacité réelle %	Productivité	Taux de récupération
				opposé mmé	L/T F.S.							
1978	951.049,0	826.465,5	35.200,6	55.276	67,21	192	0,28	468	5	27,5	42,6	23,5
1979	794.882,0	885.596,5	38.203,4	32.423	36,61	125	0,27	299	7	29,5	43,1	23,2
1980	878.174,5	860.813,0	39.293,6	19.943	20,01	128	0,24	314	6	28,7	45,6	21,9
1981	822.469,5	638.154,5	28.463,4	16.856	25,16	125	0,24	297	4	21,2	44,6	22,4
1982	915.496,0	922.353,5	39.085,0	20.767	22,52	138	0,22	308	11	30,7	42,3	23,6
1983	570.216,0	-	-	-	-	-	-	-	0	Arrêt	Arrêt	Arrêt
1984	777.590,0	1.486.726,5	55.209,5	27.877	35,85	133	0,24	316	9	49,5	40,6	24,6
1985	883.190,0	680.112,5	22.525,0	29.424	43,26	151	0,19	254	9	22,6	33,1	30,2
1986	1.311.170,5	1.587.900,0	62.413,0	58.450	36,81	117	20	-	12	52,9	39,3	25,4
1987	534.836,5	525.741,5	21.156,0	17.321	39,71	103	20	-	7	17,5	40,2	24
1988	306.304,0	427.879,5	17.095,4	18.458	43,14	177	19,95	130	23/7/88	-	39,9	25

N.B. : - 1981: Extrait brut livré à la Raffinerie "V.E.M" : - 5.556,6 Kg → Extrait pâle produit: 2.946,1 Kg et 427,3 Kg de résidus  
 -12.133,8 Kg → " " : 6.720,5 Kg et 367,9 Kg de résidus  
 TOTAL 17.690,4 Kg → 9.666,6 Kg 795,2 Kg

- 1985: Extrait brut livré à la Raffinerie: 31.945,3 Kg

- 1987: Extrait brut livré à la Raffinerie: 6.820 Kg

1. Les quantités de fleurs sèches reçues à l'usine.

L'usine et les plantations ont toujours eu une divergence entre les quantités expédiées et les quantités enregistrées et réceptionnées par l'usine en réalité. Ce problème a fait l'objet de plusieurs rencontres de service pour éclaircir la situation. Mais en fait les plantations estiment simplement que chaque sac de fleurs sèches pèse 20 Kg tandis qu'à l'usine on pèse et on enregistre les quantités avec une balance enregistreuse; une carte d'enregistrement est conservée. Au départ, il y a donc une différence d'approche: estimer approximativement (Plantations) et vérifier par un instrument reconnu et fiable (usine).

2. Les quantités de fleurs sèches traitées et la capacité réelle atteinte

L'usine a une capacité installée de 3.000 tonnes de fleurs sèches à traiter. La capacité réelle atteinte sur la période décennale 1978/1987 est 28%, moyenne qui devient 36% pour la période allant de 1984 à 1987 avec un minimum de 17,5% enregistré en 1987 et un maximum de 53% en 1986.

Toutefois, il y a lieu de relever ce qui suit:

a) De mémoire de l'Office, la meilleure performance se situe en l'an 1975 où l'usine a traité 1.691.088 Kg de fleurs sèches, soit 56% de sa capacité totale installée. L'usine n'a plus connu un tel record; depuis, la situation n'a fait que se dégrader. La moyenne des 10 ans de 1978 à 1987 est de 28%. De plus, cette période enregistre l'arrêt complet de l'usine au cours de l'exercice 1983 par suite au climat de tension qui régnait entre la direction de l'époque et le chef de l'usine.

L'on a renseigné la Commission de Contrôle sur l'arrêt de l'usine en évoquant la mésentente de ces deux autorités de l'Office et l'incapacité du Directeur IYAKAREMYE Charles de gérer ce conflit dommageable pour l'OPYRWA.

En effet, l'usine qui aurait dû connaître un arrêt programmé de 3 mois en 1983 pour entretien des installations et notamment pour le remplacement des tuyaux en acier ordinaire par une tuyauterie en acier inoxydable s'est arrêtée toute l'année. Le conflit de pouvoirs éclata alors que les travaux en question avaient commencé; le chef de l'usine bloqua impunément la situation, les installations restant tout ce temps là partiellement démontées. La Commission de Contrôle ignore quelles mesures aurait prises la direction. De même aucune trace n'a été retrouvée si le Conseil d'Administration aurait été au moins saisi de cette affaire pour compétence.

- b) La tendance courant la période après IYAKAREMYE Charles n'est pas concluante car on observe des performances disparates. Les maxima et minima se situent en dents de scie au cours de l'intervalle 1984/1987. Les maxima s'expliquent en 1984 et 1986 du fait que l'accumulation des fleurs sèches de 1983 a permis un approvisionnement inhabituel de l'usine en 1984 tandis qu'en 1986, l'usine a dû traiter le stock de matière première de l'année antérieure qui avait connu enfin la remise à neuf des tuyauteries en 1985.
- c) Alors que le minimum acceptable de fonctionnement de l'usine est de 250 jours/an, on relève également que bien des années, l'usine n'a tourné que quelques 7,6,5 voire 4 mois. C'est ainsi qu'en 1987 le rythme de travail se réduit à 42.8% de la norme.

Pour caractériser la période sous rapport 1984/1988, il serait sans doute plus significatif de nous référer au maximum de capacité réelle jamais atteinte et d'y comparer les performances enregistrées récemment. Dans cette acceptation, on débouche sur les situations suivantes:

1975	100%
1984	87,91%
1985	40,21%
1986	93,89%
1987	31,08%.

La moralité de tout ça est que la performance atteinte a été progressivement dégradée jusqu'à ne plus être que 30% de ce qui a été possible il y a 10 ans.

3. La productivité (quantité d'extrait brut produit pour une consommation de 1000 kg de matière première).

Alors qu'à partir de 40 comme productivité, on considère que la performance est satisfaisante pour la période 1978/1982 les performances calculées sont au-dessus de 40 et se situent entre 42 et 45 pour la période 1978/1982. Cependant, pour la période suivante 1984/1988, il y a chute jusqu'à 33, chiffre marginal et explicable plutôt par les pertes de miscella survenues en août et en octobre 1985 par suite à un mauvais montage des installations de l'extraction. De plus, si la productivité est tombée en dessous de 40 une autre explication s'en trouve dans le fait que les fleurs sèches ont pu se dégrader en pyréthrinés car ayant été stockées longtemps.

4. Le taux de transformation (ou de récupération)

La tendance qui s'est manifestée depuis quelques années est que la fleur donne de moins en moins de pyréthrinés et que donc il faut plus de quantité de fleurs pour extraire 1 kilo.

En effet, par rapport à l'année 1980 où il fallait 21,9 Kg de fleurs sèches pour produire 1 kg d'extrait brut, le taux passe à 24 voire 25 à partir de 1984. L'année 1985 fait exception à cette règle en enregistrant un taux de 30,19. Mais encore une fois c'est à cause des pertes de miscella telles qu'expliquées plus haut (voir productivité).

##### 5. La Consommation des produits chimiques

###### Hexane - Méthanol et Kérosène

Il a été calculé l'écart type dans la consommation de l'hexane depuis 1972, année de l'inauguration de l'usine d'extraction. La consommation est de  $28 \pm 6,11$  l par tonne de fleurs sèches traitées. Cela fait que de 21 à 27 l/T, on parle d'une performance annuelle que l'on peut s'efforcer de maintenir sans toutefois le garantir à cause des différents allées de l'usine. De 28 à 32 l/T, on parle d'une bonne consommation et de 32 à 35 l/T, on parle d'une consommation encore économique et acceptable. Mais au-delà de 35 l/T, on doit déjà examiner le ou les problèmes techniques à l'origine de cette surconsommation. Compte tenu de ces explications, nous constatons d'après le tableau des performances qu'il y a eu surconsommation d'hexane en 1978, 1979, 1985, 1987 et 1988.

En 1978, la tuyauterie et toutes les vannes des installations étaient très usées. Comme cette année-là les fleurs étaient abondantes, il fallait **les traiter en grande** quantité d'autant plus qu'il y avait un grand besoin de trésorerie pour procéder au renouvellement du matériel de l'usine. Aussi voit-on une surconsommation de 67,21 l/T jamais égalée jusqu'ici.

Le matériel usé ayant été remplacé en 1978, la surconsommation enregistrée en 1979 tombe à 36,61. Grâce à un effort continu d'amélioration des installations par les techniciens de l'Office, on atteint de meilleures performances au cours des 3 années qui ont suivi, soit respectivement 20, 25 et 22. En 1985, l'usine a été complètement renouvelée avec du matériel inoxydable. Cependant, le chef de l'usine ayant commis une erreur de montage au cours des travaux, il y eut en août de cette année une surconsommation de 154,46 l/T et en octobre on en était encore à 90,271/tonne. Ce qui a porté la moyenne annuelle à 43,26 l/T en 1985. En 1986, le Chef de l'usine a de nouveau déplacé certaines installations de l'Extraction à la Raffinerie: le refroidisseur de l'hexane condensé et ses accessoires. Cela a fait monter la consommation jusqu'à 75 l/T encore observable en janvier 1988. Les moyennes de 39,72 l/T en 1987 et de 43,14 l/T pour les mois de fonctionnement de 1988 ont été dégagées.

Bref, la Commission de contrôle donne ci-après le tableau n° 10 de consommation des produits chimiques avec un commentaire pour fixer les responsabilités administratives et financières y relatives.

Tableau n° 10 : Consommation des produits chimiques : Usine d'Extraction et Raffinerie

Année	Consommation de produits chimiques (en l)				Ecart	Valeur des écarts ( en FRW)	OBSERVATIONS
	Quantité selon MANILIHO F.	Quantité selon KAREKEZI S.					
<b>A. HEXANE</b>							
1984	65.602 (5.534.841 FRW)	53.341,7 (4.500.439 FRW)			12.260,3	1.034.402	1.034.402 FRW de perte de 12.260,3 l d'hexane à charge de MANILIHO Faustin
1985	39.344 (3.156.327 FRW)	29.921,13 (2.400.388 FRW)			9.422,87	755.939	759.939 FRW de perte de 9.422,87 l d'hexane à charge de MANILIHO Faustin
1986	78.348 (6.189.492 FRW)	67.162,6 (5.305.845 FRW)			11.185,4	883.647	883.647 FRW de manquant de 11.185,4 l d'hexane à charge de MANILIHO Faustin suite au changement de procédé de production de la Raffinerie sans aval du constructeur (Raffinerie sous garantie)
1987	24.050 (1.899.950 FRW)	26.515 (2.094.685 FRW)			2.465 + 2.600 = 5.065	400.135	400.135 FRW à charge de MANILIHO Faustin dont 194.735 FRW de perte de 2.465 l d'hexane et de 205.400 FRW d'achat fictif de 2.600 l d'hexane + changement du procédé de production
<b>B. METHANOL</b>							
1986	57.782 (6.276.859 FRW)	14.557 (1.581.327 FRW)			43.225	4.695.532	4.695.532 FRW à charge de MANILIHO Faustin de perte de 43.225 l de méthanol suite au changement du fonctionnement normal de la raffinerie sans aval de M.C.C.
1987	3.029 (529.040 FRW)	5.146 (559.010 FRW)			2.117	229.970	229.970 FRW de perte de 2.117 l de méthanol à charge de MANILIHO Faustin suite au changement de procédé de la raffinerie.

Tableau n° 10 : Consommation de produits chimiques: Usine d'Extraction et Raffinerie (suite)

Année	Consommation de produits chimiques(en l )				OBSERVATIONS
	Quantité selon MANILIHO F.	Quantité selon KAREKEZI S.	Ecart	Valeur des écarts	
<u>C. FERO ZENE</u> 1986	5.149 et un manquant de 6.124	-	6.124	446.761	446.761 FRW de perte de 6.124 l de kérozène à charge de Maniliho Faustin suite au changement du fonctionnement normal de la raffinerie.
1987	1.133 et 8.000 l d'achat fictif	-	8.000	583.619	583.619 FRW de perte de 8.000 l de kérozène à charge de MANILIHO Faustin car il s'agit des achats fictifs dans la mesure où le kérozène n'est pas récupérable.
<u>E. EXTRAIT PALE</u> 1986			9.088,47 Kg à 6.737,87 FRW/Kg	61.236.657	61.236.657 FRW de perte de 9.088,47 Kg d'extrait pâle de pyrèthre à charge de MANILIHO Faustin suite au changement du fonctionnement normal de la raffinerie sans consultation et sans aval du constructeur Mitchell Cotts Chemicals car la raffinerie était sous sa garantie de durée d'une année.
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>70.086.772 FRW</b>	

Commentaires du Tableau "Consommation des produits chimiques: Usine d'Extraction et Raffinerie (tableau n° 10)

Tout un chacun sait que le constructeur de la Raffinerie de l'OPYRWA "Mitchell Cotts Chemicals Ltd" a fait des essais libres et des tests officiels en vue de montrer aux Autorités Rwandaises que la Raffinerie fonctionnait normalement.

En date du 18 mars 1986, l'OPYRWA a signé un certificat (c.à.d. Messieurs MUSEMAKWELI Prosper et MANILIHO Faustin) de prise en charge conditionnelle. Le 15 août 1986, l'OPYRWA a accepté la pleine responsabilité de la Raffinerie par la signature de prise en charge provisoire devenue définitive après 12 mois de fonctionnement (de mars 1986 à mars 1987) et Mitchell Cotts Chemicals Ltd (constructeur de la raffinerie) étant responsable du fonctionnement mécanique de ses équipements. La Raffinerie demeurait donc sous garantie de Mitchell Cotts Chemicals Ltd.

Considérant que l'OPYRWA, en l'occurrence Monsieur MUSEMAKWELI Prosper, a accepté que la Raffinerie était opérationnelle sur avis du Chef de service Usine, Monsieur MANILIHO Faustin, le fait que Monsieur MANILIHO Faustin prétend avoir effectué d'autres essais libres et rodage pour justifier les pertes de solvants survenues est un argument intenable et constituant un échappatoire sinon une fuite de responsabilités. Quant aux stocks morts permanents de pyréthrine et de solvants dans les installations calculés par MANILIHO Faustin et comptabilisés par l'OPYRWA comme "frais à immobiliser" et à porter en cautionnement au 31/12/86, la Commission de Contrôle a trouvé que cela constitue une manoeuvre frauduleuse pour cacher la réalité de ce qui s'est passé dans son service. Si la Raffinerie est complètement arrêtée, quelle valeur commerciale ou de production industrielle peut-on donner à un miscella hexanique ou méthanolique si les équipements de la Raffinerie fonctionnent de vide à vide? Par surcroît, la Commission de Contrôle a jugé ce comportement inacceptable et inhabituel à l'endroit du chef de service de l'Usine d'avoir falsifié les consommations réelles de solvants enregistrées par le chef de section Fabrication, Monsieur KAREKEZI Symphorien, pour camoufler les pertes gigantesques que Monsieur MANILIHO Faustin a fait subir à l'OPYRWA. Et c'est très dommage et très regrettable que la Direction et la Comptabilité de l'OPYRWA aient accepté et couvert pareilles manoeuvres.

En effet, le chef de service de l'Usine a procédé de deux façons pour cacher les pertes réelles de solvants et d'extrait pâle:

a) il a surestimé les consommations de solvants de 1984 à 1985.

b) il a inventé le concept de stocks morts permanents des Pyréthrinés et solvants dans les installations. La Commission de Contrôle n'a pas cru à tout cela car la réalité des faits est la suivante:

- le changement des installations par Monsieur MANILHO Faustin a entraîné une surconsommation et beaucoup de fuites de solvants et une perte d'extrait pâle.

Au niveau de la raffinerie, il a démonté la pompe Ejecteur de vapeur et l'a remplacé par une Pompe à vide mécanique (n° 795/67930, TYP OLF H 141). Celle-ci a sucé beaucoup d'hexane et a occasionné beaucoup de fuites. Pour pallier à cette situation, il a démonté le Refroidisseur de l'Usine d'Extraction pour le réinstaller dans la Raffinerie. La fuite d'hexane a diminué mais n'a pas été supprimée.

En septembre 1986, le chef de Service de l'Usine était en congé et a demandé aux subalternes de ne pas toucher aux installations pendant son absence. De ce fait, le démontage des installations et l'erreur commise dans la réinstallation et le remontage sans autorisation de Mitchell Cotts alors que l'usine était sous garantie a conduit à de grandes pertes de solvants (Hexane, Méthanol et Kérozène) et à un extrait pâle de mauvaise couleur et de mauvaise qualité à cause de la turbidité.

La Commission de Contrôle donne ci-après la liste des récipients ou conduites ainsi installés dans la raffinerie avec leurs fonctions (cfr tableau des modifications effectuées dans la raffinerie par le chef de l'Usine).

Modifications effectuées dans la raffinerie par le chef de l'Usine

Récipients ou conduites installés	Fonction et observation
<p>1. Pompe à vide mécanique (4ème niveau)</p>	<p>Elle a remplacé l'éjecteur à vapeur.</p> <p><u>Observation:</u> - Elle a occasionné beaucoup de pertes d'hexane sous forme de vapeur</p> <p>- Soupçonnée d'être à l'origine du mauvais fonctionnement de la station frigorifique.</p> <p>- Soupçonnée être à l'origine des pertes des Pyrétrines entraînées par les vapeurs d'hexane.</p>
<p>2. Conduite reliant la pompe à vide mécanique aux condenseurs des événements à saumure: W19, W20, W7.</p>	<p>Evacuation des vapeurs d'hexane non condensées dans le W15/W16 vers le refroidisseur W19.</p>
<p>3. Piquage sur le refoulement de miscella hexanique vers le W13 (3ème niveau)</p>	<p>Lubrification du W13 par le miscella hexanique au lieu de SAE 30</p> <p><u>Observation:</u> Expérience de la lubrification au miscella hexanique de l'évaporateur à couche mince dans l'extraction.</p>
<p>4. Condenseurs des événements W 19 et W 20</p>	<p>Augmenter l'efficacité de condensation des vapeurs d'hexane non condensées dans les W15/16 à cause de la pompe à vide mécanique.</p>
<p>5. Récipient B 46 (1er niveau) à côté de F3</p>	<p>Suivre l'évolution de la concentration en méthanol des condensats provenant du W6.</p> <p><u>Observation:</u> Toutes les vapeurs du méthanol ne se condensent pas et les résidus aqueux contiennent ce produit.</p> <p>Nécessité de réévaporation à partir de ce récipient.</p>

Modifications effectuées dans la raffinerie par le chef de l'Usine (suite)

Récipients ou conduites installés	Fonctions et Observations
6. Conduites faisant circuit entre le B46 et B12	Circuit B12-B46 et B46-B12 pour évacuer le méthanol concentré vers le réservoir B3/4: tank de stockage du méthanol concentré.
7. Conduite reliant le fond du B46 à la conduite d'aspiration du B3/4 vers le B14.	Aspirer le contenu du B46 vers le B14.
8. Conduite reliant la pompe P 8/refoulement au B10.	Recirculation des résidus aqueux dans le B10 avant l'échantillonnage et leur évacuation vers le puisard.
9. Conduites reliant les récipients B22/23 aux pompes P15 et P41 et au récipient B17.	Retourner l'extrait semi-raffiné au B17 pour une éventuelle réévaporation.
10. Piquage sur les aspiration et refoulements des pompes P15 et P41.	Pour que la P41 puisse relayer P15 qui accuse une fuite importante.
11. Piquage sur les refoulements des pompes P8 et P11.	Permettre une recirculation du miscella hexanique dans le B13 à travers le F3.
12. Récipient et conduites annexes	- Recueillir l'excès des résidus de décantation des récipients B30/31 - Event du B43.
13. Conduite en aval du rotamètre de MeOH (près de P2 à côté de MS30 vers le B39).	Concentrer le méthanol du B14 en cas d'une faible concentration

Modifications effectuées dans la raffinerie par le chef de l'Usine (suite)

Récipients ou conduites installés	Fonctions et observations
14. Conduite reliant le haut du B39 au collecteur des événements d'hexane.	Empêcher l'accès des vapeurs d'hexane vers les mélangeurs-séparateurs.
15. Piquage d'une vanne sur la conduite d'écoulement au miscella hexanique du B41 au B42.	Purger le B41 avant chaque redémarrage de l'extraction à l'hexane. <u>Observation:</u> Cette pompe est utile pour éviter la contamination du miscella dans le B42.
16. Piquage sur le refoulement de P12 vers le B17 en amont du débitmètre.	Débordement éventuel du B17.
17. Conduite d'eau (entrée et sortie) sur le W19.	Refroidissement du condenseur des événements; évacuation des vapeurs par la pompe à vide mécanique.
18. Conduite du condensat d'hexane du W19 vers le B20.	- Ecoulement du condensat du W19 vers le réservoir B15 à travers le B20.
19. Piquage d'une conduite sur l'aspirateur du B3/4 vers B14, par le fond de celui-ci, sur son ancienne prise d'échantillon.	Remplir le B14 par le fond.
20. Placement d'une vanne entre B19 et B17 pour empêcher l'accès du refoulement du B19 vers le B17 et piquage d'une conduite reliant le refoulement du B19 vers le B13 pour une réévaporation éventuelle.	Empêcher le refoulement du B19 vers le B17

6. Commentaires sur la consommation du BHT et de l'énergie (carburant pour la chaudière et électricité pour l'usine)

a) le BHT sert d'anti-oxydant pour la conservation des pyréthrinés dans l'extrait brut. Normalement, on met 2 à 5% des pyréthrinés contenues dans l'extrait que l'on veut protéger.

D'où la ressemblance des quantités utilisées à cette fin entre 1978 et 1985.

De 1986 à 1988 (premiers mois), le chef de l'Usine ordonna de mettre 5% de la quantité d'extrait au lieu de celle des pyréthrinés à protéger. Ce pourcentage fixé arbitrairement porte la consommation moyenne annuelle à 20 kg/T de fleurs sèches traitées au lieu de 0.24 Kg/T ainsi qu'il en avait été jusque là.

Depuis le mois de juillet 1988 on a repris l'application de la dose d'antan. Le débat qui risque de s'engager à ce propos est un indice de manque de maîtrise de toute la technologie du pyrèthre chez les agents concernés de l'OPYRWA.

b) le carburant consommé pour produire la vapeur atteint une moyenne normale de 135 l/T de fleurs sèches traitées. Les années anormales sont 1978 et 82 où certaines pièces de la chaudière étaient usées. Une fois remplacées, les choses sont rentrées dans les normes, exception faite pour l'exercice 1985 où il y a eu perte de miscella. Autrement dit, c'est comme si la chaudière aurait trop fonctionné pour produire peu; d'où le rapport de consommation de 151 l/T de fleurs sèches anormalement élevé en 1985.

Vers les années 1980/1981, on a eu l'idée d'acquérir et d'installer une chaudière à marc de pyrèthre qui aurait permis des économies de fuel en valorisant le déchet industriel comme combustible.

La firme Lambion a fourni cette chaudière, mais celle-ci est restée sans utilisation jusqu'en 1986 soi-disant que certaines pièces étaient détériorées. Un expert envoyé par Lambion a alors établi une liste de pièces manquantes ou défectueuses pour une commande éventuelle à faire par les autorités de l'OPYRWA. Après sa visite, aucune autre initiative n'a été prise si ce n'est la construction vers fin 1986 d'un hangar qui devait abriter la chaudière à marc. Ce bâtiment qui est depuis lors presque achevé, au coût de construction de 16.000.000 FRW demeure inutilisé jusqu'ici tandis que les pièces déjà livrées sont éparpillées sur le site de l'usine. Dans l'entretemps, on ne cesse de s'inquiéter de l'état de la chaudière actuelle tant et si bien qu'on doit souvent craindre l'arrêt de la production d'un moment à l'autre ou sinon le gaspillage permanent du fuel.

c) L'électricité consommée dans l'usinage ne peut pas être connue. La consommation qui figure dans les rapports concerne autant l'usine que les bureaux (éclairage) ainsi que tout ce qu'on pourrait utiliser dans l'office comme énergie motrice. Il n'y a pas de compteurs séparés qui permettraient d'isoler les consommations par section.

#### 7. La qualité des produits finis

Durant les 2 semaines d'essais de performance de la raffinerie, Mitchell Cotts Chemicals Ltd a prouvé la fiabilité de son procédé en produisant un extrait pâle titrant 81% de pyréthrine avec un rendement de  $100 \pm 2\%$  alors que le contrat stipulait une performance au moins égale à 94%. Cet extrait répondait donc à toutes les spécifications prévues au contrat sauf celle relative à la teneur en hexane qui était forte. Mais ce défaut devait être, par la suite, rectifié par l'OPYRWA (sic).

Après le départ de Mitchell Cotts Chemicals Ltd, le 18 mars 1986, la relève a été assurée par des techniciens de l'OPYRWA, formés sur place durant ce laps de temps des essais libres et de performance. L'extrait pâle produit par les techniciens de l'OPYRWA accusant hélas un défaut de turbidité une fois dilué aux basses concentrations inférieures à 10%, il fut contesté par les clients qui laissaient entendre que notre extrait raffiné ne répondait pas à toutes les spécifications d'un bon extrait commercialisable et pouvant donner des échantillons conformes aux normes internationales.

Tandis que sa couleur est jugée trop sombre pour un extrait raffiné; on reconnaît aussi que même si la turbidité a été quelque peu diminuée rien ne peut garantir qu'elle a disparu pour de bon d'autant plus que personne à l'OPYRWA n'en connaît la cause et l'origine avec certitude.

Rappelons que cette situation perdure depuis 1987, moment où les techniciens de l'OPYRWA, sous les directives du chef de l'Usine, Monsieur MANILHO Faustin, commencèrent les essais de correction de ce défaut, mais en vain.

La Commission de Contrôle de Gestion a constaté avec regret que cette remise en essai d'une usine qualifiée pourtant de "performante" quelques mois auparavant en août 1986 a conduit à la fabrication d'un extrait trouble invendable et aussi sombre que le brut. La Commission de Contrôle de Gestion, devant de tels faits, se pose deux questions:

- Pourquoi le chef de l'Usine n'a-t-il pas déclaré cette défaillance à MCC pour lui demander de remédier aux défauts constatés puisque la raffinerie était encore sous garantie?
- Comment devant une situation aussi nette qu'alarmante, le chef de l'Usine a-t-il osé convaincre le Directeur de signer le certificat de prise en charge et à faire croire, chaque fois que l'occasion s'en présentait, aux instances supérieures que la raffinerie était performante?

Section 3 : Volet "Maintenance Industrielle"

Depuis la mise en route de ses usines (extraction et raffinerie ), l'OPYRWA s'est heurté à des difficultés surtout d'ordre technique dues au manque de pièces de rechange et à la technologie. Cette dernière, non seulement n'était pas au point voire n'existait même pas (écheo procédé de VEW) mais aussi une fois disponible (réhabilitation par M.C.C.), elle n'était pas maîtrisée par les agents rwandais chargés de l'exploiter.

Il en a résulté des problèmes de maintenance industrielle évidents, des pannes et des arrêts de fonctionnement tant et si bien que la raffinerie est provisoirement en arrêt de production par décision du Conseil d'Administration depuis sa réunion du 22 juin 1987.

Les malfaçons originelles imputables aux firmes ayant vendu la technologie à l'OPYRWA et qui ont exécuté les marchés de construction de ces usines d'une part et d'autres en partie imputables aux cadres et techniciens rwandais d'autre part font que jusqu'à maintenant il subsiste des défauts, sources de préoccupations majeures, à trois niveaux: celui du Broyage, celui de l'Usine d'Extraction et celui de la Raffinerie malgré les efforts constants d'entretien par le personnel de l'Office et notamment de la sous-section "Atelief de Maintenance".

Notons en passant que les défauts, se trouvent comme on va le voir, davantage du côté raffinerie qui souffre à la fois du manque d'entretien et des effets de la mauvaise utilisation du matériel qui a débouché à la modification du procédé.

Le manque de pièces de rechange est le facteur explicatif souvent évoqué par l'Atelier de Maintenance et le service de l'Usine. Mais on devrait impliquer aussi le manque de trésorerie de même que la mauvaise gestion des stocks de pièces de rechange entendue dans le sens de manque de fiches de stock bien tenues permettant de connaître les stocks d'alerte et de passer les commandes à temps avant d'entamer la consommation du stock stratégique. Relevons que le chef de Maintenance, renvoyé en 1985, n'a pas encore été remplacé à ce jour. L'absence d'un cadre technicien compétent a handicapé et continue à handicaper le service.

Nous donnons ici quelques détails issus de l'inspection des lieux par la Commission de Contrôle.

#### A. Le Broyage

Apparemment, il semble ne pas y avoir de problème au niveau du broyage si on se fiait au fait que cette unité fonctionne. Mais...

- 1- Le broyeur est à remplacer si possible en ayant soin de prospecter s'il n'existe pas de nouvelles techniques de broyage dans l'industrie du pyrèthre. La fixation de ses accessoires est lâche car assurée par l'emploi des clous et boulons de fortune. La conséquence étant qu'à force de vibrations quand l'unité est en fonctionnement, il faut fréquemment procéder au remplacement de quelque chose. Le service "Atelier de Maintenance" devrait veiller à se procurer le matériel plus approprié en attendant une solution plus rassurante et définitive.
- 2- L'unité de broyage date de l'ouverture de l'USINEX en 1972 et les conduites de la farine sont usées. Il faudrait plutôt les remplacer vu leur état de vétusté actuel.
- 3- Les palettes de la turbine sont également à remplacer pour les mêmes raisons d'usure et de vétusté.

#### B. L'Extraction

L'Extraction se fait bien mais on connaît quelques problèmes également à ce niveau.

- 1- L'unité d'évaporation qui a été montée lors des travaux de 1985 devait permettre un débit de 1500 l/h; elle atteint à peine 500 l/h, soit un fonctionnement au tiers de sa capacité. Le chef de section Fabrication parle du phénomène d'apparition des difficultés techniques dès que l'on porte la performance à 750 l/h. Ainsi, comparée aux résultats escomptés et possibles selon les spécifications techniques et notamment la performance renseignée dans le prospectus du fabricant, on n'arrive même pas à la moitié. Défauts de fabrication? Défauts de montage? Problèmes de maintenance? Aucune réponse claire n'a pu être donnée à ces questions qui restent donc posées.
- 2- L'unité frigorifique n'a que très rarement atteint toutes les performances souhaitées depuis longtemps. Plus particulièrement depuis septembre 1987, le groupe frigorifique a connu des pannes répétées. Il avait été alors recommandé la révision de tous les organes principaux du compresseur et de ses accessoires. Mais on pencha de plus en plus pour l'achat d'un nouveau groupe. Entretemps, malgré la révision complète du compresseur qui a eu lieu en décembre 1987, le groupe est tombé en panne en janvier 1988, soit exactement après 8 jours seulement de fonctionnement.

Toutes les corrections faites n'aboutissant à aucun résultat stable, la direction s'est résolue pour l'acquisition d'un nouveau groupe plus puissant, installé au cours du présent contrôle durant les mois d'août et septembre 1988. Ce groupe a coûté 12,5 millions de FRW, montant qui aurait pu être en partie économisé si l'on avait réfléchi mieux et raccordé le groupe frigo de la raffinerie à l'unité d'extraction, opération qui n'aurait pas probablement coûté plus d'un million de FRW.

- 3- Cassé depuis 1987, le verre du débitmètre pour évaporation primaire n'est pas encore remplacé. Il a été installé à sa place un tuyau inoxydable opaque. Son absence fait qu'on ne peut pas suivre le rythme d'évaporation alors qu'il importe de ne pas conduire le miscella dans les tanks souterrains par des évaporations explosives.
- 4- Les verres des indicateurs de niveau de miscella dans les décanteurs qui fuyaient n'ont été remplacés que très lentement au fur et à mesure qu'on trouvait le verre localement. Or leur fuite fait perdre le miscella et par conséquent les pyréthrinés et le solvant.
- 5- La pompe à solvant des tanks souterrains vers le tank 19 qui pendant longtemps ne tirait pas bien et fuyait tire actuellement après entretien, mais continue à fuir par intermittence. C'est dire que sa réparation s'est avérée difficile et en partie inefficace.
- 6- La pompe de soutirage des miscella des décanteurs vers les évaporateurs qui faisait perdre de l'extrait et du solvant car elle fuyait n'a été réparée qu'en début décembre 1988.
- 7- La pompe de soutirage d'extrait brut vers les cuves de stockage qui était à réparer ou à remplacer puisqu'elle faisait perdre de l'extrait ne connaît pas encore, même maintenant, un fonctionnement parfait.
- 8- Les pompes à eau chaude (évaporation à film tombant et évaporation à couche mince) furent depuis longtemps.
- 9- La vanne pneumatique pour réchauffer l'hexane ainsi que la vanne pneumatique d'extrait concentré, complètement en panne et hors d'usage, demeurent usées et non remplacées efficacement car on les a simplement suppléés par une conduite unie où est admis un certain débit.

Toutefois, la Commission de Contrôle a appris que mis à part le groupe frigorifique et la pompe à solvant, les autres pièces passées en revue ci-dessus ne peuvent pas empêcher la production de l'extrait brut. Leur défaut peut cependant diminuer le rendement et ralentir le rythme de travail et de production de l'usine d'extraction. En outre pendant tout un temps, on ne connaissait pas à l'OPYRWA les vraies causes de la surconsommation d'hexane si légère soit-elle. La faute n'a été découverte qu'en 1988.

Il s'agit de l'opération malheureuse de déplacement du refroidisseur de l'hexane condensé depuis l'unité d'extraction vers la raffinerie en 1986. Une fois ramené à sa place en septembre 1988, tout a marché normalement mais après combien de dégâts! (cfr tableau n° 10 sur la consommation des produits chimiques et commentaires).

### C. La Raffinerie

La firme Mitchell Cotts Chemicals Ltd en tant que constructeur de la raffinerie réhabilitée a envoyé au Rwanda un de ses techniciens en la personne de Monsieur WATSON qui est arrivé à l'OPYRWA le 15 novembre 1988 pour en repartir le 18 du même mois.

La Commission de Contrôle de Gestion bien qu'ayant quitté l'Office le jour même d'arrivée de cet expert étranger a fait tout son possible pour connaître les résultats de sa mission aux fins de les comparer aux informations recueillies par la Commission auprès des techniciens rwandais, agents de l'OPYRWA sur les problèmes de la raffinerie. Monsieur WATSON ayant travaillé dans le cadre du projet "Réhabilitation de la Raffinerie" en qualité d'ingénieur du procédé M.C.C. venait pour identifier tous les défauts de cette raffinerie en vue d'y apporter remède. Il est bien indiqué pour émettre des avis autorisés dans le domaine considéré. De plus, sa consultation intéressait pour déterminer les responsabilités pouvant revenir à l'OPYRWA à travers ses agents concernés d'une part et à M.C.C. d'autre part.

Monsieur KAREKEZI, Chef de Section "Fabrication" qui a guidé Monsieur WATSON au cours de l'inspection détaillée de la raffinerie tout comme il l'avait fait pour la Commission de Contrôle quelques jours auparavant, a établi un rapport destiné à la direction de l'OPYRWA tout comme Mr WATSON a remis à la direction une note sur les problèmes saillants qu'il a passés en revue. Les considérations et avis contenus dans ces 2 documents se recoupent et complètent en les confirmant les impressions de la Commission de Contrôle et de Gestion.

Ainsi donc, on retiendra qu'au niveau de la raffinerie:

- 1- La réfrigération demeure un problème préoccupant qui se pose en termes de manque de pièces de rechange et de maintenance. En effet, dans le groupe frigorifique, un compresseur (K3) sur 3 ne fonctionne plus; la production du froid ne suffisait pas aux besoins de l'usine du temps où celle-ci tournait. L'ingénieur de M.C.C. conseille de recharger les compresseurs K1 et K2 avec 30 Kg de fréon chacun.

Il promet de contacter le constructeur CARRIER Ltd pour l'OPYRWA pour avoir des détails sur la méthode de chargement. Personne à l'OPYRWA n'avait pu découvrir ce défaut! La Commission pense en outre qu'il s'agit là à la fois d'un problème de disponibilité et de sens de responsabilités qui ont fait défaut au niveau du responsable de l'Usine.

Le réservoir de la saumure contient actuellement ce liquide de refroidissement jusqu'à un peu plus de la moitié, sa capacité étant de 3000 l. Une addition de 770 l pourrait suffire. Selon VEW, cette charge consiste en 410 l d'éthylène glycol et 360 l d'eau. Mr WATSON recommande l'achat de 3 fûts de 205 l d'éthylène glycol chacun de sorte à garder un fût en réserve.

Enfin, un des moteurs pour la circulation de la saumure ayant été enlevé, l'on ne sait trop pourquoi, il faudrait voir s'il est au magasin central ou à l'Atelier de Maintenance et le replacer.

2- Les tours de réfrigération ont toujours connu un problème de contrôle et d'entretien. Au-dessus de l'Usine d'Extraction (+ 15 m de haut) et de la Raffinerie (+ 12 m de haut), se trouvent des condenseurs d'hexane. Quatre tours de réfrigération situées au pied de l'usine alimentent ces condenseurs en eau à l'aide des pompes qui doivent avoir une certaine puissance de refoulement. Les pompes initiales qui devaient aller jusqu'à une pression de 2,3 bars au moins sont tombées en panne et ont été remplacées par d'autres moins puissantes. Le liquide n'atteint pas la hauteur prévue en quantité et débit appropriés. Leur pression est à peine 1,2 bars. Ici, il est davantage question de trésorerie pour procéder au remplacement des pompes! Si l'on décidait de remettre la raffinerie en marche, ces pompes feraient partie de la liste d'équipements à acquérir au préalable. Le coût estimatif d'une de ces pompes est de + 250.000 FRW.

3- L'évaporateur d'hexane pour la concentration de l'extrait raffiné a été endommagé par usure normale et manque d'entretien car aucune initiative n'a été prise en temps utile pour son démontage et sa réparation. On a continué à recourir à sa fonction tout en esquinçant les parties non encore endommagées. Tandis que la production se poursuivait tant bien que mal, sa panne s'est aggravée. Ce n'est qu'après la décision d'arrêt complet de la raffinerie et le départ du chef de l'Usine ainsi que du chef d'Atelier Maintenance que cette pièce a été démontée.

L'OPYRWA a pris contact avec M.C.C pour lui demander un PROFORMA en vue de l'achat d'une nouvelle pièce. Le coût estimatif est de 461.000 FRW.

4- Les travaux de remise en état de la raffinerie ont été estimés approximativement à quelques 12.000.000 FRW qu'il faudrait rendre disponibles bien avant la décision de redémarrage. Ce montant servirait à l'acquisition préalable de ce qui suit:

1. réparation de l'évaporateur	:	461.760 FRW
2. achat de 35.000 l d'hexane	:	2.765.000 FRW
3. achat de 35.000 l de méthanol	:	2.951.900 FRW
4. achat de 615 l d'éthylène glycol	:	499.688 FRW
5. achat de 90 kg de fréon	:	67.500 FRW
6. achat de 500 papiers filtres	:	150.000 FRW
7. achat de 2000 Kg de BHT	:	880.000 FRW
8. achat de 2300 kg de célite	:	500.000 FRW
9. divers accessoires à prévoir	:	<u>3.724.142 FRW</u>
Soit un total de	:	12.000.000 FRW

en supposant que le gros des travaux seront exécutés surtout par les techniciens de l'Office maintenant que les problèmes ont été identifiés et que l'on sait dans quels termes ils se présentent. Car auparavant, ce qui a manqué le plus, c'est la disponibilité et le sens de responsabilités.

#### CHAPITRE 4 : COMMERCIALISATION

L'OPYRWA, établissement public, est une entreprise industrielle à caractère commercial dont la production est destinée surtout à l'exportation.

La Commission de Contrôle de Gestion s'est penchée sur l'examen des aspects ci-devant pour caractériser la gestion assurée dans le domaine de la commercialisation des produits de l'OPYRWA:

- 1- Caractéristiques du marché mondial du pyrèthre,
- 2- Politique commerciale de l'OPYRWA et gestion de la commercialisation
- 3- Problèmes actuels liés à la commercialisation des produits de l'OPYRWA.

##### Section 1: Caractéristiques du marché mondial du pyrèthre

- a) Le marché mondial du pyrèthre est très fermé car dominé par 5 firmes américaines qui achètent plus de 80% d'extraits de pyrèthre: (Fairfield American Corporation (F.A.C.), McLaughlin Gormley King Company (M.G.K.), Prentiss, Biddle Sawyer Corporation et Johnson Wax Inc.)
- b) Il est caractérisé en plus, par une concurrence farouche des pyréthrinés synthétiques (pyréthroïdes) fabriquées par synthèse chimique à faible prix de revient et qui de ce fait sont très compétitifs.
- c) De même que le marché d'extraits de pyrèthre est oligopolistique du fait que les prix et les quantités à écouler sont déterminés par un petit nombre de sociétés, de même les prix sont directement influencés par l'inondation du marché des insecticides par des pyréthroïdes sans oublier la concurrence des autres producteurs du pyrèthre parmi lesquels le Kenya occupe une place dominante. En effet, le Kenya, premier producteur mondial, accapare à lui seul plus de 70% de la production de pyrèthre naturel comme le montre le tableau n° 11 donnant l'évolution de la production mondiale de fleurs sèches de pyrèthre de 1972 à 1989.

Tableau n° 11: Evolution de La Production Mondiale de Fleurs seches de 1972 à 1989 en tonnes

Pays	1972		1975		1978		1981		1984		1987		1988	
	a)	b)	a)	b)	a)	b)	a)	b)	a)	b)	a)	b)	a)	b)
RWANDA	1300 7,16%		1463 8,00%		882 7,00%		1.096 6,00%		964 13,00%		499 6%		1.200 9,00%	
TANZANIE	3.860 21,25%		3.860 20,00%		2.000 17,00%		1.600 8,00%		1.500 20,00%		1.411 16,00%		1.600 13,00%	
KENYA	13.000 71,59%		14.009 72,00%		9.000 76,00%		16.000 86,00%		5.000 67,00%		6.688 78,00%		9.850 78,00%	
TOTAL	18.160 100%		19.323 100%		11.882 100%		18.696 100%		7.464 100%		8.598 100%		12.650 100%	

N.B.: a) Production en tonnes b) Pourcentage de la production totale

Ce tableau appelle les commentaires suivants:

1. La période des années 1972 à 1975 fut une période d'offre excédentaire du pyrèthre naturel sur le marché. En même temps que les stocks s'accumulaient, les prix ont connu une baisse toute relative.
2. Suite à la pénurie des années 1976/1978, le prix des extraits s'est accru considérablement jusqu'en 1980. Dès 1981, le P.B.K. a commencé à se désolidariser de la RWATAKE, association de fait née en 1975 entre le Rwanda, la Tanzanie et le Kenya et qui visait la politique de défense du prix du pyrèthre. Le Kenya préféra faire cavalier seul aussitôt que le mouvement de prix eut pour résultat la régression à nouveau de la demande et donna une impulsion au développement des pyrèthroïdes et des insecticides de synthèse. Ce pays poussa le désintéressement (ou l'égoïsme plutôt) jusqu'à offrir ses extraits raffinés au même prix que les extraits bruts préférant conclure des contrats de vente à long terme assortis des prix très inférieurs à ceux convenus au sein de la RWATAKE.

Loin de se conformer à la politique de plafonnement des prix et de contingentement des quantités, le Kenya put dès qu'il le voulut limiter les capacités de vente de ses collègues et concurrents que sont principalement le Rwanda et la Tanzania en se contentant des bas prix offerts par les acheteurs et en jouant sur la vente de grosses quantités; forme de concurrence que ne peuvent guère soutenir l'OPYRWA ni la T.P.B. (Tanganyika Pyrethrum Board) même réunis.

3. La période 1984/1985 fut caractérisée par le manque de demande et un niveau des prix en baisse continue dont résulta un problème commun pour les principaux producteurs de pyrèthre naturel; problème caractérisé par une concurrence tous azimuts rappelant en fait les 2 périodes précédentes décrites ci-dessus.

4. Pour la période 1987/1988, le niveau de production a été très bas dans les 3 pays; P.B.K. et T.P.B. produisant respectivement 6.688 tonnes et 1.411 tonnes de fleurs sèches tandis qu'OPYRWA n'a obtenu que 497 tonnes en 1987 contre 584 tonnes l'année précédente.

5. Le marché et l'industrie du pyrèthre connaissant des crises cycliques d'environ tous les 5 ans, la dernière crise de 1980/1981 qui coïncide avec l'échec de la raffinerie de VEW au Rwanda a entraîné la chute des prix, la mévente de l'extrait brut dont a découlé la réduction de la trésorerie de l'OPYRWA qui a failli mener l'Office à la dissolution en 1986. Il y eut, en effet, accumulation des fleurs sèches jusqu'en 1983 car la direction ne se décidait pas à vendre à vil prix. Une autre conséquence fut que en 1984, lors de la remise en marche, l'usine d'extraction n'a traité surtout que des vieux stocks de fleurs dégradées en pyréthrine (voir aussi le chapitre 3). Entretemps, les prix qui avaient connu de nouveau une évolution lente jusqu'au mois de mai 1987 sont passés brusquement de 24 à 27 dollars, ensuite à 41 dollars, puis à 47 dollars 17 cents avant d'atteindre en début 1988 le prix de 55 dollars le kilo d'extrait brut à base de 25% de pyréthrine.

6. Les perspectives à court et à moyen terme sont intéressantes. En effet, actuellement et ce depuis l'entrée en fonctions de la nouvelle direction de l'OPYRWA, l'Office ne cesse de recevoir des visiteurs du monde industriel du pyrèthre.

Rappelons que les firmes américaines précitées qui pourtant avaient financé le synthétique, faute du naturel, lors de la dernière crise de 1981 traitent les quantités suivantes:

FAC: 200 t/an

Prentiss: 120 t/an

MCK : 90 t/an

Johnson: 30 t/an

Ce qui indique que le naturel doit encore les intéresser beaucoup pour une raison ou une autre. Sur toute cette quantité demandée, le Rwanda ne pourrait fournir de façon certaine que 30 t/an. Ce qui signifie que nous restons assez insignifiants sur le marché mondial bien que celui-ci soit pour le moment en notre faveur jusque probablement en 1992 environ.

Cette perspective se fonde sur 2 autres faits vrais:

- a) Nos partenaires ou concurrents (Kenya, Tanzanie, Nouvelle Guinée, Chine, Australie) n'ont pas de matières premières garanties.

Le Kenya compte stimuler la production par l'augmentation en 1989 du prix au planteur paysan. Mais même alors, l'OPYRWA garde ses chances pour 3 ans car cette politique kenyane ne produira ses premiers effets qu'en 1992. Donc toute quantité produite chez nous pourrait bien se vendre pendant l'intervalle qui nous sépare encore de cette échéance.

- b) Concernant le prix, MGK a déjà introduit une offre de 55 dollars par kilo à 25% pour une période de 5 ans à partir de 1989 et voudrait prendre 80% de notre production, FAC se réservant les 20% restants à ce même prix de 55\$ le kilo. De plus, des informations de sources diverses se recoupent pour indiquer que pour le raffinage et les frais de transport du brut, ces firmes n'ajoutent en réalité que 15 dollars par kilo et revendent leur produit raffiné à plus de 80 dollars le kilo d'extrait à 25%, dégageant une marge bénéficiaire très intéressante pour elles, marge qu'elles ne sauraient négliger et raison suffisante pour qu'elles nous courtisent encore pour avoir plus de livraisons.

D'autres informations ayant circulé au sein des pays de la Rwatake révèlent que la société MGK a appliqué déjà l'année passée une majoration de 4 dollars sur son prix de vente qui était de 28 dollars par livre tandis que FAC pratiquait au cours de la même période le prix de 30 dollars par livre d'extrait à 20% de pyréthrine. Ce qui veut dire que leurs prix de vente pouvaient atteindre environ 88 dollars et 83 dollars respectivement tandis que le Tanganyika Pyrethrum Board et l'OPYRWA ne recevaient à peine que 55 dollars.

Les calculs faits par les experts de T.P.B. ont dégagé un prix de 61,5 dollars par kilo d'extrait et les Tanzaniens estimaient en conséquence que ce dernier prix était le seul à négocier désormais car étant le prix juste. Mais ne fut accepté que le prix de 57 dollars par kilo d'extrait titrant 25% de pyréthrine. Ce prix devrait entrer en vigueur dès janvier 1989.

Section 2 : Politique commerciale de l'OPYRWA et gestion de la Commercialisation

De nombreux clients, dont certains semblent être des aventuriers, se sont de tous les temps intéressés aux produits du pyrèthre rwandais. Mais l'OPYRWA a longtemps vendu ses extraits à Biddle Sawyer Corporation avant de découvrir qu'il ne s'agissait que d'un intermédiaire qui, lui-même, revendait le pyrèthre rwandais à MCK, qui dispose réellement d'une raffinerie. Biddle se paya pendant ce temps le confort financier en réalisant au dos de l'OPYRWA des bénéfices énormes. L'affaire était tellement juteuse qu'il négocia avec la direction de l'Office un contrat par lequel il serait le seul distributeur des produits de l'OPYRWA sur le marché américain. Mais le Conseil d'Administration en sa réunion du 5 au 7 novembre 1987, ayant examiné les avantages et inconvénients d'un tel accord, a décidé d'exclure une telle représentation. Il opta plutôt pour la nécessité urgente d'entamer des négociations directes avec MCK dans la perspective d'organiser une coopération avec cette firme en matière tant d'investissement que de commercialisation. C'est à ce moment seulement que l'on sentit la pertinence de définir la politique commerciale à savoir si l'OPYRWA comptait adopter soit la politique de monopole soit celle de libre concurrence. Le Conseil d'Administration fut unanime pour affirmer que le client potentiel des extraits bruts rwandais restait MCK puisqu'il possède une raffinerie; mais aussi jugé bon de ne pas consacrer au départ la situation de monopsonne bien connue qu'il déplorait.

Du temps de l'USINEX, les contrats de commercialisation étaient conclus entre les mois de septembre et de novembre. L'on se basait sur ces contrats pour prévoir les budgets de fonctionnement pour l'année suivante et l'on produisait ensuite pour répondre aux demandes fermes.

Il y avait deux raisons principales à la base de cette pratique. La clientèle était spécialisée, constante et composée essentiellement de 3 sociétés américaines: Biddle Sawyer Corporation, M.G.K. et Johnson Wax.

Le pyrèthre est un produit qui se vend à terme. L'on concluait chaque fois un contrat de vente portant sur :

- a) une quantité
- b) un prix unitaire susceptible de changer
- c) une durée de 12 mois généralement pour s'assurer que le produit sans marché local allait trouver un débouché ailleurs.

d) une teneur en matière active, généralement de 25%.

Lors de la livraison de la marchandise, le vendeur envoyait en même temps une facture à 25% au client, le montant de la facturation totale devant être ajusté après réception des résultats d'analyse effectuée par les soins du client d'après l'échantillon prélevé sur l'expédition. Si les résultats d'analyse du client étaient en conformité avec ceux du vendeur dans la limite de  $\pm 2\%$  en absolu, la moyenne des 2 analyses servait comme base de référence pour le paiement de liquidation. Si toutefois la différence des rapports d'analyse dépassait 2% en plus ou en moins, des échantillons identiques étaient envoyés chez un arbitre, les frais de cette expertise devant être supportés moitié à moitié par le vendeur et le client. A la réception des résultats d'analyse de l'arbitre, la moyenne arithmétique des 3 analyses (vendeur, arbitre et client) devait être acceptée par les 2 parties au contrat à moins qu'une des 3 analyses ne soit supérieure à 3% par rapport à la moyenne des 2 autres. En ce cas, la moyenne des 2 plus proches servait de référence pour le calcul du paiement en liquidation.

Comme on le voit, on appliquait de toute façon une moyenne:

- 1- soit des rapports d'analyse du vendeur et de l'acheteur pour autant que leur écart ne dépasse pas 2% en plus ou en moins;
- 2- soit des 3 rapports d'analyse c.à.d. les 2 précités plus celui de l'Arbitre;
- 3- soit de 2 analyses les plus rapprochées s'il y a une différence de 3% pour une des analyses par rapport à la moyenne des 2 autres.

La règle ainsi tracée n'a pas changé du temps de l'OPYRWA. Ce qui a changé c'est que le nouveau directeur IYAKAREMYE, dans sa tentative d'imprimer sa marque à la gestion de l'Office nouvellement créé, a commencé par briser les contrats en vendant à tout venant ne comprenant pas le pourquoi de ce monopsonie. Il a ignoré la réalité du marché du pyrèthre c.à.d. le fait que d'où qu'il soit acheté, 90% de l'extrait brut devait être raffiné soit en Afrique par le Kenya, soit en Amérique par M.G.K., soit en Angleterre par M.C.C. Le Kenya étant alors exclu en tant que concurrent de l'OPYRWA, MCC quant à lui avait fermé sa raffinerie par suite au manque de matière première en provenance des pays de RWATAKE qui, en 1975, venait d'organiser une sorte de boycott en vue de la défense du prix du pyrèthre. Il ne restait ainsi que MCK qui possédait une raffinerie à Minneapolis aux Etats-Unis.

La gestion d' IYAKAREMYE n'a fait qu'insérer dans le circuit des intermédiaires européens ou autres qu'on aurait pu éviter en maintenant les relations plus directes préalablement établies entre USINEX et le club des américains parmi lesquels MCK lui-même venait d'en arriver à acheter directement chez OPYRWA. Hélas la première direction de l'OPYRWA n'a pas eu la perspicacité de ne pas rompre avec MCK au moins. Le fait pour beaucoup d'intermédiaires de s'interposer dans le circuit de distribution a résulté en renchérissement du prix du produit. Le dossier de l'OPYRWA renferme des correspondances où les américains se plaignaient de cette nouvelle façon. Et cela semble être une des raisons qui ont fait que le produit naturel a été vite remplacé par le synthétique aux Etats-Unis qui étaient initialement notre meilleur client. Le marché du naturel étant tombé, les spéculateurs ont disparu plus au moins complètement de la circulation et quand le Rwanda a voulu renouer avec ses clients américains, cela n'a été possible que lentement et difficilement.

Toutefois, on ne peut pas dire avec assurance que l'arrivée des pyréthroides sur le marché soit due à cette attitude de l'OPYRWA car, on le sait aussi, les pays développés tentent de ne pas trop dépendre des matières premières en provenance du Tiers Monde et tout en exploitant nos produits naturels, les Américains sont toujours à la recherche d'autres formules plus économiques. Tout au plus, pourrait-on dire que l'attitude de l'OPYRWA parmi tant d'autres producteurs doit avoir encouragé les autorités américaines à homologuer et reconnaître officiellement les brevets sur les synthétiques.

L'on pourrait prétendre que la direction de l'OPYRWA a voulu diversifier les débouchés du produit! Mais la quantité en cause était si minime qu'il eut été mieux de la laisser à un seul client sûr.

Par contre, on peut se demander pourquoi, alors que les clients américains étaient prêts (le contrat était écrit) à payer 60.39 dollars/kg à base de 25% Py par voie directe, OPYRWA a opté pour les intermédiaires aux mêmes conditions! A noter que les intermédiaires agissent à court terme tant que le prix sur le marché du produit intéresse tandis que par voie directe avec le client final, on traite à long terme. Une autre chose est à noter. C'est que la plupart des malhonnêtes qui ont refusé de nous effectuer le paiement en liquidation se recrutent du côté des intermédiaires. Depuis 1978, les rapports de la Section Commercialisation n'ont cessé d'évoquer de tels problèmes et d'attirer l'attention des autorités de l'Office là-dessus.

Mais l'hierarchie des services était telle que ce qui quittait la section devait passer par le chef de service et par le Directeur de l'Usine pour être préalablement écrémé avant d'aboutir à l'extérieur.

La raffinerie qui devait démarrer en 1980 n'a pas démarré; au contraire les essais de production de VEW devaient se solder par un échec à chaque test jusqu'en 1981. L'OPYRWA aurait dû alors (en 1980) ressentir plus que jamais la nécessité de renouer avec ses clients habituels du marché américain. Or la chute du marché du pyrèthre s'est manifesté surtout dès le 4ème trimestre 1980 tandis que la direction d'IYAKAREMYE semblait continuer à croire et à espérer fermement que VEW allait bientôt réussir son installation; elle a préféré ne rien vendre et on sait à titre d'exemple qu'une commande importante de Biddle a été rejetée sous prétexte que toute la quantité avait été réservée pour les opérations de la raffinerie.

C'est cette situation qui prévalait jusqu'en 1983 (mois de janvier). Biddle Sawyer, le seul client restant du marché américain, lui aussi, disparut complètement de la liste de nos clients dès 1981 alors qu'en 1980 il avait souhaité qu'on lui réservât toute la production après avoir été le plus gros client en 1978 et 1979 où ses commandes représentaient respectivement 41.6% et 52.3% de toutes les quantités commandées. Fait du hasard ou stratégie voulue par la direction? La Commission a été informée qu'en fait, à la base et à l'origine de cette rupture, il y aurait eu un malentendu entre un délégué de Biddle et le Directeur de l'OPYRWA! Bien que la Commission n'ait pas pu percer ce mystère, elle considère que le Directeur IYAKAREMYE eut au moins le mérite d'avoir éliminé de notre circuit Biddle Sawyer Corporation qui pratiquement prenait commission chez son client MGK et chez OPYRWA. En effet, OPYRWA lui livrait la marchandise CIF New York et Biddle négociait son client final des prix en lui disant qu'il avait acheté FOB Kigali sans oublier sa marge bénéficiaire!

La fouille des dossiers du service commercial qui nous a permis de confectionner le tableau n° 12 de commercialisation des Extraits bruts, semi-raffiné et pâle nous indique l'heureux retour de MGK dans les relations directes avec l'OPYRWA en 1983, à côté de PRENTISS (depuis 1982) et de PETROPLASTICS (nouveau) en remplacement de Biddle Sawyer Corporation.

Une fois le Directeur IYAKAREMYE parti, on voit réapparaître Biddle en 1984, année d'entrée en poste de Monsieur MUSEMAKWELI à la direction de l'OPYRWA. M.G.K. disparaît à nouveau dès 1984 tandis que la stratégie immédiate

adoptée par l'OPYRWA indique qu'il fallait "désigner Biddle Sawyer comme son représentant auprès de l'EPA, suivant l'accord reconduit le 20 mars 1985 le mandatant comme représentant commercial sur le continent américain"!

Par la suite, Biddle monopolisera le marché de l'Office jusqu'à l'année 1987 où, après avoir examiné les avantages et les inconvénients de la signature d'un contrat OPYRWA/BIDDLE par lequel ce dernier serait le seul distributeur des produits pyrèthriques rwandais sur le marché américain, le Conseil d'Administration a décidé d'exclure la représentation de Biddle Sawyer pour les produits du pyrèthre rwandais et d'entamer les négociations directes avec MCK dans la perspective d'engager la coopération en matière tant d'investissement que commerciale (réunion du conseil d'administration du 5 au 7 novembre 1987). Aussi voit-on, avec le départ de MUSEMAKWEI de la direction de l'OPYRWA, la réapparition de MCK et de FAC comme clients presqu'uniques mais présentant l'avantage d'être des clients finaux et directs! Du tableau n° 12 relatif à la commercialisation, on tire également que les prix offerts par ces 2 clients représentent plus que le double de ceux offerts par Biddle entre 1984 et 1986 (4.655 comparé à 2.316 en moyenne) tandis que le dernier prix réel des ventes à Biddle en 1987 est de 36% inférieur au prix réel moyen des ventes effectuées directement avec MCK et FAC.

Que peut-on tirer comme conclusion de tout cela? La Commission de Contrôle de Gestion trouve que l'OPYRWA n'a pas encore défini sans équivoque sa politique ni sa stratégie commerciale. Tout varie avec les changements survenant à la direction de l'Office.

La Commission remarque que le service de commercialisation a toujours été réduit à 2 personnes jusqu'à sa suppression après la démission d'un certain NTAWINIGA Samuel du temps de IYAKAREMYE Charles qui, ensuite a monopolisé les attributions dudit service. Depuis lors et jusqu'à maintenant, ce service a été et demeure celui de simple acheminement des marchandises sans possibilité de faire:

- le suivi physique de ces marchandises,
- le contrôle des courtiers,
- la recherche des nouveaux marchés,

toutes activités qui caractérisent le dynamisme d'un vrai service commercial d'une entreprise exportatrice.

Etant donné que de nombreux clients s'intéressent aux produits de l'OPYRWA et que, suivant des comptes-rendus existant à l'Office sur les entretiens ayant eu lieu en 1987 avec la clientèle, certains d'entre eux souhaiteraient investir dans le domaine du pyrèthre au Rwanda, l'OPYRWA devrait définir sa politique commerciale, à savoir s'il veut adopter la politique de monopole ou celle de libre concurrence.

Au besoin cette définition pourrait-elle pousser jusqu'à la révision du statut de l'entreprise, OPYRWA pouvant éventuellement être privatisé pour s'assurer des facilités en matière d'investissement et de commercialisation de ses produits.

Le tableau n° 12 intitulé "Commercialisation des Extraits Brut, Semi-raffiné et Pâle", appelle les autres commentaires ci-devant:

1. La valeur de la production vendue (calculée par la Commission en fonction du prix de revient et des quantités livrées aux clients) est chaque fois supérieure au chiffre d'affaire qui est, quant à lui, fonction des quantités livrées et du prix de vente unitaire.

Font exception à ce constat, les ventes spéciales généralement en petite quantité et à un prix de vente unitaire élevé; elles se font cependant en prix CIF domicile du client tandis que les autres ventes se font FOB Kigali.

L'office opère donc à perte à cause de ses coûts et prix de revient élevés par rapport aux prix de vente qui ont été en baisse continue. Même les perspectives de vente à 55 ou 57 dollars par kilo face à des prix de revient au-delà de 5.500F/Kilo (en 1988) ne fondent pas tellement d'espoir de redressement rapide de la situation surtout compte tenu de la dégradation du dollar, monnaie de rapatriement du produit de nos ventes.

2. De même les montants marqués d'un astérisque représentent ce que l'OPYRWA a pu récolter comme produit de la vente des extraits semi-raffiné; et pâle fabriqués par sa raffinerie. Mais l'on note que le brut qui a été gaspillé lors des raffinages de 1986 a coûté à l'entreprise plus de 152 millions de FRW (sans oublier les frais de raffinerie) pour ne rapporter que quelques 41.869.000 FRW en chiffre d'affaires.

La même opération erronée a été répétée en 1987 où le raffinage de 6.820 Kg d'extrait brut (ayant une valeur de 39.297.113 FRW) n'est compensé que par un produit de la vente de 46.032.230 FRW.

Quoi qu'il en soit la différence positive de quelques 7 millions de FRW relative à cette dernière opération n'est certainement pas suffisante pour couvrir l'amortissement des machines et équipements de la raffinerie et le coût des consommations intermédiaires allant de pair avec les raffinages effectués indûment par le chef de l'Usine en 1986 et 1987, alors qu'il savait que son produit raffiné était invendable et que l'extrait brut se vendait mieux.

Tableau n° 12 : Commercialisation des Extraits Bruts, Semi-raffiné et Pâte

Année	STOCK (début)	Production		Caractéristiques de la Commercialisation							Stock (fin)	Taux de change \$US/FRW
		Quantité (Kg)	Prix de re- vient FRW/Kg	Consommateur	Production vendue (FRW)	Qté livrée (Kg)	Chiffre d'Aff. (FRW)	Prix de vente FRW/Kg				
1983	63.683,1	-	4.864	PRENTISS PETROPLASTIC M.G.K. JOHN & PAT KENNEDY	19.856.794 80.530.330 50.745.139 552.550	4.082,4 16.556,4 10.432,8 113,6	17.447.239 39.743.276 33.529.056 1.064.250	4.274 2.400 3.214 9.368	32.575,8 33.695,6 (corrigé)	94,36		
1984	33.695,6	55.209,5	5.133,82	PETROPLASTICS BIDDLE	109.448.935 52.395.767	11.113,2 20.412	24.729.648 49.951.430	2.225 2.400	57.380,2	100,18		
1985	57.380,2	22.525	6.462	BIDDLE	395.707.032	61.236	136.914.630	2.236	18.669	101,26		
1986	18.669	62.413	4.771,14	BIDDLE P.B.K. Rafinerie	97.359.883 146.082.765 152.414.067	20.406 30.618 31.945	47.177.562 94.099.560 41.869.196*	2.312 3.073	880	87,64		
1987	880	21.156	5.762,04	Biddle Rafinerie	87.122.045 39.297.113	15.120 6.820	51.885.666 46.032.230*	3.432	96	79,56		
1988	96	30.135,4 au 30/12/98	5.513,1	M.G.K. FAC SPEET	121.960.798 36.878.662 110.260	22.122 6.689,4 20	105.502.902 30.373.425 148.777	4.769 4.541 7.039 CIF	1.400	74,11		

Note: Tableau confectionné par les auteurs par fouille des dossiers à l'OPYRWA

(\*) : Produit de la vente des Extraits semi-raffiné et Pâte.

Section 3 : Problèmes actuels liés à la commercialisation des produits de l'OPYRWA

Outre les constats d'absence d'une politique commerciale, d'un véritable service de commercialisation ainsi que la présence du phénomène de la concurrence aigüe du pyrèthre naturel par les produits de synthèse chimique, la Commission de Contrôle de Gestion a relevé l'existence à l'OPYRWA de 2 autres problèmes liés à la commercialisation de ses produits. Il s'agit des litiges de clients qui ne veulent pas payer d'une part et de l'obtention difficile du certificat d'enregistrement d'autre part.

A. Des litiges des clients

1. Le litige CHEMSOLVE

Suite à un désaccord entre OPYRWA et son client CHEMSOLVE (Canada) sur les résultats d'analyse, OPYRWA a réclamé un paiement supplémentaire relatif à la fourniture de 2.835 Kg d'extrait brut intervenue en 1980. Mais CHEMSOLVE ne trouva pas justifié ce paiement réclamé. Les directeurs de l'époque ont laissé tomber les bras. Il a fallu attendre la nouvelle direction à la tête de l'OPYRWA depuis avril 1988 pour rouvrir les négociations afin de trouver un terrain d'entente étant donné que l'extrait de l'OPYRWA titre toujours plus de 25% de matière active et qu'il ne peut pas accepter d'être payé sur le seul pourcentage de base de 25%. Il est question donc de s'entendre sur quels résultats d'analyse il faut tenir en considération pour paiement en liquidation attendu depuis 1980. La relance du dossier a été faite par l'actuel directeur en date du 22 août 1988 par sa lettre enregistrée sous le n° 1.51/398/88/MN/ml. La réaction reste toujours attendue.

2. Le litige RAGGAZONI (Suisse)

Il s'agit d'un contentieux évalué à 7.210.351 FRW et datant de 1981. Selon la fiche de contrôle des ventes, l'OPYRWA a vendu à ce client 4.536 Kg d'extrait brut de pyrèthre. Le contrat a été exécuté par livraison de la marchandise en avril 1981 avec facture à 25% comme c'est l'habitude dans la maison, le montant de facturation totale devant être ajusté après réception des résultats d'analyse du client. La procédure a entraîné jusqu'à devoir recourir à l'arbitrage de l'expert c.à.d. le laboratoire SALOMON & SEABER d'Angleterre pour Reggazoni et STILLWELL & GLADDING de New York pour l'OPYRWA.

Les résultats d'analyse continuant à différer et Reggazoni s'obstinant à ne pas payer, l'affaire traîne jusqu'au moment où en 1985, des contacts face à face furent organisés à Goma entre le délégué de la Maison Polisseno Reggazoni de Suisse et les délégations de l'OPYRWA dont faisaient partie tantôt un commerçant privé du nom de GACUKIRO J. Baptiste et le chef de l'Usine MANILHO Faustin, tantôt un employé des Etablissements GISENYI MOTORS de GACUKIRO J.B. et Monsieur MUGESERA Antoine, alors Chef Administratif et Financier de l'Office. Toutes ces tractations où intervient bizarrement ce commerçant n'ont abouti à rien. L'affaire est classée selon Reggazoni; elle est en veilleuse pour l'OPYRWA.

### 3. Le litige BIDDLE SAWYER CORPORATION (Etats-Unis)

Ayant fini par percer la réelle psychologie commerciale de son partenaire (voir aussi ce qui est dit de Biddle à la section 2), l'OPYRWA a dénoncé le caractère léonin de l'accord de commercialisation qu'il avait reconduit en date du 20 mars 1985 et par lequel Biddle emportait la représentation commerciale exclusive pour les produits de l'OPYRWA, réclamant le relèvement du prix de 24 \$US à un niveau raisonnable compatible avec la situation du marché. OPYRWA venait de vendre à Pyrethrum Board of Kenya (P.B.K.) de l'extrait brut au prix de 30\$US supérieur à celui offert jusque là par Biddle. Pour cette raison, OPYRWA considérait comme dessuet l'accord du 20 mars 1985 dont le caractère léonin est prouvé par les faits.

De son côté, Biddle accusait OPYRWA de s'être ainsi ouvert à d'autres clients malgré l'exclusivité lui accordée. De plus, son ordre d'achat portant sur un volume de 40 tonnes d'extrait brut dosant 25% de pyréthrinés n'avait pas été exécuté dans le cadre de cet accord contesté par l'OPYRWA.

En décembre 1986, un arrangement à l'amiable fut obtenu, Biddle acceptant qu'à chaque livraison rythmée à la disponibilité des extraits, ce prix soit ajusté à l'évolution du marché.

Et pour mettre fin aux problèmes nés autour du certificat d'enregistrement de l'extrait rwandais, le Pyrethrum Task Force voulant le faire annuler car Biddle n'était pas reconnu comme opérateur du pyrèthre et avait refusé de payer sa contribution arguant sur le fait qu'OPYRWA contribue, Biddle a donc accepté de transférer ce certificat à l'OPYRWA en septembre 1987. Biddle, a ensuite voulu profiter de ce climat de détente pour demander d'être désigné comme distributeur de l'OPYRWA. Ce dernier n'ayant pas accédé à une telle demande, Biddle, dans un geste de désinvolture, procéda immédiatement à l'annulation du fameux certificat et en janvier 1988, Biddle a déposé des plaintes contre OPYRWA auprès du Tribunal de Commerce de Goma.

Tribunal du Sud de New York. Ce qui a forcément poussé OPYRWA à ne plus rien lui livrer en ce qui est de l'extrait.

Biddle a avancé contre OPYRWA 6 chefs d'accusation à savoir:

1. Non respect des termes du contrat;
2. Vente d'extrait à d'autres clients (PBK et FAC) à l'insu de Biddle;
3. Avoir conclu des marchés commerciaux avec ses propres clients tels que M.G.K, FAC , etc...;
4. Dédommagement réclamé pour ses prestations (avoir documenté OPYRWA sur EPA; mais avoir été forcé de transférer le certificat);
5. Refus de la licence de vendre les produits de l'OPYRWA en échange du transfert du certificat;
6. OPYRWA aurait manifesté la volonté de rompre carrément d'avec Biddle quelques temps avant cet acte en justice.

Et de réclamer pour tout cela 60.000 \$US à charge de l'OPYRWA.

La seule observation faite par la Commission est que Monsieur MUSEMAKWELE a accepté qu'OPYRWA comparaisse devant la juridiction des Etats-Unis en signant la notification lui présentée en tant que Directeur de l'OPYRWA alors qu'il était le premier à connaître les termes du contrat en ce qui est du ressort de juridiction! (voir sa lettre n° 1.52/059/88/PM/dn et son annexe adressée à Monsieur l'Ambassadeur de la République Rwandaise à New York en date du 23 février 1988).

#### B. Du certificat d'Enregistrement

Depuis juillet 1985, le Gouvernement Américain soumet au contrôle de son organisme "Environmental Protection Agency" (EPA) l'entrée sur son territoire de certains produits parmi lesquels les matières insecticides. Pendant longtemps, cet organisme avait presque jeté l'interdit sur le pyrèthre de synthèse au profit du pyrèthre naturel. Mais, comme on l'a vu sous les sections 1 et 2 du présent chapitre, sous l'effet conjugué de la pénurie intermittente de celui-ci et de la pression des producteurs des pyréthroides, EPA a levé cet interdit, ce qui a donné lieu au développement des recherches dans le domaine du pyrèthre de synthèse. Par contre, estimant que les données jusque là disponibles sur le naturel en matière toxicologique sont trop vieilles, EPA en a exigé le renouvellement.

Ainsi elle a invité tous les distributeurs et tous les producteurs de fournir des données plus récentes indispensables sinon ne serait pas maintenu pour eux le réseau de vente des extraits de pyrèthre aux Etats-Unis! Un certificat a été créé et chaque opérateur doit l'avoir.

Pour l'avoir, il faut donner des résultats d'analyses chimiques et des tests biologiques attestant que vos produits ne sont pas toxiques ou nocifs de par leur utilisation.

Comme dit plus haut, le certificat d'enregistrement des produits de l'OPYRWA devait en 1985/1986 être demandé par Biddle qui avait à l'époque l'exclusivité de vendre les produits rwandais sur le marché international. Suite au retrait par l'OPYRWA de ce privilège à Biddle, celui-ci a accepté de céder ledit certificat à OPYRWA (voir litiges BIDDLE/OPYRWA). Mais ce certificat n'a pas été encore obtenu car toutes les données demandées par EPA n'ont pas été fournies faute de laboratoire capable de faire les analyses nécessaires. Toutefois, ce travail a été commandé auprès de F.A.C. qui doit être sur le point de présenter les résultats pour bientôt à E.P.A.

## CHAPITRE 5 : GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE

### Section 1 : Administration

L'OPYRWA est administré par un Conseil d'Administration composé de 5 membres.

La surveillance et le contrôle des opérations comptables sont confiés à deux Commissaires aux Comptes.

La Gestion dévolue statutairement au Conseil d'Administration est exercée par délégation de pouvoirs par un Directeur qui assure la gestion journalière de l'OPYRWA. En effet, selon l'article 19 du Règlement d'Ordre Intérieur de l'OPYRWA "Le Conseil d'Administration délègue les pouvoirs les plus étendus au Directeur dans les limites des lois et réglementations en vigueur pour assurer la gestion journalière de l'Office. En cas de son absence, pour une durée maximum d'un mois, il désigne son remplaçant parmi les chefs de service et le porte à la connaissance de la Tutelle, du Commissaire du Gouvernement et du Conseil d'Administration. Si l'absence devait dépasser un mois, le remplaçant doit être au préalable approuvé par le Conseil d'Administration. Le Directeur est tenu de préciser les limites de cette délégation".

#### 1.1. Direction

1. Malgré la multiplication des instructions et notes de service émanant de lui-même et des réunions de concertation interservice visant la gestion saine de l'entreprise, le Directeur de l'OPYRWA n'a pas pu faire exécuter lesdites instructions par ses chefs de service et agents. Plus encore, il n'a pas lui-même obtempéré à ses propres instructions comme l'indiquent les résultats précédents du contrôle de trésorerie, de la surfacturation, des factures de marchandises non parvenues à l'OPYRWA, des vols, des détournements des fonds de l'Office (cfr instructions de service n°s 1.11/514/84/AM/in du 24 juillet 1984, instruction au service administratif et financier (MUGESERA Antoine) n° 1.11/063/84/PM/in du 15 février 1984, note à l'attention du chef du service administratif et financier n° 1.11/402/84/PM/in du 20 juin 1984, note de service n° 1.11/586/84/AM/vm du 18 août 1984, Note de service n° 1.11/677/85/HCL/vm du 3 décembre 1985, note de service à Mugesera Antoine, chef du Service Administratif et Financier, n° 1.11/173/85/PM/in du 9 mars 1985, note de service relative à la réglementation du tracé de signatures pour quelques documents n° 1.11/588/86/NJN/hj du 19/12/86

note de service relative au fonctionnement du service Administratif et Financier n° 1.11/196/87/NJN/hj du 21 mai 1987, lettre n° 1.11/572/85/NJN/hj du 17/12/1986 relative à la disparition du matériel adressée à tous les chefs de service et de section, etc...).

2. Considérant que le Directeur était au courant que depuis 1984, certains chefs de service, de section et agents commettaient des délits économiques et financiers, la Commission de Contrôle s'est demandée pourquoi aucun rapport précis et détaillé ne parvenait au Conseil d'Administration pour une recherche des solutions ou faire entériner des décisions importantes prises ou à prendre sur le plan de la gestion administrative. Rien au contraire, le Directeur et la Comptabilité ont accepté des manoeuvres d'équilibrage des comptes pour camoufler des détournements ou minimiser les pertes subies par l'Office au niveau des services qui suivent:

- Service des Plantations
- Service Usine (Extraction et Raffinerie)
- Service Administratif et Financier (Approvisionnements, Magasins ou stocks, usage de pièces comptables inexactes).

3. Le Directeur a engagé un personnel pléthorique sans en avoir le droit. Ce personnel pléthorique a grevé la trésorerie déjà précaire de l'OPYRWA pendant plus d'une année (1985/1986).

4. Le Directeur n'a pas mis au point un système de contrôle interne pour combattre des vols et détournements divers tel que l'indique l'annexe 1 du présent rapport.

5. Le Directeur n'a pas usé de son autorité devant les chefs de service Plantations et Usine et le chef de l'Atelier de Maintenance qui ne donnaient pas un rendement satisfaisant et contre lesquels aucune mesure disciplinaire n'a été prise. Il a laissé perdurer dans le temps leur comportement préjudiciable au fonctionnement normal de l'entreprise.

6. Le Directeur a fait preuve d'une absence d'organisation et de coordination des différents services. Ce qui s'est traduit par la multiplication des approvisionneurs et des ajustements comptables pour masquer pertes, vols et détournements.

#### 1.2. Personnel de l'Office

La Commission de Contrôle a observé ce qui suit:

1. L'OPYRWA a connu un personnel pléthorique de 1984 à 1987, période à laquelle a commencé la compression.

2. Les dossiers du personnel de l'OPYRWA ne sont pas à jour en matière de droits acquis, de cotations, de contrats et de cartes de travail ainsi que le retard accusé dans le versement des cotisations du personnel à la Caisse Sociale du Rwanda, à la CESTRAR et des taxes professionnelles au fisc.

3. Absence de cadres compétents à même de gérer la sous-section ayant le personnel dans ses attributions.

4. La Direction n'a pas appliqué le statut du Personnel en consultation avec les différents responsables.

5. Le personnel ne rembourse pas régulièrement ses dettes envers l'OPYRWA.

6. Après examen du niveau de formation et de l'ancienneté des agents au service de l'OPYRWA, la Commission de Contrôle a constaté que les connaissances techniques et technologiques (Know-How) pour garantir une bonne exploitation industrielle de l'Usine d'Extraction et de la Raffinerie sont très insuffisantes.

Considérant les points ci-dessus, les mesures suivantes devraient être prises:

- engager un chef du personnel à la hauteur des tâches dévolues à la sous-section "Gestion du Personnel", l'actuel étant mécanicien-soudeur.
- maintenir la politique de compression du personnel
- mettre à jour les dossiers du personnel
- faire appliquer le statut du Personnel des Etablissements Publics quitte à l'adapter au caractère industriel de l'OPYRWA
- payer les arriérés de la Caisse Sociale du Rwanda, de la CESTRAR et du Ministère des Finances et de l'Economie
- mettre au point des attributions claires pour chaque poste de responsabilité
- mettre au point un organigramme opérationnel qui puisse éviter les conflits internes au niveau de la circulation des informations et de prise de décisions comme ce fut le cas dans le passé.
- promouvoir la formation technique et technologique des agents de l'OPYRWA oeuvrant à l'Usine d'Extraction et surtout à la Raffinerie.

## Section 2 : Finances

### 2.1. Service Administratif et Financier

Malgré les efforts faits par la Direction pour asseoir une saine gestion de l'OPYRWA en adressant des notes de service au service dont il est question ici, le Service Administratif et Financier n'a déployé aucun effort pour exécuter les instructions de la Direction. Il est resté muet étonnamment sur les problèmes internes de gestion financière et de l'organisation et du contrôle de la Comptabilité.

#### 2.1.1. Gestion financière

L'OPYRWA a connu une situation financière déficitaire due à une combinaison de plusieurs facteurs. Nous donnons ci-après les principaux d'entre eux:

- un héritage d'un lourd passif issu de l'ASPY et de l'USINEX (problèmes et conflits internes, problèmes externes de marché, etc...).
- une problématique évolution des prix du pyrèthre concurrencé par les pyréthroides synthétiques sur le marché international
- une baisse progressive de la production liée quant à elle aussi à plusieurs faits regrettables:
  - \* dégénérescence des clones
  - \* dégradation des sols
  - \* diminution des superficies de culture du pyrèthre
  - \* mauvais entretien des quelques plantations existantes
  - \* retard de paiement des planteurs aboutissant fatalement à créer très peu de motivation chez eux
  - \* concurrence des spéculations culturelles surtout vivrières et notamment la pomme de terre qui rémunère mieux les efforts de l'agriculteur
  - \* erreur de la Commission chargée de l'Evaluation et de la Formulation des Propositions d'Affectation du Patrimoine de l'OPYRWA à propos de l'avenir de l'Office, ce qui a débouché à la création d'une psychose de liquidation imminente de l'Office, laquelle erreur a failli être aussi celle de nombreuses autorités nationales qui ainsi étaient gagnées à l'idée de la liquidation de l'OPYRWA, entreprise dont l'importance économique et financière vitale pour la population de la région des laves n'est plus à démontrer.

\* rien de sérieux n'a été fait pour éliminer cette psychose; bien au contraire une rumeur défavorable s'est étendue des entreprises SOMIRWA et RWAKINA jusqu'au cas de l'OPYRWA aboutissant à un quasi désintéressement de la population pour la culture du pyrèthre. Le CIC ministériel en matière d'industrialisation n'avait-il pas recommandé la dissolution de l'OPYRWA lors de sa séance de novembre 1986? Fort judicieusement, Son Excellence Monsieur le Président de la République Rwandaise et le Conseil du Gouvernement, en sa réunion du 13 mars 1987, ont vu très juste et fait tout pour rectifier le tir en prenant la décision de donner la dernière chance à l'OPYRWA, évitant du coup la liquidation qui était proposée et accordant plutôt à l'Office un délai d'une année pour améliorer ses performances et prouver sa viabilité.

- une mauvaise gestion des ressources matérielles et financières de l'Office et une très grande mobilité des comptables de celui-ci.

#### 2.1.2. Gestion Comptable

Malgré l'esprit et la lettre du Décret-Loi n° 39/75 du 7 novembre 1975 sur les Etablissements Publics qui, en énonçant des règles élémentaires de tenue d'une saine comptabilité, édicte des injonctions claires à l'adresse de ces établissements, on en rencontre qui négligent les principes de l'orthodoxie comptable. Hélas, l'OPYRWA est du nombre car la Commission de Contrôle a constaté ce qui suit:

1. Pour la vérification d'une opération de caisse ou de banque, l'on est appelé à consulter une multitude de classeurs:

- A1 = pièces d'achat cash
- A2 = Pièces d'achat par banque
- B = Banque de Kigali à Ruhengeri, compte 50 309/01
- C = Pièces de la caisse
- D = Débiteurs divers
- E = Fournisseurs étrangers
- F = Fournisseurs locaux
- Cl = Clients d'extrait de pyrèthre
- L = Listes de paie
- OP = Opérations diverses
- Z = Banque de Kigali à Kigali, compte 040-0002030-26/RWF
- P = Déclarations de créance
- BNR= Extraits de la Banque Nationale du Rwanda
- Av.= Avances sur traitement
- Ap.= Avances aux planteurs.

2. Complicité des comptables avec les auteurs de détournements et de manoeuvres frauduleuses en ajustant les comptes.
3. Enregistrement des pièces comptables frauduleuses et fausses pour masquer la réalité de ce qui s'est passé.
4. Non enregistrement de toutes les opérations comptables
5. Enregistrement tardif des opérations comptables, les approvisionneurs ramenant quand ils voulaient les pièces justificatives et les fonds non utilisés à l'occasion des achats.
6. Absence totale ou partielle des pièces justificatives (cfr annexe 1)
7. Irrégularité dans la production des documents comptables (bilans et Soldes caractéristiques de gestion)
8. Absence d'inventaires physiques et comptables valables de fin d'année
9. Acceptation facile des pièces justificatives présentées sans vérification préalable comme l'indiquaient les instructions de la Direction d'alors.

En guise de conclusion, la Commission de Contrôle recommande le recrutement d'un Chef du Service Financier et d'un Comptable à la hauteur de ces postes aussi bien moralement que techniquement.

En effet, pour mieux faire comprendre la nécessité urgente d'assainir la gestion administrative et financière de l'entreprise, la Commission a jugé opportun d'afficher le "Procès-verbal de constat d'erreur d'enregistrement comptable" dont lui a fait état le chef comptable a.i. qui souhaitait justifier les sorties de banques par des pièces d'achat par caisse et vice-versa en mélangeant le tout au hasard.

#### PROCES-VERBAL DE CONSTAT D'ERREUR D'ENREGISTREMENT COMPTABLE

Durant la période allant du 31/12/1984 au 31/07/1985, contrairement à la procédure normale d'enregistrement des pièces d'achats par Banque dans la série A2 instaurée depuis l'année 1984, il a été constaté que certaines pièces devant justifier les sorties de fonds par Banque ont été numérotées, enregistrées et classées dans la série A1 instaurée également à la même année mais réservée à l'enregistrement des pièces d'achats par caisse.

L'erreur a été commise par Monsieur BIZABARABANDI Norbert qui venait d'être chargé de cet enregistrement à la comptabilité après son transfert du service du personnel sûrement parce qu'il n'avait pas encore maîtrisé ce nouveau système d'enregistrement des pièces d'achats par chèque dans le livre auxiliaire

série A1.

Aussi, je prierais la Commission de Contrôle à laquelle s'adresse ce procès-verbal de supporter cette gymnastique et d'accepter certaines pièces lui présentées de la série A1 pour justifier certains fonds sortis par chèque et de ne pas considérer comme excédentaires sur les justificatifs des sorties de la caisse.

Ainsi fait à Ruhengeri, le 21/09/1988  
par le chef Comptable a.i.

HABYARIMANA Claudien (sé)

ANNEXE AU PROCES-VERBAL PORTANT CONSTAT D'ERREUR D'ENREGISTREMENT COMPTABLE

Liste de pièces comptables justifiant les sorties par banque, mais enregistrées par erreur dans le livre auxiliaire série A1 au lieu du livre auxiliaire série A2.

I. HABYARIMANA Claudien

1.1. Chèque n° 552426 de 630.000 F

N° pièce	Montants	Approvisionnement
A1/201/85	160	HABYARIMANA Claude
A1/202/85	30	" "
A1/203/85	6.840	" "
A1/204/85	14.800	" "
A1/205/85	6.475	" "
A1/206/85	6.400	" "
A1/207/85	27.250	" "
A1/208/85	1.728	" "
A1/209/85	40.300	" "
A1/210/85	26.854	" "
A1/211/85	57.650	" "
A1/212/85	4.460	" "
A1/213/85	2.905	" "
A1/214/85	24.320	" "
A1/215/85	16.728	" "
A1/216/85	13.740	" "
A1/217/85	9.423	MUTARAMBIRWA
A1/218/85	15.300	HABYARIMANA Claude
A1/219/85	21.090	HABYARIMANA Claude
A1/220/85	1.774	MUTARAMBIRWA

...

N° Pièce	Montants	Approvisionnementneur
A1/221/85	1.200	MUTARAMBIRWA
A1/222/85	13.680	MUTARAMBIRWA
A1/223/85	14.000	HABYARI MANA Claude
A1/224/85	500	" "
A1/225/85	400	MUTARAMBIRWA
A1/226/85	540	BITANGARO
A1/227/85	600	HABYARI MANA Claude
A1/228/85	34.897	" "
A1/229/85	9.000	" "
A1/230/85	4.013	" "
A1/231/85	34.405	" "
A1/233/85	37.800	" "
A1/234/85	4.250	" "
A1/235/85	500	" "
A1/236/85	35.100	" "
A1/237/85	43.500	" "
A1/238/85	2.230	" "
A1/239/85	35.157	MUTARAMBIRWA
A1/285/85	6.495	HABYARI MANA Claude
A1/516/85	1.250	" "
A1/748/85	1.289	" "
A2/13/85	48.710	" "

1.2. Chèque n° 642623 de 700.000 FRW

A1/327/85	360	MUSUHUKE
A1/328/85	4.790	KALIMUNDA
A1/329/85	1.780	"
A1/330/85	1.875	"
A1/331/85	1.800	"
A1/332/85	120	HABYARI MANA Claude
A1/333/85	18.000	KALIMUNDA
A1/334/85	5.625	HABYARI MANA Claude
A1/335/85	18.396	" "
A1/336/85	5.282	" "
A1/337/85	31.310	" "
A1/338/85	20.960	" "

N° Pièce	Montants	Approvisionneur
A1/339/85	720	KALIMUNDA
A1/340/85	500	HABYARIMANA Claude
A1/341/85	1.500	" "
A1/342/85	37.000	MUTARAMBIRWA
A1/343/85	75	"
A1/344/85	18.000	UWIMANA Raphaël
A1/345/85	9.600	HABYARIMANA Claude
A1/346/85	120.600	" "
A1/347/85	81.860	" "
A1/348/85	54.000	" "
A1/349/85	30.462	" "
A1/350/85	900	" "
A1/351/85	16.982	" "
A1/352/85	33.500	" "
A1/353/85	31.629	" "
A1/354/85	101.900	" "
A1/355/85	1.800	" "
A1/356/85	900	" "
A1/357/85	6.430	" "
A1/358/85	900	" "
A1/359/85	2.230	" "
A1/360/85	2.230	" "
A1/696/85	29.865	" "

II. NSENGIYUMVA Laurent

N° Pièce	Montant	Approvisionnementneur
<u>2.1. Chèque n° 0642639 de 250.000 FRW</u>		
A1/326/85	91.280	NSENGIYUMVA Laurent
<u>2.2. Chèque n° 0642643 de 260.000 FRW</u>		
A1/449/85	660	NSENGIYUMVA Laurent
A1/450/85	254.728	" "
<u>2.3. Chèque n°0642642 de 150.000 FRW</u>		
A1/370/85	104.231	NSENGIYUMVA Laurent
A1/371/85	12.915	" "
A1/372/85	14.100	" "
A1/373/85	1.772	" "
<u>2.4. Chèque n° 0642807 de 50.000 FRW</u> <u>C 1283/85 de 30.000 FRW</u>		
A1/406/85	1.800	NSENGIYUMVA Laurent
A1/407/85	29.500	" "
A1/408/85	38.850	" "

III. RUYONZA Gérard ou MWUMVANEZA

N° Pièce	Montant	Approvisionnementneur
<u>3.1. Chèque n° 0642809 de 80.000 FRW</u>		
A1/436/85	81.630	RUYONZA Gérard

Ce dossier appelle les observations ci-après de la part de la Commission de Contrôle de Gestion:

1. Le Journal Auxiliaire "Banque" n'enregistre que les achats dont les paiements ont été réglés par chèque contre reçus signés par le fournisseur.
  2. Tout retrait de fonds sur les comptes bancaires par l'agent chargé de l'approvisionnement pour faire des achats divers devrait normalement être comptabilisé comme "Entrée de fonds" dans le livre de caisse avec comme contrepartie de "Sortie" les pièces justificatives de ces achats (factures).
  3. Alors qu'à la fin de chaque mois le Livre de Caisse doit être clôturé pour en dégager le solde à reporter qui doit être comparé à l'encaisse matérielle; alors qu'à la fin de chaque mois les soldes des comptes bancaires figurant sur les extraits doivent être rapprochés avec ceux du Journal de Banque; alors qu'à l'OPYRWA on avait l'habitude de sortir un bilan trimestriel dans la mesure du possible; alors que toutes ces opérations offrent normalement autant d'occasions de faire les rapprochements devant permettre de retrouver les erreurs éventuelles et de procéder à des écritures de régularisation, etc...;
- La Commission de Contrôle de Gestion ne peut que s'étonner de ce constat qu'il trouve révélateur de bien de choses inquiétantes dans la gestion comptable de l'OPYRWA.

4. Enfin, certaines des pièces justificatives présentées par le Comptable comme étant siennes, appartiennent en fait à d'autres agents approvisionneurs. Ce point mérite aussi une attention lors de l'exploitation du dossier. Ces pièces n'ont été acceptées que sous réserve qu'elles ne soient pas revendiquées par d'autres acheteurs de l'OPYRWA.

CHAPITRE 6 : CONTROLE DES AUTRES COMPTES DE L'OPYRWA: 1984-1988

Il s'agit de :

- 6.1. Immobilisations incorporelles (frais immobilisés)
- 6.2. Immobilisations corporelles (Terrains de jeux, Bâtiments industriels, Bâtiments résidentiels, Boissements, Matériel de transport, Matériel de production, Outillage Maintenance et Plantations, Matériel de bureau, Matériel et Mobilier d'habitation).
- 6.3. Autres valeurs immobilisées (Dépôt à plus d'un an, Dépôt et Cautionnement)
- 6.4. Stock autres matières et fournitures.
- 6.5. Valeurs réalisables et disponibles dont clients d'extrait de pyrèthre, débiteurs et sommes dues par le personnel.
- 6.6. Capitaux (Report à nouveau, Subvention du Gouvernement, Subvention du PNUD, Subvention du Projet Hollandais, Subvention STABEX et Subvention FED).
- 6.7. Dettes à long et à moyen terme (Emprunt MINIFINECO)
- 6.8. Dettes à court terme (Fournisseurs et Crédeurs locaux, Taxes professionnelles, CESTRAR, Caisse Sociale du Rwanda, Avances de la Banque de Kigali).
- 6.9. Soldes caractéristiques de gestion (Détermination du Résultat d'exploitation et hors exploitation par le biais des comptes de charges et de produits).

Conformément aux résultats du contrôle de trésorerie et des ses implications sur l'établissement annuel des différents bilans et comptes de résultat, de la production, de la consommation des produits chimiques, de la surfacturation, des pièces comptables dont les marchandises ne sont pas parvenues à l'OPYRWA, des détournements et autres manoeuvres visant le détournement des fonds de l'OPYRWA, la Commission de contrôle en est arrivée à la conclusion que les états financiers de l'OPYRWA de 1984 à 1988 ne sont pas sincères et véritables hormis les comptes BNR, Emprunt MINIFINECO, Capitaux et Avances de la Banque de Kigali. C'est pour cette raison que la Commission de Contrôle a laissé de côté l'analyse critique des indicateurs de gestion économique et financière car les données de base (bilans, soldes caractéristiques de gestion 1984-1988) sont d'une fiabilité très douteuse. Par ailleurs, la Commission de Contrôle a fait une descente sur les lieux pour se rendre compte de l'état du patrimoine de l'OPYRWA et donne ci-après ses observations sur la gestion de certains éléments du patrimoine.

### 1. Immeubles

- Les bâtiments industriels sont en bon état mais la Commission de Contrôle a noté l'existence en dehors de la ville de Ruhengeri des maisons d'habitation généralement en mauvais état faute d'entretien comme si elles étaient en deshérence. Certaines d'entre elles remontent aux années 1940. A certains endroits (Kora, Bisate, Musanze), des bâtiments de l'Office sont convertis en des écoles primaires, des laboratoires vétérinaires, des dispensaires et des logements des agents du service médical sans acte de cession ni de location et ne rapportent donc aucun sous à l'OPYRWA. Il y a lieu d'examiner l'utilisation de ces maisons délabrées ou non au profit de l'entreprise OPYRWA.
- Un vieux litige subsiste entre l'OPYRWA et le Ministère des Travaux Publics et de l'Energie qui s'est approprié des maisons d'habitation de l'OPYRWA à Ruhengeri-ville. Il s'agit en général des maisons construites autrefois par le FNED dans le cadre de l'USINEX et qui, selon le décret-loi n° 9/78 du 8 mai 1979 portant création de l'OPYRWA (Office du Pyrèthre au Rwanda), reviennent normalement à l'OPYRWA suivant l'article 24 du décret-loi susdit. Il faudrait donc que les loyers des maisons dont s'est emparé le service des Bâtiments Civils de la Préfecture Ruhengeri soient perçus au profit de l'OPYRWA et non à celui du Trésor. Bien plus encore, il faudrait voir si oui ou non l'Office s'en est désaisi volontiers et de bon gré eu égard de la personnalité civile dont il est doté et si sinon, il ne faudrait pas restaurer l'OPYRWA dans ses pleins droits en respect de son autonomie administrative et financière.

### 2. Séchoirs

La Commission de contrôle a visité tous les séchoirs de l'OPYRWA et a constaté que la plupart des séchoirs sont en bon état mais la gestion des biens de l'OPYRWA entreposés dans lesdits séchoirs laisse à désirer (absence de tenue de fiches de stock). Il faudrait s'imaginer une méthode de gestion qui permet de les contrôler facilement (utilisation simultanée des bons d'entrée et de sortie au magasin central et aux magasins secondaires).

### 3. Boisements

L'OPYRWA dispose des boisements d'une superficie de ± 495 ha et d'une valeur de plus de 250 millions de FRW mais dont la gestion est anarchique car l'OPYRWA

n'a pas un service de gestion forestière qui s'occuperait de l'organisation de la coupe, de la surveillance et de l'entretien des boisements. A noter que leur valeur aux bilans de l'entreprise n'est que de ± 13.5 millions seulement!

#### 4. Bananeraie

L'OPYRWA dispose d'une grande bananeraie mais dont les résultats d'exploitation n'apparaissent dans aucun compte de produits hors-exploitation.

#### 5. Matériel de transport

L'OPYRWA souffre d'une insuffisance des moyens de transport à tel point que la collecte des fleurs fraîches de pyrèthre dans certains centres de pesée et de réception est difficilement réalisable. Ceci entraîne la pourriture d'une partie de la production non encore séchée. Un appui logistique est jugé nécessaire et indispensable pour favoriser la revitalisation rapide de l'entreprise.

#### 6. Stocks

La Commission de Contrôle a noté l'absence de la tenue des fiches de stocks, le non respect des procédures administratives en matière de gestion des stocks (utilisation permanente des bons d'entrée, de sortie et des bordereaux d'expédition)!

A cela s'ajoute l'absence du contrôle interne des stocks et de leur rotation; l'OPYRWA accuse un surstockage exagéré de certaines pièces de rechange et en même temps l'insuffisance de stock de certaines autres pièces dont la consommation est plus rapide. La notion de "stock d'alerte" est inconnue des gestionnaires de l'entreprise OPYRWA où l'on a carrément oublié que "gérer c'est prévoir". Très souvent un agent a été dépêché d'urgence à Kigali pour acheter ou frauder une petite pièce manquante pouvant paralyser un élément important de l'appareil de production.

En matière de stock, la Commission de Contrôle a remarqué que la Comptabilité saisit la situation des ENTREES par le biais des factures et bons d'entrée, mais ne saisit jamais aussi systématiquement les SORTIES. Le cas des engrais chimiques achetés par l'Office ou celui des matériels et outillages industriels fournis sous

forme de subvention lors des travaux complémentaires de 1985 peuvent être cités comme exemples. On devrait demander comment ont été comptabilisées les entrées et les sorties des stocks y relatives.

Tableau n° 13: Les pièces comptables suspectes relatives à certains éléments du stock de pièces et outillages destinés à l'Usine

Pièce comptable	N° Facture	Date	Montant en FRW
E25/85	Exp. 8412.024/RI/RW	10/12/1984	10.284.460
E 26/85	5 U 009	06/06/1984	1.410.170
E 27/85	5 U 008	06/06/1984	7.013.582
E 17/85	20.290	23/07/1985	4.237.019
E 19/85	-	-	300.897
E 28/85	5 U 011	07/06/1985	138.130
E 29/85	5 U 010	07/06/1985	1.360.843
TOTAL			24.745.101

De même, il conviendrait d'interroger les responsables des services utilisateurs de ces stocks à savoir l'usine et l'Atelier de Maintenance sur l'usage qui a été fait des outillages dont état dans cette facturation.

En principe, le Magasin Central devrait pouvoir détailler les entrées et sorties en quantité et en valeur puisque les fiches de stock de l'OPYRWA ont été conçues de sorte à rendre faisable ce genre de rapport. L'opération de fichier qui renseigne non seulement sur les quantités mais aussi sur les valeurs a été négligée jusqu'ici alors que le système était bel et bien instauré depuis 1984. Ce qui a rendu impossibles les rapports d'inventaire à la périodicité prévue de 3, 6 et 12 mois. A un moment, en 1985, il a été question de faire tenir ces fiches par la Comptabilité de sorte que celui qui est au fichier joue en fait le rôle de contrôleur car sa fiche devrait correspondre en quantité à la fiche de rayon et comporterait en outre les valeurs. Mais le respect des instructions a toujours été quasi nul à l'OPYRWA.

Pour le moment, la nouvelle direction compte recourir au Répertoire des fiches de stock qui avait été conçue en 1984 comportant le numéro de folio, la désignation du stock, la référence des services consommateurs, le numéro de la fiche de stock, la désignation de l'article et les observations éventuelles.

Une fois le fichier tenu selon ce répertoire, il serait facile à une date donnée d'établir l'inventaire comptable et valorisée du magasin; il serait possible et facile de savoir à tout moment la quantité, la valeur et la disponibilité immédiate de tel ou tel élément du stock; il serait plus aisé de programmer les commandes pour prévenir les ruptures de stock et enfin il serait plus facile de faire le suivi de l'exécution conforme du budget.

La Commission de Contrôle de Gestion considère qu'en l'absence de ces améliorations, pourtant possibles, l'OPYRWA a tout le temps été privé des facilités et avantages de gestion ci-dessus énumérés.

La Commission ayant rejeté la Fiche Individuelle de créance, considère que le solde du compte "Débiteurs" parmi tant d'autres n'est pas correct. Elle suggère à la gestion de l'Office de dresser une liste complète des débiteurs et de la soumettre à la Commission de Recouvrement. Cependant, une tare dans la gestion a été relevée, à savoir que les listes actuelles des débiteurs de l'Office révèlent la présence de créances sans factures comme pièces justificatives pour environ 4.850.000 FRW dont certaines dettes remontent aux années antérieures à 1978 tandis que la liste des débiteurs qui reconnaissent leurs dettes totalise à peine un demi-million de francs rwandais. La situation des avances au personnel de l'OPYRWA accuse un total à recouvrer de 1.500.000 FRW environ tandis que l'Office doit au titre d'arriérés des salaires pour plus de 2.700.000 FRW. Le montant de 34.636.310 FRW dû à l'OPYRWA par les clients à la fin du 1er trimestre 1988 s'explique par le fait que les quantités d'extrait expédiées sont habituellement facturées à 25% de teneur en pyréthrine, le solde devant être remboursé plus tard selon les rapports contradictoires d'analyses des échantillons de la marchandise. Toutefois 3 contentieux évalués à 11.790.169 subsistent entre l'OPYRWA et ses clients (Regazzoni, Chemsolve et Biddle) qui refusent de payer. Il avait été constitué des provisions pour clients douteux pour le même montant de 11.790.169 FRW. Il a fallu attendre la nouvelle direction de l'Office pour ouvrir les négociations en vue de trouver des terrains d'entente pour liquider ces litiges qui ont trop duré. Les avances sur commande correspondent à 9.500.000 FRW de l'affaire des engrais chimiques avec Hamud TOKI.

En guise de conclusion, la Commission de Contrôle regrette sérieusement que les Commissaires aux comptes de l'OPYRWA n'ont pas fait leur travail pour corriger et certifier les états financiers de l'Office de 1983 à 1988. Il est regrettable aussi que le Conseil d'Administration n'ait signé l'alerte que très tardivement en ce qui a trait à la gestion de l'Office par sa lettre du 2 décembre 1987 relative à la transmission d'un document sur l'assainissement de la gestion de l'OPYRWA au Ministre de l'Industrie et de l'Artisanat. Cela étant, la Commission de Contrôle recommande avec insistance la redynamisation des Commissaires aux comptes et la mise sur pied très rapide d'une Commission de redressement des états financiers de l'OPYRWA pour la période dont il est question ci-dessus.

III.

CONCLUSIONS

ET

RECOMMANDATIONS

III. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE 7 : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

A. NECESSITE POUR LE PARQUET DE SE SAISIR DU RAPPORT DE CONTROLE ET DE FAIRE UN TRAVAIL APPROFONDI D'INTERROGATOIRE ET INVESTIGATION SUR LES FAITS RELEVES PAR LA COMMISSION.

1. Le contrôle des comptes de trésorerie de l'OPYRWA de même que les analyses faites de la gestion de l'Office ont permis d'identifier les problèmes de l'entreprise et de répondre en franc parler et non pas par ouïe-dire aux préoccupations du Parquet que les phénomènes de surfacturation ainsi que les autres manoeuvres visant le détournement des fonds de l'OPYRWA sont une réalité confirmée par les faits pointés dans le rapport de la Commission de Contrôle de Gestion de l'OPYRWA.

2. Le Parquet de la République devrait se saisir de ce rapport et faire son travail d'interrogatoire et investigation en profondeur sur les faits pointés par la Commission. En effet, la Comptabilité de l'OPYRWA n'a pas su répondre clairement et de façon satisfaisante aux questions de la Commission se rapportant à certaines opérations et pièces justificatives. Il est possible donc que les agents concernés pourraient mieux s'expliquer et se défendre. Ne seront alors considérés comme délinquants et/ou criminels en définitive que les personnes qualifiées comme tels au vu du rapport d'exploitation par le Parquet des résultats ainsi lui soumis par la Commission. Celle-ci, dans son souci de déterminer les montants litigieux à mettre à charge des concernés et en relation avec les phénomènes poursuivis, a confectionné des Fiches de Comptes Individuels ainsi que plusieurs Tableaux commentés. Ces fiches, tableaux et faits parlant d'eux-mêmes, le Parquet n'aura qu'à s'y référer.

3. La Commission remarque cependant que la notion de "crime économique" en passe de devenir si chère dans le langage politique en Afrique n'a pas encore fait l'objet d'un débat suffisant chez nous; le Code Pénal lui-même reste muet sur certains actes dignes d'être réprimés et donc certains faits relevés par le rapport de contrôle pourraient bien rester impunis, faute de législation. Quoi qu'il en soit, le Parquet opérera selon ses méthodes et procédures dans le cadre des lois en vigueur pour que l'OPYRWA soit lésé le moins possible et se rétablisse le mieux dans ses droits.

4. Les départements ministériels et services concernés qui auront également à exploiter ce rapport comprendront qu'ils devraient veiller plus qu'ils ne l'ont fait jusqu'ici à ce que l'Office soit soutenu dans ses efforts de relance et de restructuration.

#### B. NECESSITE DE REVISION DU CADRE STRUCTUREL ET INSTITUTIONNEL DE L'OPYRWA

5. Le statut de l'entreprise publique "OPYRWA" devrait être revu en tenant compte de son caractère industriel. En effet, la nature de ses activités et ses objectifs le distinguent pratiquement des simples Offices-services publics. Il a droit à un statut qui, sur le plan pratique, est de nature à lui conférer l'aptitude à se gérer, à assumer à bon escient les risques de la production pour le marché. A l'occasion de cette redéfinition de ce statut tenant compte de ses particularités, l'on devrait songer notamment à l'idée de privatisation qui a fait son temps mais n'a pas suffisamment été explorée en profondeur en vue de sa concrétisation. Quelle que soit ensuite la forme de privatisation à retenir éventuellement, sa mise en exécution devrait être conditionnée par la réunion de garanties suffisantes de la part du partenaire choisi pour assurer l'entreprise de pouvoir bénéficier de l'apport financier requis et de la commercialisation de ses produits, les difficultés financières étant son côté le plus caractéristique et handicapant.

6. La restructuration de l'entreprise participera au souci de doter l'OPYRWA d'un organigramme fonctionnel permettant d'éviter les conflits internes en matière de prise de décision et d'exercice du pouvoir. En effet, dans la hiérarchie des pouvoirs décrite au chapitre 5 du présent rapport, la conduite des affaires de l'OPYRWA en tant qu'établissement public est confiée, sous la tutelle d'un ministère (le MINIMART), à un Conseil d'Administration dont le décret-loi du 7 novembre 1975 portant statut des établissements publics ne dit pas expressément par quelle autorité il est désigné.

7. Suivant le texte d'organisation de l'Office (Règlement Intérieur), c'est le Président de la République qui nomme le Conseil d'Administration. Mais le Directeur est lui aussi nommé et révoqué par le Président de la République sur proposition du ministère de tutelle. Cependant il faut noter que selon le même texte, le Directeur de l'OPYRWA est responsable devant le Conseil d'Administration qui lui délègue les pouvoirs les plus étendus pour l'exécution des décisions de celui-ci et pour assurer la gestion quotidienne de l'Office.

8. Dans certaines situations et notamment en cas de conflit, on n'a aucune assurance que la lettre et l'esprit de ces textes seront strictement respectés. Notons en passant que dans la lettre d'alerte du 2 décembre 1987 par laquelle le Président du Conseil d'Administration transmettait à la tutelle un "Document sur l'Assainissement de la Gestion de l'OPYRWA", on perçoit l'existence déjà de cette situation conflictuelle entre la Direction de l'Office et son Conseil d'Administration, ce dernier accusant le Directeur MUSEMAKWELI de bien des actes d'insoumission à l'autorité du Conseil.

9. Or, pour peu qu'un Directeur d'entreprise publique puisse évoquer, même à tort, le nom de César, il faudra l'intervention de la plus haute instance (en enjambant le cas échéant l'autorité de tutelle) pour que soient prises des décisions parfois vitales et urgentes pour l'entreprise. Cependant, la lenteur des mécanismes d'intervention aux différents niveaux peut se révéler très préjudiciable à l'efficacité de la gestion surtout que le directeur, bien que n'ayant plus ni la confiance ni la collaboration voulues du Conseil d'Administration, peut et risque de continuer à gérer comme il l'entend ou même commettre des négligences! Si anodin que puisse paraître le fait pour le directeur de l'entreprise d'adresser des rapports directement au Gouvernement et non au Président du Conseil d'Administration, ce fait même confirme les appréhensions exprimées dans ce paragraphe.

10. Lors de la restructuration, il faudra donc trouver un moyen de supprimer toutes ces anomalies à l'origine des conflits qu'on pourrait sûrement éviter. A titre d'exemple, on sait que dans les entreprises privées, c'est le Conseil d'Administration qui désigne et renvoie le directeur avec, éventuellement, la sanction de l'Assemblée Générale des Actionnaires. Les entreprises publiques parmi lesquelles l'OPYRWA, étant la propriété de l'Etat, à défaut d'Assemblée Générale, des décisions de cette importance pourraient être soumises à l'autorité de tutelle. En ce qui concerne les cadres et toujours dans le souci de mettre l'ordre dans la maison, la procédure la mieux indiquée semble être celle de les faire nommer par le Ministre de tutelle sur recommandation du directeur quand il s'agit des chefs de service au sein de l'entreprise; les cadres autres que ceux-ci ainsi que les techniciens d'exécution devant relever du seul Directeur en matière de recrutement. Dans ce nouveau contexte, ceux qu'on avait l'habitude de considérer comme Administrateurs verraient leur rôle se limiter à celui effectivement de Conseillers de l'Administration de l'Entreprise. En effet, pratiquement, la majorité des membres de ces conseils a été composée jusqu'ici de fonctionnaires, par ailleurs occupés à plein temps dans l'exécution des tâches administratives et n'ayant pas, dans la plupart des cas, l'expérience des affaires et de la conduite d'entreprises à caractère lucratif. Bien que les avis et conseils d'un tel organe

n'auraient alors plus le caractère d'injonction à l'endroit du directeur, nous croyons qu'un directeur qui se veut efficace ne négligerait pas les considérations des sages. Les membres de cet organe seraient recrutés non plus uniquement dans l'administration publique mais pourraient provenir aussi en partie du monde des affaires et du personnel de l'Office. Pour leur donner plus d'autorité morale et garantir le poids et le sérieux de leurs interventions au sein de l'entreprise, il est préférable qu'ils soient recrutés et nommés intuitu personae par le Président de la République à qui ils devraient des rapports à une périodicité à déterminer.

Une telle recommandation qui n'a pas la prétention d'atteindre la perfection dans la recherche d'une solution au problème posé, vise au renforcement à la fois qu'à l'efficacité de l'autorité du Ministère de tutelle et surtout du chef d'entreprise. Celui-ci, pour des décisions importantes à prendre, recourra à l'avis de ce Conseil d'Administration, organe venu d'en haut mais lequel organe lui laissera toute la latitude en matière de gestion et de responsabilité de la marche de l'entreprise.

Ainsi, espérons-nous que les conflits de pouvoir seront allégés s'ils ne peuvent être complètement évités et les directeurs d'entreprise ne manqueront plus d'autorité devant des chefs de service prétentieux soi-disant pour avoir été nommés statutairement par une même autorité et sans avis aucun de la direction tel que la situation s'est souvent présentée à l'OPYRWA au préjudice de celui-ci.

### C. NECESSITE DE REVISER LE STATUT DU PERSONNEL

11. La révision du statut du personnel s'impose aussi comme complément nécessaire aux recommandations précédentes. En effet, cette nouvelle procédure liée à la nouvelle structure ne serait efficace et satisfaisante que dans la mesure où le recrutement et le licenciement seraient effectués conformément à un statut du personnel adéquat couplé avec une politique pour l'entreprise, visant tous les deux à mener à bien le redressement de situation de l'OPYRWA pour sa remise et sa relance sur la voie du progrès.

Ce nouveau statut du personnel et cette politique pour l'entreprise s'attacheraient, plus qu'il n'en a été le cas au cours des années passées (où la gestion des ressources humaines et matérielles de l'Office a été défailtante), aux éléments si importants dans une industrie: la qualité et la qualification du personnel, l'affectation de l'homme qu'il faut à la place qu'il faut, la stabilité dans le service et l'amélioration des conditions de travail.

12. La qualité du personnel passe par la formation et la qualification, étant donné que l'accomplissement satisfaisant des tâches dans une administration ou une entreprise dépend étroitement des connaissances théoriques réelles dont la nature et l'étendue varient avec les tâches à accomplir mais aussi et autant de l'apprentissage de la mise en pratique de ces connaissances. C'est autant dire que lorsque le diplôme est trop tenu pour un brevet de capacité donnant accès immédiatement aux postes de commande alors qu'il est dans bien des cas une simple attestation de connaissances théoriques et lorsqu'on recrute sur cette base seulement, on néglige l'élément expérience qui est important pour une entreprise orientée vers la recherche du rendement et la poursuite du plus haut profit. Etant donné qu'à l'OPYRWA, on ressent la carence de personnel expérimenté (comptables, caissière, gestionnaires des stocks, techniciens d'usine, etc...) ayant eu un entraînement suffisamment long et valable, rien ne saurait remplacer, pour l'OPYRWA, l'expérience constructive dans la formation du personnel qualifié. C'est pourquoi la Commission estime qu'il faudra organiser la formation sur le tas au sein de l'entreprise ainsi que des cycles de perfectionnement à l'extérieur pour les techniciens comme pour les cadres dirigeants. Une telle recommandation s'adresse davantage au Conseil d'Administration et à la Direction de l'Office, mais il se pourrait que ce dernier doive, notamment pour les cycles de perfectionnement à l'extérieur, requérir l'aide et le concours des départements ministériels et services concernés.

13. Affectation de l'homme qu'il faut à la place qu'il faut et continuité dans l'exercice de la fonction.

OPYRWA, comme tout le Pays, a été handicapé par le fait que le choix que l'on peut faire des dirigeants ainsi que des techniciens d'exécution pour une industrie, demeure difficile, faute de longue tradition industrielle. La Commission le sait. Mais la Commission est convaincue aussi que même quand on dispose des individus véritablement formés pour l'industrie, si l'on veut en obtenir les meilleurs rendements, il faut veiller à mettre "l'homme qu'il faut à la place qu'il faut". De plus, il est connu aussi que même ailleurs il n'existe pas à vrai dire d'école de formation d'entrepreneurs en tant que tels. Donc, réserve faite des connaissances de base nécessaires à tout dirigeant d'une industrie (à savoir notamment les connaissances en gestion, en comptabilité, en méthodes et techniques modernes de marché et les capacités d'analyse, de synthèse, d'organisation et de décision), seule la pratique fera un dirigeant d'entreprise, un entrepreneur, de celui qui au moins a déjà ces dispositions.

Etant donné que dans les conditions actuelles du Pays, c'est le dirigeant-fonctionnaire qui constitue l'unique ressource humaine pour assumer les fonctions de chef d'entreprise, de chef de service, il faut s'efforcer par tous les moyens de choisir les hommes qu'il faut et de les mettre aux places qu'il faut. Car, dans les conditions normales - et c'est ce qu'il faut comprendre ici -, un chef d'entreprise ne s'improvise pas tandis que la direction satisfaisante suppose non seulement des connaissances théoriques et certaines aptitudes mais aussi et au moins deux autres choses: la continuité dans l'exercice de la fonction et la possibilité de s'entourer de collaborateurs qualifiés, honnêtes. Voilà ce qui a manqué le plus à l'OPYRWA où la mobilité des cadres et techniciens n'a pas favorisé l'apprentissage du métier et où la façon dont certains agents exploitaient l'appareil de production leur confié accuse soit l'aventurisme, soit l'amateurisme, voire la malhonnêteté démontrée par ce rapport, tout cela étant juste le contraire de l'esprit industriel.

14. A propos d'esprit industriel, la Commission relève que jusqu'ici les dirigeants de l'OPYRWA ont été généralement recrutés parmi des agents de l'Etat qui certainement étaient d'excellents fonctionnaires dont la compétence en tant que telle n'est pas à mettre en cause ici. Mais la mentalité de fonctionnaire est bien différente de celle de chef d'entreprise et s'il peut se faire qu'un fonctionnaire ait jamais pu faire preuve d'aptitude pour une direction efficace d'une entreprise, la Commission considère au vu de ce qui s'est passé à l'OPYRWA ces dernières années qu'on ne devait pas s'attendre à ce que les cas de succès soient fréquents dans n'importe quelle branche de l'industrie et pour tous les fonctionnaires. Habitué à faire partie d'un cadre dont l'esprit de compétition est absent, à recevoir un salaire indépendant du succès ou de l'insuccès de l'ensemble auquel il appartient, à effectuer des tâches stables sans avoir à s'inquiéter ni à s'adapter face à la diversité et à la brusquerie des changements, le fonctionnaire n'éprouve pas réellement le besoin de cette agressivité et de cette projection constante dans le futur qui font du chef d'entreprise industrielle un homme constamment à l'affût et tendu vers un objectif dont la réalisation comporte souvent une part d'aléa à maîtriser. L'observation de l'OPYRWA, IKIGO CYIGENGA, nous a donné à penser de lui que c'est plutôt IGIGO CYIGENZA.

15. Les faits parlent d'eux-mêmes. En effet, si comme déjà suggéré (voir le n° 6), le fonctionnement satisfaisant d'une entreprise dépend de l'adaptation de sa structure aux fonctions qu'elle doit assurer, la meilleure structure resterait inopérante si la direction s'ingéniait à ne plus la respecter.

Or, à l'OPYRWA, tous les renseignements recueillis par la Commission auprès du personnel de différentes catégories indiquent qu'au sein de cette entreprise n'étaient pas du tout assurées la circulation des ordres de haut en bas et la remontée des réactions de bas en haut par l'entremise des canaux hiérarchiques prévus. Elle l'était plutôt par des contacts directs entre le sommet et le bas de l'échelle et ce, surtout du temps du Directeur IYAKAREMYE Charles.

Cela est revenu à vouer la gestion à la dispersion et a abouti à entretenir une certaine agitation, une certaine confusion dommageable dans ce sens que ce faisant, la direction s'est condamnée à se perdre dans les détails inutiles lui fournis par des informateurs (plantons, employés, ouvriers) incapables de collecter en fait l'information sérieuse étant donné leur formation et la nature des questions qui étaient concernées dans l'entreprise. Cette dispersion et cette confusion ont été privilégiées au détriment de l'orientation et de la gestion d'ensemble. Il en a par surcroît résulté un climat de **tension** entre la direction et les chefs de services qui lui refusèrent la collaboration.

La conduite adoptée par le Directeur MUSEMAKWELI fut l'inverse de celle de son prédécesseur car lui, il a muselé les petits exécutants au profit du renforcement de l'autorité des chefs de service dont il ignorait les habitudes, désireux qu'il était de se constituer une sorte d'Etat Major autour de lui! Mais comme le montrent les rapports, lorsqu'à la fin de 1983, on a procédé au remplacement de Monsieur IYAKAREMYE Charles, le nouveau directeur n'a pas pu échapper au jeu piégé surtout des 2 chefs de service "Plantations" et "Usine" et le résultat est resté le même tandis que la situation de l'Office empirait. C'est ainsi que dans l'un comme dans l'autre climat de travail, le contrôle réel et interne de la marche de l'entreprise n'existait pas pour la simple raison qu'en l'absence d'un service de Contrôle Interne (voir aussi le n° 21) et en l'absence des informations véridiques nécessaires, l'analyse de la situation exacte demeurait impossible. Aussi les décisions qui ont été prises en certaines matières ne se fondaient-elles **sur rien** de sérieux et par conséquent ce que l'on aurait pu qualifier de "coordination" ou de "impulsion d'ensemble" tapait généralement à côté de la réalité, Monsieur MUSEMAKWELI se contentant dans sa gestion de multiplier les avis et notes de service dont il ne contrôlait point le respect. Aussi pouvons-nous dire que dans toutes ces situations, l'OPYRWA en tant qu'entreprise industrielle a **manqué** à sa tête des chefs industriels. Non moins inquiétant est la succession en cascade des dirigeants de l'OPYRWA.

16. Ailleurs dans les pays développés, on considère qu'il faut 10 ans de pratique dans les administrations pour former un employé ayant au départ une base théorique satisfaisante et 15 ans pour que l'on puisse commencer à parler de spécialiste. A l'OPYRWA, entreprise ayant connu des difficultés d'origine interne et externe dues surtout à la mauvaise gestion, on est étonné de constater que les carences de gestion les plus graves se localisent principalement au niveau de l'Administration (Direction et Service Administratif et Financier), au niveau du Service des Plantations et au niveau du Service Usine et de la Maintenance Industrielle, tous services ayant généralement eu à leur tête des cadres très formés et anciens. C'est que le développement de l'esprit industriel qui aurait dû profiter de ce long séjour dans leurs services respectifs a été supplanté par le goût aux manoeuvres et aux manipulations dont fait état en franc parler le rapport de contrôle de gestion.

17. Ailleurs dans le monde industriel, il s'est trouvé des chefs d'entreprise à succès qui ont eu au départ une formation théorique limitée mais qui ont pu y suppléer en se choisissant de bons collaborateurs. Ensuite, pour leur propre expérience, un long apprentissage du métier par le séjour prolongé et stable au sein de l'entreprise a fait le reste jusqu'à faire d'eux des dirigeants capables de gérer dans une optique qui ne tient pas compte seulement du temps présent mais suppose aussi l'avenir, sachant que les décisions d'aujourd'hui conditionnent les lendemains de l'entreprise. Le facteur "expérience et durée de vie dans l'entreprise" est donc bénéfique, cela est surtout vrai dans l'industrie. Mais en ce qui concerne l'OPYRWA, la Commission ne cherche plus à savoir si l'environnement qui y régnait a permis à ses cadres et techniciens d'acquérir une expérience utile et positive ~~en termes~~ d'esprit industriel, de souci de rentabilité et de travail bien fait. La Commission sait, au terme de son contrôle, que la tendance au profitariat généralisée chez les agents de l'OPYRWA et qui a prévalu résultant en des détournements de toutes sortes, a annulé les effets très bénéfiques qu'on aurait pu escompter de la longévité de certains au service de cet Office.

#### D. NECESSITE DE METTRE AU POINT UN SYSTEME ET UNE POLITIQUE DE GESTION DU PERSONNEL

18. Comme on ne cesse de le percevoir à la lecture des paragraphes qui précèdent, l'inexpérience, le manque de formation et l'instabilité au service affectent défavorablement le rendement du personnel. Mais on peut mettre en

cause également la rémunération et les irrégularités de paie qu'on connait la gestion de l'OPYRWA, qu'il s'agisse de la paie aux planteurs de pyrèthre ou des salaires aux employés. Or tout individu qui se trouve engagé dans une économie d'échanges monétaires, qui est entré en contact même indirect avec la société de consommation, éprouve des besoins croissants et aspire à une amélioration continue de ses revenus. Un des moyens de l'encourager à déployer un maximum d'effort en faveur de l'entreprise serait de lier son salaire à la qualité et à la quantité de son travail. Toutefois, il reste évident qu'une entreprise qui ne progresse pas, tel que c'est le cas de l'OPYRWA en butte à diverses difficultés aboutissant à un déficit financier permanent, ne peut guère faire face aux frais que représenterait une politique visant à l'amélioration continue des salaires. Néanmoins, ce qui importe ici c'est de se convaincre de l'intérêt et de la nécessité qu'il y a, même dans le cas de l'OPYRWA, d'asseoir une politique des salaires sur la nécessaire relation entre le dynamisme de l'Office et le rendement du personnel.

Autrement dit, la Commission recommande l'élaboration et la mise au point d'un système de gestion des ressources humaines de l'entreprise et notamment une politique salariale et l'organisation des promotions qui, pour réellement engager les employés à mieux servir l'Office, devraient tenir compte des éléments qui se nomment: connaissances acquises sur le plan théorique, expérience, ancienneté, efficacité au service et coût de la vie. Ainsi on fera de la nouvelle politique des salaires et du système des promotions à l'intérieur de l'entreprise, l'un des moyens de lutte contre les tendances aux vols et autres manoeuvres de détournement. De plus, étant donné les défaillances relevées dans le rapport à propos de la gestion actuelle du personnel, il faut au moins essayer d'opérer sans plus tarder la régularisation des dossiers et de la situation sociale de chaque agent notamment en matières de côtes, droits acquis, sécurité sociale, etc... en attendant la mise au point de cette nouvelle politique pour l'entreprise. Cette politique nécessitera certainement la poursuite de la compression du personnel pléthorique entamée de façon plus décidée par l'actuelle direction. La Commission l'y encourage.

#### E. NECESSITE D'UN APPUI LOGISTIQUE ET FINANCIER A L'OPYRWA

19. L'OPYRWA souffre d'une insuffisance des moyens de transport. La Commission conclue à la nécessité d'un appui logistique qui consisterait à lui garantir un charroi à la mesure des tâches à accomplir ainsi qu'un stock de pièces de rechange pour le charroi et la maintenance industrielle.

De plus, si peu crédule qu'on soit aux états financiers de l'Office et notamment à l'exactitude de ses bilans et comptes de résultat, la Commission reconnaît que l'entreprise se trouve en perpétuelles difficultés financières pour les raisons

évoquées dans le rapport. La Commission recommande au Gouvernement de ne pas laisser tomber l'entreprise maintenant que les perspectives semblent être meilleures et vu le volume d'investissement déjà engagé. Quant à l'Office, lui-même, il devrait de son côté, à travers son Conseil d'Administration et sa Direction, élaborer un programme de production et de vente duquel ressortirait le plan de redressement financier et la façon dont serait gérée sa dette dans la même finalité de redressement.

F. NECESSITE DE LA MISE SUR PIED TRES RAPIDE D'UNE COMMISSION DE REDRESSEMENT DES ETATS FINANCIERS DE L'OPYRWA

20. Au vu des résultats du contrôle de trésorerie, du contrôle de la surfacturation et autres manoeuvres de détournement, du contrôle de la production, de la commercialisation, de la gestion administrative et financière, des autres comptes de l'OPYRWA et étant donné les implications de ses résultats sur l'établissement annuel des différents bilans et comptes de résultat, la Commission en est arrivée à la conclusion que les états financiers de l'Office de 1984 à 1988 ne sont pas sincères et véritables mis à part les comptes BVR, Emprunt MINIFINECO, Capitaux et Avances de la Banque de Kigali. Elle considère en outre que les données de base (bilans et soldes caractéristiques de gestion) qui auraient servi à l'analyse critique des indicateurs de gestion économique et financière sont d'une fiabilité douteuse. La Commission regrette sérieusement que les Commissaires aux Comptes de l'OPYRWA n'ont plus fait leur travail pour examiner, corriger et certifier les états financiers de 1983 à maintenant. Lui-même, le Conseil d'Administration n'a lancé l'alerte que très tardivement en ce qui a trait à la gestion de l'entreprise par sa lettre du 2 décembre 1987 déjà mentionnée. La Commission recommande donc avec insistance la mise sur pied très rapide d'une commission de redressement des états financiers de l'OPYRWA pour la période 1984/1988.

G. NECESSITE D'INSTALLER DES ORGANES DE GESTION ET DE CONTROLE PLUS DYNAMIQUES POUR LE REDRESSEMENT ET LE DEVELOPPEMENT DE L'OFFICE

21. Cette conclusion-recommandation se comprend aisément quand on sait que la Commission a eu à déplorer toute une série de faits dommageables pour l'Office; un Conseil d'Administration désinformé sur les réalités de l'entreprise depuis longtemps mais qui n'a lancé son premier cri d'alerte que très tard; des Commissaires aux Comptes qui n'ont plus rien fait depuis 1983;

une Direction qui s'est laissée piéger par ses chefs de service et s'est contentée de multiplier instructions et notes de service dont aucun contrôle de respect d'exécution ni de suivi n'était assuré; l'absence d'un service de contrôle interne; le manque d'impulsion d'ensemble et de coordination des activités, etc...

L'organisation d'un "Service de Contrôle Interne" rigoureux et doté d'agents relevant directement de la direction complètera utilement la série de réformes à opérer. Ce service apparaît d'ailleurs comme un corollaire de la délégation de pouvoir proposée avec insistance par la Commission (voir le n° 10) car il faut absolument suivre régulièrement les activités des différents services. En effet, c'est ce service qui répondrait le mieux au souci du chef d'entreprise d'assurer une exécution offrant le maximum de garantie en ce qui concerne l'exactitude et la régularité des opérations. Le Service Administratif et Financier et sa section de Comptabilité qui auraient dû faire ce travail ont défailli presque en général. Désormais, c'est le Service de Contrôle Interne qui devrait contribuer à stimuler la discipline, l'ordre et la méthode dans l'exécution des attributions et l'accomplissement des missions assignées aux services. Car, c'est ce service seul qui ferait apparaître en temps utile les imperfections qu'on peut alors corriger avant qu'il ne soit trop tard. Il n'est pas superflu de noter ici que si ce service avait existé et fonctionné auparavant, ses notes et rapports réguliers auraient facilité la tâche aux missions de consultants et de contrôleurs externes qui se sont succédées à l'OPYRWA puisque celles-ci, y comprise la nôtre, se seraient contentées de rapides sondages et investigations se limitant au minimum indispensable pour apprécier la marche de l'entreprise, permettant de faire des économies de temps et d'argent.

#### H. ORGANISER LE SERVICE D'APPROVISIONNEMENT, LA BONNE TENUE DU FICHER DE STOCKS ET SE CONFORMER AUX REGLES REGISSANT LA PASSATION DES MARCHES PUELICIS

22. Concernant la première partie de cette conclusion-recommandation, la Direction de l'Office devrait penser sérieusement à organiser comme il faut le Service des Approvisionnements et exiger la bonne tenue du fichier de stocks. Le rapport de la Commission, après avoir rappelé l'instruction relative aux achats et critiqué la pratique abusive qui a conduit à la multitude des approvisionneurs improvisés au sein de l'Office au détriment de celui-ci (chapitre premier), souligne que les inventaires à 4 colonnes n'existaient pas à l'OPYRWA et que si tout au plus la Comptabilité pouvait saisir les entrées au magasin vu les factures d'achat et les bons d'entrée, elle était souvent dans l'ignorance des sorties et se contentait de connaître les stocks début et fin de chaque année.

Sous le chapitre 6, le rapport de la Commission indique au passage les améliorations possibles dans le domaine de la tenue du fichier de stocks ainsi que les avantages qui en résulteraient.

23. Pour le moment, la nouvelle direction compte recourir au Répertoire des Fiches de Stock qui avait été conçu en 1984. Soulignons qu'une fois le fichier tenu, selon ce répertoire, il serait facile à une date donnée d'établir l'inventaire comptable et valorisé du magasin; il serait possible et facile de savoir à tout moment la quantité, la valeur et la disponibilité immédiate de tel ou tel élément du stock; il serait plus aisé de programmer les nouvelles commandes pour prévenir les ruptures de stock et enfin il serait plus facile de faire le suivi de l'exécution conforme du budget. C'est pour toutes ces facilités que la Commission encourage franchement la nouvelle direction à mettre en application immédiatement ce Répertoire. De même, il faut mettre fin sans plus tarder à la multitude des approvisionneurs ainsi qu'au recours multiple au compte transitoire ouvert pour faciliter les achats mais dont les approvisionneurs se sont abusivement servis au dépens de l'Office.

24. Concernant la deuxième partie de cette conclusion-recommandation à savoir que l'on devrait à l'Office se conformer aux règles régissant la passation des contrats de marchés publics, celle-ci ne tiendrait que dans la mesure où l'OPYRWA demeure un établissement public à l'avenir. Aussi longtemps que l'Office sera régi par le statut d'établissement public, il faudra se soumettre aux règles de passation des marchés de l'Etat et des établissements publics. Dans ces circonstances, on devrait demander à la direction pourquoi certains marchés volumineux ont été conclus de gré à gré alors que "à l'exception des marchés dont la dépense totale n'exécède pas 250.000 FRW et les marchés qui doivent être tenus secrets, la décision de recourir au marché de gré à gré doit être motivée par l'administration et prise après avis du Conseil des Adjudications".

#### I. HATER ET ACCELERER LE RECOUVREMENT DES CREANCES DE L'OPYRWA

25. La Commission ayant rejeté la "Fiche Individuelle de Créance" (voir l'exposé au chapitre premier du rapport de contrôle) considère que le solde du compte "Débiteurs" parmi tant d'autres n'est pas correct. En effet, il subsiste une tare dans la gestion, à savoir que les listes actuelles des débiteurs révèlent la présence de créances sans factures comme pièces justificatives pour

environ 4.850.000 FRW dont certaines dettes remontent à 1978 et même avant tandis que la liste des débiteurs qui reconnaissent leurs dettes ne totalise qu'à peine un demi-million de francs. De même la situation des avances au personnel accuse un total à recouvrer de 1.500.000 FRW environ tandis que l'Office doit au titre d'arriérés des salaires pour plus de 2.700.000 FRW. Devant ces constats, la Commission suggère à la direction de dresser une liste complètement mise à jour des débiteurs de l'Office et de la soumettre à la Commission de Recouvrement.

J. MISE AU POINT D'UNE STRATEGIE ET INSTAURATION D'UN VERITABLE SERVICE DE COMMERCIALISATION.

26. La mise au point d'une stratégie et l'instauration d'un véritable service de commercialisation est une nécessité. En effet, la Commission a constaté l'absence de toute stratégie clairement définie pour la vente du pyrèthre face aux caractéristiques, combien défavorables, du marché très fermé des produits de l'OPYRWA. De plus le service commercial a été généralement réduit à une personne jusqu'à sa quasi-suppression suite à la démission et au départ de son dernier titulaire et son remplacement par le couple Directeur-Comptable d'abord, par le Couple Direction-Conseil d'Administration ensuite. Mais ce dernier couplement n'a été décidé que tout récemment lorsqu'en 1987 le Président du Conseil d'Administration constata que le Directeur assurant seul la commercialisation avait appliqué une mauvaise stratégie commerciale en promettant de vendre la même quantité d'extrait brut à plusieurs clients (P.B.K. et Biddle) sans disposer d'une production suffisante avec risque de remettre en cause la crédibilité de l'OPYRWA. Mais avant qu'on en soit arrivé là, ce service était plutôt celui de simple acheminement des marchandises sans possibilité de faire le suivi systématique et physique des marchandises, le contrôle des courtiers, la recherche de nouveaux marchés pour une diversification et pour en connaître le fonctionnement afin d'éviter la conclusion de contrats léonins et au hasard; toutes activités qui caractérisent le dynamisme d'un vrai service commercial d'une entreprise exportatrice ainsi qu'il en est recommandé la création.

K. NECESSITE D'ORGANISER LA GESTION ECONOMIQUE ET FINANCIERE DE L'OPYRWA

27. Les questions de personnes qui ont handicapé la marche normale de l'OPYRWA ont aussi conduit à l'existence maintenant au sein de cette entreprise d'un organigramme informel dont l'objectif selon la nouvelle direction, est

semble-t-il, de rompre l'écran qui était installé du temps de MUSEMAKWEI entre la direction et les cadres d'exécution au profit des cadres de coordination qu'étaient les chefs de service (voir n° 15). Le nouveau directeur en poste à l'OPYRWA depuis avril 1988 laisse entendre que cet organigramme informel selon lequel l'Office fonctionne est issu de la recommandation du Conseil d'Administration remontant à 1987 qui voulait opérer une restructuration tout en restant dans l'esprit de la loi. Avec les problèmes actuels de budget et de finances, il ne compte pas combler les vides laissés par les départs survenus par mesure d'ordre aux postes de chefs de service des Plantations et de l'Usine. Mais en fait que compte-t-il faire aux différents postes en question?

28. Au niveau de l'usine, il y aura concertation entre les différentes sections sous la coordination de la direction en faisant de sorte que toutes sachent ce qui se passe les unes chez les autres y compris donc les éventuels problèmes actuels. Grâce à un effort de planification et de programmation avec établissement des budgets par section à respecter scrupuleusement, il y aura chaque fois un plan de travail. Chaque chef de section devra contrôler l'exécution conforme de ses budgets et programmes. Le Chef de Section Fabrication devra être responsable de tout ce qui se fait au niveau du broyage, de l'extraction et de la raffinerie avec l'aide d'un seul chef par équipe. Le Chef de Section Fabrication contrôlera donc tout: programmes, budgets, exécution conforme, performances atteintes, personnel de sa section en se faisant aider par 3 chefs d'équipe. La Section Maintenance dépendait du Chef de l'Usine dont, on vient de le voir, l'utilité n'est plus là dans cette réorganisation du travail. Le Chef de Section Maintenance qui a été renvoyé en 1985 n'est pas encore remplacé jusqu'ici. On veut plutôt créer une équipe multidisciplinaire composée du mécanicien de garage, du mécanicien d'usine, du soudeur, de l'électricien et du plombier. Il y aura concertation de l'équipe malgré que chaque membre a, comme on le voit, sa spécialité et son autonomie. La sous-section Atelier qui est utilisée en moyenne 3 à 5 mois par an reste sous-utilisée car l'usine ne tourne pas et ça pose le problème de devoir entretenir son personnel.

La Section Laboratoire qui est appelée à faire des prestations et des expertises aussi bien pour les Plantations que pour l'Usine a été rattachée directement à la Direction. Auparavant, elle dépendait du service Usine. Au-delà de ses activités habituelles, elle va inaugurer des travaux de recherche-développement pour la fabrication et la vente de nouveaux produits.

29. Au niveau des Plantations, la préoccupation majeure est de rendre fonctionnels les services. A titre d'exemple, l'information qui passait du sommet au paysan devait aller du chef de service, au chef de section, au chef de secteur,

au chef de périmètre vulgarisateur, au chef de Bloc Moniteur Agricole, au Délégué de la paysannerie et de là au Paysan. Cet organigramme militaire mais privé de mécanisme réel de circulation suivie et de facilitation de l'information est jugé inefficace. En lieu et place, la direction envisage une planification qui vise à faire la vulgarisation via le regroupement des paysans par zone, ce regroupement tirant profit de ce que les paysans d'une même zone ont les mêmes affinités et ont comme animateur le vulgarisateur qui tendra à supprimer à terme le niveau "Moniteur Agricole".

30. Le Chef de Secteur était, dans l'organisation antérieure responsable de tout dans son secteur:

- représenter la direction auprès des autorités locales et de la paysannerie;
- responsable des fleurs fraîches;
- responsables des fleurs sèches;
- contrôle des véhicules à disposition dans la zone;
- gestion des magasins périphériques;
- et gestion du personnel.

Cela ayant été jugé trop lourd, le service des Plantations a été divisé en 3 centres de responsabilité: 1 section Production des Fleurs Fraîches; 1 sous-section Séchoirs et 1 sous-section Boisements et Tourbe.

La section Production des Fleurs Fraîches dépendra directement de la direction. Elle a été confiée à un Ingénieur Agronome de niveau  $A_0$  qui supervisera des Agronomes Vulgarisateurs de niveau  $A_2/A_3$ . Ce sont ces derniers qui continueront pendant quelque temps à encadrer les moniteurs agricoles destinés à disparaître à terme. Le chef de section "Production Fleurs Fraîches" a aussi sous sa responsabilité les 2 blocs industriels de Bonde et de Kinigi avec comme vulgarisateurs les chefs de Bloc.

Les séchoirs étant dispersés et consommant le gros du budget et des moyens de production de la matière première destinée à l'Usine, il a fallu en faire un centre de responsabilités à part entière dépendant directement de la direction. Cela étant, on évolue vers une centralisation de la gestion contrôlée des séchoirs avec une décentralisation de la gestion matérielle, technique et du personnel de chaque séchoir.

Concernant la sous-section Boisement et Tourbe, ce regroupement n'a aucune signification selon le directeur. Dans les boisements, il n'y a pas de personnel important sinon que quelques gardiens. De plus, il a été mis un

frein à toute opération d'extension des boisements. Mais on sent de plus en plus l'urgence de gérer ce capital. Notamment il faut mettre fin à l'exploitation chaotique: la coupe devra suivre un calendrier précis dans tel boisement donné en lieu et place de ce qui se faisait suivant la dispersion des sites; il faudra réfléchir pour étudier la question de savoir s'il faut réutiliser le bois pour la chaufferie et alors procéder au reboisement ou bien s'il ne serait pas mieux de déboiser et développer des champs de multiplication des plants de pyrèthre.

31. Au niveau du Service Administratif et Financier, il y a aussi à faire pour une redynamisation des services. D'abord, la direction est d'avis que le poste de Chef de service est indispensable et donc à pourvoir.

Concernant la section Comptabilité, son souci est de rapprocher le poste actuel de "Comptable des Fleurs" soit de la section Comptabilité soit de la section Gestion et Approvisionnement car en fait il s'agit des opérations d'approvisionnement en matières premières (Fleurs fraîches et Fleurs sèches).

La section Commercialisation (voir aussi le n° 26) est un poste à pourvoir car comme annoncé à propos des activités futures de la section Laboratoire, on envisage la fabrication aussi des produits nouveaux à mettre sur le marché national. Suivant les déclarations de la direction, dès l'année 1989 les études techniques en cours portant sur le marketing des articles en projet de production seront terminées et ensuite on pourra produire.

Pour la section Gestion et Approvisionnement, il est question de restaurer son autorité en se conformant aux attributions prévues dans la loi et en évitant la multiplication actuelle des approvisionneurs improvisés (voir aussi les n°s 22 et 23).

Section "Inspection et Contentieux" ou Section Contrôle Interne.:

D'après le Directeur, ces 2 services ont été non pourvus de tout temps. Pourtant la situation actuelle des litiges justifie la présence dans l'entreprise d'un chef à la tête de la Section "Contentieux". On est même tenté d'insérer la sous-section Gestion du Personnel dans la section Contentieux considérant que la quantité de litiges à suivre ne pourra pas à elle seule et tout le temps justifier ce poste. Il faudrait en outre lui confier l'élaboration de la politique du personnel, de la politique salariale, l'élaboration des avis et conseils à la direction pour une application améliorée du statut du personnel.

Quant au Contrôle Interne (voir aussi le n° 21), on prétend que les chefs de service contrôlaient mais on conçoit qu'ils devaient eux-mêmes être contrôlés!

Les défaillances constatées au niveau des services sur le terrain persistant, pour faire faire des contrôles formalisés, répressifs et préventifs surtout il faudrait que ce rôle s'inscrive en gros quelque part. Le Directeur pense que ce serait par exemple une des 3 sections du Contentieux où il voudrait combiner le contentieux proprement dit (litiges), la gestion du personnel et le contrôle interne. Afin de donner plus d'autorité à cette section, vu l'importance du rôle de contrôleur, il faudrait qu'organiquement, il se rattache directement à la Direction.

32. Ces vues de la nouvelle direction rencontrent en général l'assentiment de la Commission de Contrôle de Gestion à deux remarques près:

La première remarque est que même si l'idée de rompre le rempart entre la direction et les techniciens d'exécution est bonne, la suppression qu'elle entraîne des postes-clés de responsabilité (chefs de service) ne peut perdurer qu'au détriment de l'entreprise; elle doit être plutôt provisoire. La Commission considère comme un facteur favorable le départ de l'entreprise de tous ceux qui l'ont empêché de fonctionner normalement car la rupture d'avec le passé est généralement difficile et vouloir inover pour la relance dans les domaines d'exécution retenus en présence de certains cadres et anciens agents qui ont leurs habitudes, tel qu'on l'a vu, ne mènerait pas à tous les résultats escomptés. Mais de là dire que ces postes ne sont pas à pourvoir n'est pas du tout recommandable. Car si les chefs de service suspendus par mesure d'ordre ne devaient jamais être remplacés, la concentration excessive des pouvoirs entre les mains du Directeur dont les décisions concerneraient alors un trop grand nombre de questions, et de surcroît des questions d'importance secondaire, constituerait un handicap à une bonne gestion. La restructuration et le nouvel organigramme à envisager pour l'entreprise devraient plutôt régler la très problématique question de délégation d'autorité en faveur non seulement du directeur mais aussi des chefs de service qui doivent être là où il faut et collaborer efficacement dans l'intérêt de l'OPYRWA. De plus, cette option est indispensable si l'on veut réserver à la direction le temps de préparer les décisions concernant l'orientation de l'entreprise et la gestion d'ensemble tant souhaitée dans nos recommandations grâce à la coordination des activités et la gestion des conflits.

La deuxième et dernière remarque est qu'il faut confectionner un cahier des charges pour chaque poste d'importance afin d'éviter notamment les fuites des

responsabilités par suite à la multiplication des responsables informels qui généralement se sont succédés dans des fonctions momentanément sans aucune remise-reprise officielle des affaires ou se sont improvisés comme on l'a vu dans l'exercice et l'accomplissement des tâches qui n'étaient pas organiquement les leurs.

La délégation des pouvoirs laisse à désirer; le centralisation à outrance a pu paralyser momentanément les services; il y a lieu de clarifier les choses dans cette matière aussi. La centralisation peut se concevoir par exemple comme suit:

- a. Centralisation des décisions prises au niveau de chaque hiérarchie mais encadrement de ces décisions au niveau directorial;
- b. Suivi et contrôle de soumission et d'exécution des ordres;
- c. Contrôle et suivi de l'organisation et de la gestion spatiale de l'entreprise (boisements, bananeraies, immeubles, plantations, séchoirs, stocks, usines, ...etc) au lieu de lâcher certaines zones comme des fiefs réservés aux différents gestionnaires quelle qu'en soit l'importance.
- d. Faire autant que possible des économies d'échelle.

Tout cela exige l'organisation et le contrôle adéquats de la circulation des ordres et des informations de haut en bas et de bas en haut dans un

minimum de respect de la structure et de la hiérarchie sans pour autant aboutir à créer des remparts de protection pour la haute direction.

Fait à Ruhengeri, le 31 Décembre 1988

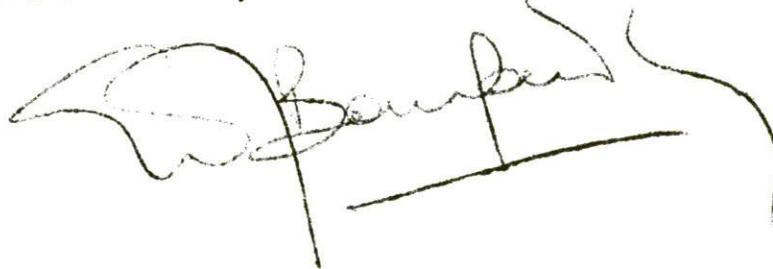
par la Commission de Contrôle de Gestion de l'OPYRWA :

SINDAYIGAYA François, Président de la Commission

NSABIMANA Laurent , Membre de la Commission

HABYALIMANA Vincent , Membre de la Commission

BANGAMWABO Emmanuel , Membre de la Commission

A large, stylized handwritten signature in black ink, likely belonging to Emmanuel Bangamwabo, is written below the list of names. The signature is highly cursive and spans across the width of the text area.

IV.

LISTE DES TABLEAUX

IV. LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1: Récapitulatif des Résultats du Contrôle des Comptes de Trésorerie de l'OPYRWA de 1984 à 1988

Tableau n° 2: Cas de Surfacturation Typique Relevés à l'OPYRWA

Tableau n° 3: Situation des Factures Frauduleuses

Cas 3.1. NSENGIYUMVA Laurent

Cas 3.2. NUBAHA J. Bosco

Cas 3.3. HABYARIMANA Claude

Cas 3.4. NDAHIRIWE Nicolas

Cas 3.5. AHQBANTEGEYE Tharcisse

Cas 3.6. KALIMUNDA Adrien

Tableau n° 4: Liste des Factures dont les Marchandises ne sont pas parvenues à l'OPYRWA

Cas 4.1. Fournisseur NZABANDORA Bernard

Cas 4.2. Fournisseur NZITABIMFURA Augustin

Cas 4.3. Fournisseur NDAYISENGA J. B.

Cas 4.4. Fournisseur COCOMASCOBU

Cas 4.5. Fournisseur KANYAMI BWA Damien

Cas 4.6. Fournisseur RUVUGUNDI Ramazani

Tableau n° 5: Evolution de la Production des Fleurs

Tableau n° 6: Origine et Nature des Montants mis à charge de Mr NIYIBIZI Léopold (Achat des Fleurs Fraîches en Secteur Gisenyi)

T<sub>1</sub> - Bloc Industriel Bonde

T<sub>2</sub> - Zone Butake

T<sub>3</sub> - Hors Paysannat MUGONGO, Mme Carr

T<sub>4</sub> - Zone Karago

T<sub>5</sub> - Zone Mikingo-Nkuli

T<sub>6</sub> - Zone MUTURA I,II,III, Hors Paysannat

T<sub>7</sub> - Zone Kabatwa-Bugoyi Nord, Hors Paysannat.

Tableau n° 7: Origine et Nature des Montants mis à charge de Mr KURUJYISHULI Joël  
(Achat des Fleurs Fraîches en Secteur Ruhengeri).

T<sub>8</sub> - Zone Gasiza-Nkumba-Kidaho

T<sub>9</sub> - Zone Kabeto-Kabwendo-Kagano

T<sub>10</sub> - Zone Rukore

T<sub>11</sub> - Zone Bloc Industriel Kinigi

T<sub>12</sub> - Zone Bisate

T<sub>13</sub> - Zone Susa

Tableau n° 8: Evaluation des Pertes Subies par l'Office en Matière Première et  
en Argent de 1984 à 1988.

Tableau n° 9: Des Performances de l'Usine

Tableau n° 10: Consommation des Produits Chimiques

Tableau n° 11: Evolution de la Production de Fleurs de Pyrèthre

Tableau n° 12: Commercialisation des Extraits (Extrait Brut, Extrait Semi-raffiné,  
Extrait Pâte)

Tableau n° 13: Pièces Comptables Suspectes relatives à certains éléments du stock  
de pièces et outillages destinés à l'Usine.

