

1450
REPUBLIQUE RWANDAISE
MINISTERE DES FINANCES

SERVICE DE L'INSPECTION
GENERALE DES FINANCES

Rapport de contrôle de gestion du Projet Forêt NYUNGWE/KARENGERA (UGZ4)

Rapport détaillé

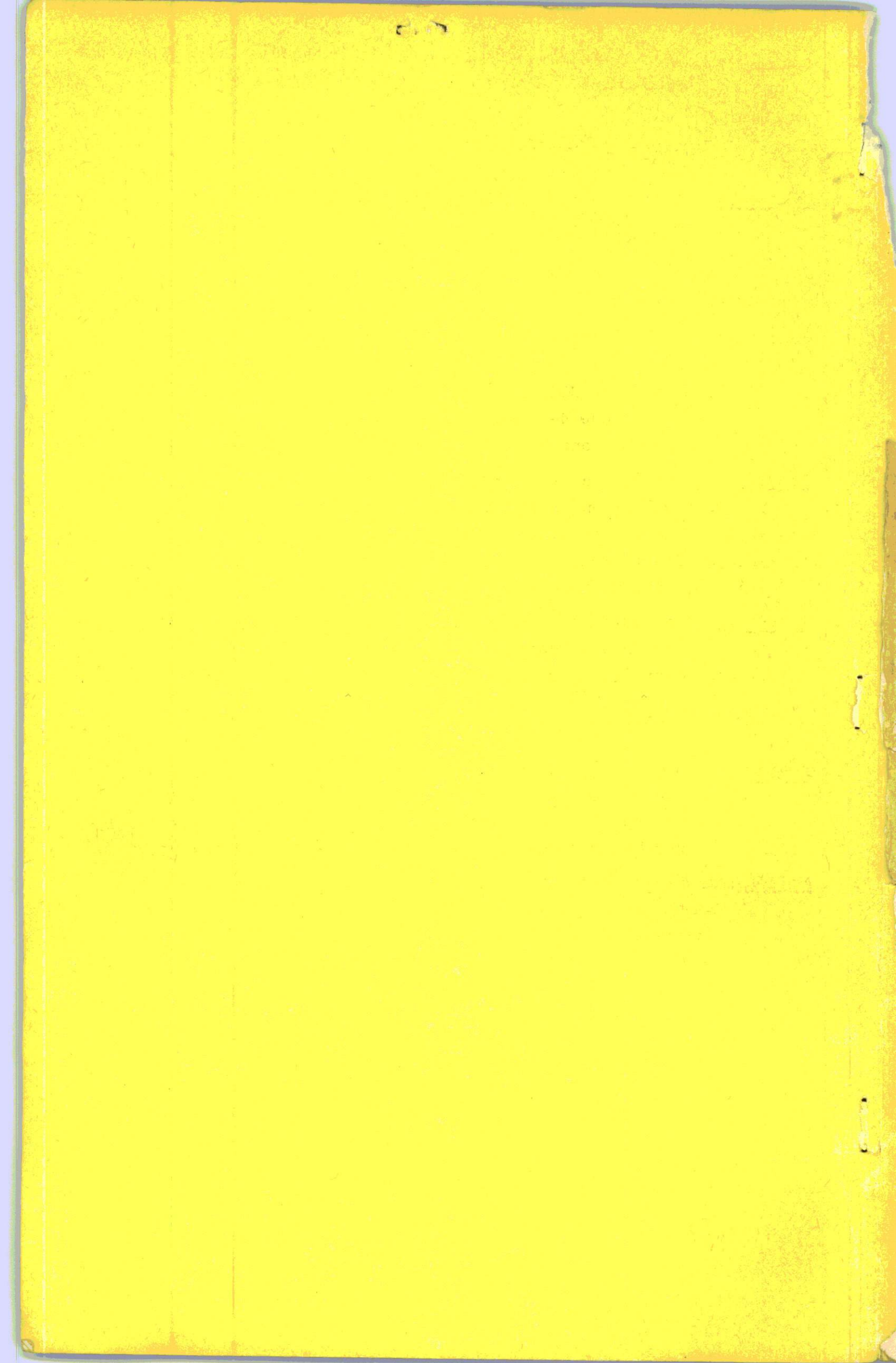


Table de Matière

Page

<u>TITRE I.</u>	Synthèse de contrôle de gestion de l'Unité de gestion zone 4 dénommée Projet Forêt Nyungwe/Karengera	
CHAPITRE I.:	Conclusion	1
CHAPITRE II:	Résultats comptables et financiers	2
<u>TITRE II.</u>	Rapport de contrôle de gestion de l'Unité de Gestion Zone 4 dénommée Projet Forêt Nyungwe/Karengera	1
CHAPITRE I.	INTRODUCTION	1
	Historique de l'UGZ4	2
	Réalisations comparées aux objectifs	3
<u>TITRE III.</u>	Diagnostic de la Gestion du Projet.....	8
3.2.1.	La gestion du Financement.....	9
3.2.2.	La gestion des Stocks	11
3.2.3.	Conclusions et Recommandations	14
3.3.	Gestion du Personnel.....	14
<u>TITRE IV.</u>	Contrôle des opérations.....	19
4.1.	Contrôle de caisse et les éléments y afférents..	19
4.2.	Contrôle de comptes banques et tous les éléments y afférents.....	26
4.3.	Contrôle de Stocks et de tous les éléments y afférents.....	28
<u>TITRE V.</u>	Recommandations Générales	49
5.1.	Tableau de Financement sur la période allant du 1er Novembre 1990 au 31 Novembre 1991.....	50
5.2.	Recommandations issues de l'analyse de ce tableau	52
<u>ANNEXES:</u>	Annexe 1	53
	Annexe 2	57
	Annexe 3	58
	Annexe 4	59
	Annexe 5	60
	Annexe 6	61

Verzeichnis der Mitglieder

1.	Herrn Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h.	1891
2.	Herrn Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h.	1892
3.	Herrn Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h.	1893
4.	Herrn Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h.	1894
5.	Herrn Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h.	1895
6.	Herrn Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h.	1896
7.	Herrn Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h.	1897
8.	Herrn Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h.	1898
9.	Herrn Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h.	1899
10.	Herrn Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h.	1900
11.	Herrn Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h.	1901
12.	Herrn Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h.	1902
13.	Herrn Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h.	1903
14.	Herrn Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h.	1904
15.	Herrn Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h.	1905
16.	Herrn Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h.	1906
17.	Herrn Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h.	1907
18.	Herrn Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h.	1908
19.	Herrn Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h.	1909
20.	Herrn Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h.	1910
21.	Herrn Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h.	1911
22.	Herrn Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h.	1912
23.	Herrn Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h.	1913
24.	Herrn Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h.	1914
25.	Herrn Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h.	1915
26.	Herrn Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h.	1916
27.	Herrn Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h.	1917
28.	Herrn Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h.	1918
29.	Herrn Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h.	1919
30.	Herrn Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h. Dr. phil. h. c. h.	1920

Synthèse du contrôle de gestion de l'Unité de Gestion
zone 4 dénommée Projet Forêt NYUNGWE/KARENGERA

I. CONCLUSION

L'unité de gestion de la zone 4 de la forêt de Nyungwe souffre principalement de la mauvaise organisation interne caractérisée par une forte rotation du personnel. Sur le plan comptable et financier, l'on ne peut parler d'une bonne gestion dans un système comptable où la comptabilité des stocks est mal tenue; où le gestionnaire accumule les fonctions d'établir les bons de commande, approuver les factures et procéder à leur règlement définitif en même temps qu'il dispose de toute la latitude dans l'engagement, le licenciement du chef comptable et le magasinier.

Toutefois, nous apprécions positivement l'exécution des travaux par les systèmes de tâcheronnage et de Tangya, des systèmes qui, en principe, auraient permis de réaliser des économies remarquables sur les dépenses en main-d'oeuvre et entretien si le service financier en assurait un contrôle minutieux et régulier.

II. RESULTATS COMPTABLES ET FINANCIERS

1. Détournements : 482.305 FRW.

1. RUTAYIRANGA Joseph : 426.185 Frw dossier dont a été saisi le parquet de Cyangugu;
2. BISENGIMANA Gallican : 20.420 Frw dossier dont a été saisi le parquet de Cyangugu;
3. MASHIMANGO Boniface { 35.700 Frw -voir le procès-verbal y
4. KARUHIJE Zacharie { relatif.
5. NZARULINDA Frédéric {

2. Manquants: 108.677 FRW.

1. KANAMUGIRE Octave : 14.000 Frw
2. Feu NSENGIYUMVA Albert: 92.858 Frw
3. HABIMANA Isaïe : 1.819 Frw

3. Dettes

1. BIRIKUNZIRA Evariste : 10.386 Frw dossier transmis au parquet de Cyangugu
2. KALISA Epaphrodite : 99.000 Frw idem
3. NGERAGEZE Tharcisse : 9.051 Frw

4. Manques à gagner

Un montant de 172.338 Frw dont 97.406 Frw à recouvrer auprès l'assureur SONARWA et 74.932 Frw à recouvrer auprès de l'Etat.

5. Pertes liées à la mauvaise gestion

- location maison de la Commune KIRAMBO : 20.000 x 24 mois = 480.000 F
 - location maison/appartenant à Monsieur NTEZILYAYO Siméon : 70.000 x 7 mois = 490.000 F
- 970.000 F

N.B.: - Le projet devrait louer le gîte appartenant à la commune Kirambo uniquement pour 6 mois correspondant à la période d'inventaire forestier, cependant le loyer continue à être encaissé 24 mois plus tard.

- Tandis que la maison n° 3 de Monsieur NTEZILYAYO Siméon a été louée à 70.000 Frw pendant 7 mois sans occupant (cf. annexe n°2)

6. Mobilier correspondant à la valeur de Trésorerie gélée

Désignation	Valeur comptable	Observations
- Camion Renault A 7134	5.230.250 Frw	se trouvant au siège du projet.
- 4 Motos YAMAHA 125 avec casques	701.440 Frw	idem
- Caisse remplie de pièces de rechange	1.200.000 Frw	idem
- 3 Radios émetteurs-récepteurs	1.286.611 Frw	idem
- 1 Ordinateur	897.659 Frw	idem
	9.515.960 Frw.	

7. Patrimoine du Projet devant être récupéré sans délai

Désignation	Valeur comptable	Détenteur
1 TOYOTA HILUX 4 WD	1.417.982 Frw	Garage ACOMEL
2 Remorques tracteur	1.210.000 Frw	L'un à l'Usine Gisakura l'autre au SOCOMERWA
Matériels d'inventaire	1.363.896 Frw	Déposé au projet C.Z.N.
Machine à tirer les plans	196.516 Frw	se trouve au projet P.R.B. (Butare)
Carte définitive + Rapport d'inventaire	4.634.375 Frw	Le centre technique forestier Tropical devrait fournir ces documents avant le 31/3/1990.
Total	= 8.822.769 FRW.	

Les contrôleurs des Finances

KAREKEZI Freddy

KAYISIRE Léon Pierre

MUNYANEZA Emmanuel

MUNYANKINDI Silas

MUTIMANA Jean

MUNYANKINDI André

RAPPORT DE CONTROLE DE GESTION DE L'UNITE DE GESTION
ZONE 4 DENOMMEE PROJET FORET NYUNGWE/KARENGERA

INTRODUCTION

D'après les informations contenues dans les différents rapports techniques relatifs aux forêts naturelles, il est stipulé que depuis la fin de l'an mil neuf cent quatre vingt quatre, le Gouvernement Rwandais a adopté un plan d'action visant la protection, la conservation et l'aménagement des forêts de la Crête Zaïre-Nil (Forêt de Nyungwe, de Gishwati-Mukura et celle des Volcans). Cette ceinture forestière assurant l'équilibre écologique, hydraulique et climatique de notre pays. Le plan d'action ainsi tracé se fixait entre autres objectifs :

- la **poursuite** de la création des boisements de ceinture
- la mise en réserves forestières intégrales de plus de 40 % de ces forêts;
- la mise en aménagement des parties forestières bordant ces réserves intégrales en vue d'améliorer leur potentiel de production à long terme.

Cet aménagement sera conditionné par des paramètres suivants:

- a. la mise en place d'une structure de gestion et de prospection des forêts
- b. la programmation des opérations à réaliser
- c. la réalisation d'inventaires forestiers comme élément de base pour toutes interventions.

La concrétisation de ce plan d'action a abouti, pour des raisons de commodité de gestion, à la création de sept zones d'action correspondant à des unités de gestion à savoir l'unité de gestion de la zone 1 (U.G.Z1), l'unité de gestion de la zone deux (U.G.Z2), unité de gestion de la zone trois (U.G.Z3), l'unité de gestion de la zone quatre (U.G.Z4), lesquelles correspondent respectivement aux forêts de Kibuye, de Gishwati, de Nyungwe-Kivu-Nshili et de Nyungwe/Karengera.

Le présent rapport concerne l'unité de gestion de la zone 4 qui couvre la partie Sud-Ouest de la forêt de Nyungwe. C'est un rapport d'un travail de contrôle de gestion de ce projet, lequel contrôle s'est déroulé en dates du 27 septembre 1990 au 13 octobre 1990 et du 17 octobre 1990 au 10 novembre 1990.

Ce contrôle a été mené par une équipe de 7 contrôleurs de l'Inspection Générale des Finances à savoir KAREKEZI Freddy, KAREKEZI André, HITIMANA Jean, KAYISIRE Léon Pierre, MUNYANKINDI Silas, MUNYANEZA Emmanuel et MBANZAMIHIGO Vincent.

Nous nous sommes cependant heurtés à un gros problème du fait que les documents financiers du premier exercice ne nous ont pas été disponibilisés d'autant plus qu'ils ne se trouvaient pas dans l'enceinte du projet. L'ancien gestionnaire les a déposés à la Direction de la Caisse Centrale de Coopération Economique à Kigali lors de son départ. La Direction n'a pas été disponible pendant la période de contrôle pour nous fournir ces documents; ceci nous a mené, pour le contrôle des comptes caisse et banques, à faire le contrôle des opérations datant du mois d'avril 1988 jusqu'à la date de l'arrêt des écritures.

Après l'arrêt des comptes et écritures y afférentes notre travail a débuté par la saisie des procédures de gestion en place. Nos appréciations sur ce point ressortent au niveau de la gestion du financement, de la gestion des stocks et des équipements ainsi qu'au niveau de la gestion du personnel et du contrôle des opérations. Par ailleurs, nous nous sommes préoccupés d'évaluer les réalisations propres du projet afin d'y mener nos analyses critiques.

I. HISTORIQUE DE L'U.G.Z.4.

Le projet Forêt Nyungwe/Karengera est financé par la convention n° 5826600010 R signée le 28/4/1986 entre la République Rwandaise et la Caisse Centrale et de Coopération Economique. Le montant du crédit est de 40 millions de francs français auquel s'ajoute une subvention du Ministère français de la Coopération pour un montant de 4 millions de francs français (FF). La contrepartie rwandaise, évaluée à 5 millions de Frw, intervient pour le paiement des salaires des cadres sous-statuts.

Le premier déblocage de fonds a eu lieu le 3.3.1987 correspondant à la date effective de démarrage du projet.

Le projet comprend deux volets: "route et infrastructure" et volet "foresterie". Pour la première phase du projet, le volet "route et infrastructure" a comme objectifs: la réalisation de 45 Km de piste entre Ntendezi - Bweye et la Zone Est de la forêt Nyungwe, dans un délai de 18 mois correspondant à la fin de la deuxième année du projet (31/3/1989).

Pour ce qui est des infrastructures, il est prévu la construction d'un siège administratif du projet à Ntendezi et quelques bâtiments complémentaires. Quant au volet "foresterie", il sera effectué, avant la fin du projet (31 mars 1990), un inventaire forestier qui permettrait de sélectionner les zones potentiellement les plus intéressantes sur 19.000 Ha que couvre la zone 4.

La concrétisation de ce volet repose sur la réalisation de plantations tempons sur une superficie de 1100 Ha, d'une part pour marquer les limites entre le domaine forestier et la zone agricole et, d'autre part, la remise en forêt des zones défrichées.

Au cours de la deuxième phase, il sera question d'améliorer la productivité de la forêt grâce à un aménagement et à des interventions sylvicoles appropriées dans la zone qui n'est pas mise en réserve. Egalement il va falloir remplacer des coupes illicites pratiquées par des scieurs de long par une exploitation rationnelle inscrite dans le plan d'aménagement du massif.

II. REALISATIONS COMPAREES AUX OBJECTIFS

D'après les délais retenus lors de la signature de l'accord de crédit, le présent contrôle de gestion devrait, en principe, porter sur un projet qui aurait finalisé ou plutôt qui vit la période de transition entre la première et la deuxième phase; puisque la fin de la première phase était prévue le 31 mars 1990. Or, la situation actuelle est telle que, malgré la prolongation d'une année, l'unité de gestion de la zone 4 ne rattrape pas les retards déjà enregistrés comme on le remarque dans le tableau ci-dessous:

../..

Réalisations comparées aux objectifs de l'UGZ4

Désignation des dépenses	PREVISIONS		REALISATIONS			Observations
	Nbre de Km, Ha et Plants prévus m2 de surface	Coût correspondant (Frw)	Km, Ha et plants réalisés, m2	Coût correspondant (Frw)	Ecart	
<u>BATIMENTS</u>						
Siège du Projet	395 m2	34.000.000	-	-	34.000.000	Fin de construction prévue 1989
Centre de conservation	-	43.000.000	-	-	43.000.000	Travaux non encore débutés
Maison de passage	-	6.470.000	-	4.067.357	+2402.643	Réalisés par l'ennemi en 1989
Maison des gardes forestiers	-	3.600.000	-	223.880	+3376.000	Non prévu par l'étude de factibilité et une seule maison a été construite
<u>TRAVAUX FORESTIERS</u>						
Pépinières	16 x 65.000 plants	12.125.000	-	6.805.414	+5320.586	Prévus pour 10 secteurs
Pistes forestières	15 Km	8.750.000	10 Km	1.958.728	+6791.272	-
Reboisements tampons	690 ha	46.630.000	523 ha	126.213.190	+20416.810	-
Reboisements complémentaires	510 ha	1.010.000	5,04 km	374.770	+ 635.230	-
Pare-feu	10,6 km					

Désignation des dépenses	PRÉVISIONS		RÉALISATIONS			
	Nbre de km, ha et plants prévus m2 de surface	Coût corres- pondant (Frw)	Km, Ha et plants réali- sés, m2	Coût corres- pondant (Frw)	Ecart	Observations
<u>TRAVAUX ROUTIERS</u>						
Route en terre battue	45 km	39.371.000	28 km	31.545.501	+7825.499	Coût au km à 875.000 Frw + retard d'ex- écution
Inventaire et Mission d'appui	sur 19.000 ha	8.300.000	Terminée la première phase dite de pros- pection	4.634.375	+3265.625	50 % sera payé après la remi- ssage du rapport définitif d'inventaire

Dès le début du projet jusqu'aujourd'hui, son siège administratif n'est pas encore construit alors que le dossier d'appel d'offres a été déposé au Ministère des Travaux Publics, de l'Energie et de l'Eau le 6 juin 1988. Une année après, le marché a été conclu au Conseil des Adjudications le 18 août 1989 au profit de l'entreprise MUBILIGI Paul.

Quant au Centre de conservation, on n'a même pas encore procédé à la confection du dossier d'appel d'offres. De la non-exécution du programme de constructions il en résulte que le projet dépense 15.593.500 Frw en location maisons (cf le tableau des locations-maisons en annexe n° 2).

Par ailleurs une dépense surprenante est celle des installations d'électrification des bâtiments administratifs à Ntendezi dont le paiement s'élève à 2.749.040 Frw. Elle a été exécutée le 24 octobre 1987 alors que les maisons n'ont pas encore été construites. Il s'agit en quelque sorte d'une mauvaise gestion, c'est-à-dire gestion non rationnelle, de ressources étant donné que les montants débloqués sont immédiatement productifs d'intérêts.

Pour les travaux forestiers, en plus de reboisements tampons sur 523 ha, le projet a mené des actions d'animation et de vulgarisation au personnel d'encadrement et d'éducation de la Commune Karengera (instituteurs des primaires et enseignants des CERAI); au personnel d'animation rurale dans la zone environnant la forêt; aux conseillers de secteurs communaux et aux membres du CCDFP dans la Commune Karengera.

Le projet a aussi procédé à la création des pépinières dans les secteurs communaux ainsi que des pépinières scolaires.

.../...

Tableau des dépenses de reboisements

Chantier	1er exercice (Ha)	Coût (Frw)	2e exercice (Ha)	Coût (Frw)	3e exercice (Ha)	Coût (Frw)	Total en Ha	Coût to
BWEYEYE	140,74	5.825.766	165,92	-	79,45	-	386,11	-
NYABITIMBO	-	-	58	-	58	-	96	-
KIBAZI	-	-	60,26	-	92,86	-	153,12	-
TOTAL	140,74	5.825.766	284,18	7.987.708	210,31	11.365.513	635,23	25.170

Il apparaît des incohérences sur ce tableau entre l'évolution de l'activité et les coûts correspondants. En effet, entre le 1er et le 2ème exercice, le nombre d'ha reboisé passe de 140,74 ha à 284,18 ha. A la fin du deuxième exercice, l'accroissement ainsi ajouté est égal à 143,44 ha correspondant à un coût supplémentaire de 2.161.942 Frw. En termes de proportion, c'est-à-dire que 50,5 % d'accroissement d'activité de reboisement ont exigé une augmentation des dépenses de l'ordre de 27 %. Entre le 2ème et 3ème exercice, il ressort ce qui suit : l'activité passe de 284,18 ha à 210,31 ha, soit une diminution de 73,87 ha. Tandis que les coûts augmentant, ils passent de 7.987.708 Frw à 11.365.513 Frw, soit une augmentation des dépenses de l'ordre de 3.377.805 Frw.

L'incohérence ainsi signalée se reflète du fait que l'activité qui subit une diminution de 25 % a paradoxalement occasionné une augmentation de 29.7 % de dépenses. Cette situation peut s'expliquer de deux manières :

- 1^{re} Main-d'oeuvre pléthorique non encadrée ce qui est expliqué en détail dans le chapitre "Gestion du personnel".
- 2^e L'échec qu'a connu le système taungya (système selon lequel le projet s'entendait avec les paysans et leur permettait d'exploiter ses parcelles pour leurs fins utiles en cultures vivrières moyennant la plantation et l'entretien des plants ligneux du projet). Malgré l'introduction de ce système, les dépenses d'entretien et de plantation des forêts n'ont pas diminué comme l'on s'y attendait. Ceci, en notre sens, confirme les rumeurs selon lesquelles les chefs d'équipes et les capitais auraient utilisé la main-d'oeuvre du projet pour leurs propres travaux.

Pour les travaux routiers, le projet a déjà réalisé définitivement le tracé de 28 km et 5 km sont en cours d'exécution. Il y a lieu de signaler que le coût prévu par km lors de l'étude de faisabilité a été de loin dépassé parce que le dynamitage n'était pas prévu et que le coût prévisionnel de la main-d'oeuvre a été dépassé. Il était prévu 100 Frw/jour et par ouvrier mais on a attribué 120 Frw par jour. Pour les capitas il était prévu 125 Frw/jour mais il a été attribué 180 Frw/jour.

Jusque là nous regrettons un bon nombre de dépenses qui se maintiennent encore actuellement, alors que le projet se trouve en état de cessation de ses activités et proposons-nous de faire le contour de la situation financière à travers un diagnostic de gestion de tout le projet.

III. DIAGNOSTIC DE LA GESTION DU PROJET

3.1. La gestion du financement.

Dans ce paragraphe, nous parlerons de la répartition du financement du projet provenant des différents bailleurs de fonds à savoir la Caisse Centrale de Coopération Economique, le Ministère Français de Coopération Extérieure et le Gouvernement Rwandais; des procédures de décaissement et leurs demandes ainsi que des comptes ouverts au nom du projet et leur utilisation. Le financement se répartit comme suit :

* Crédit CCCE	:	40.000.000 FF
* Fonds d'aide et de coopération	:	<u>4.000.000 FF</u>
S/total	:	44.000.000 FF
* Gouvernement Rwandais	:	5.000.000 FRW

Le crédit de 40.000.000 FF produit les intérêts au profit de la CCCE aux taux nominaux de 1,5 % par an jusqu'au 30 avril 1996, et de 2 % à compter du 1er mai 1996. Le Gouvernement Rwandais commencera à payer le principal à partir du 1er mai 1996, le premier versement sera exigible le 31 octobre 1996.

Le total de ces ressources sera utilisé de la manière suivante :

..//..

INVESTISSEMENTS	FF x 1.000.000	FRW x 1.000.000
1. Bâtiments	9,6	108,574
2. Equipements radios et véhicules	4,4	49,763
3. Travaux forestiers	7	79,168
4. Route	4,8	54,287
5. Assistance technique	8,1	91,609
6. Etude, recherche (dont étude de faisabilité préfinancée 706.700 FF)	3,0	33,928
TOTAL	36,9	417,330
FONCTIONNEMENT		
- Personnel	2,3	26,012
- Véhicules	3,5	39,584
- Divers	1,3	14,703
- Salaires par le Gouvernement Rwandais	0,442	5,000
TOTAL	7,542	85,299
TOTAL DU FINANCEMENT	44,442	502,629

De cette répartition on remarque que les bâtiments ont été privilégiés, de même que l'assistance technique au détriment des travaux forestiers constituant l'objectif principal du projet.

Les décaissements et leurs demandes

Il est prévu dans l'accord de crédit que le prêteur doit effectuer un versement initial égal à 20 millions de FRW et que chaque année il ajustera ce versement en fonction du budget prévisionnel approuvé par son représentant. Une telle avance se chiffre à 15 millions de FRW jusqu'à l'heure actuelle et a été utilisée pour les dépenses du projet; tandis que les pièces justificatives correspondantes ont été envoyées au Bureau de la CCCE à Kigali.

Signalons qu'à part cette avance automatique, le Directeur du projet adresse une demande (que nous avons trouvée mensuelle à l'UGZ4) de déblocage de fonds accompagnée des pièces justificatives des dépenses correspondantes et d'un état récapitulatif précisant l'affectation par poste des différentes dépenses du budget annuel; celui-ci ayant fait objet d'approbation par la Caisse Centrale de Coopération Economique. La demande doit d'abord être visée par le Directeur Général des Forêts et approuvée par le Ministre de l'Agriculture, de l'Elevage et des Forêts qui, à son tour, la transmet au Directeur de la CCCE à Kigali pour le déblocage de fonds.

Les gros achats, notamment les importations au compte de l'UGZ4, sont payés par "les débloques directs". C'est-à-dire qu'en fait le Directeur du projet envoie pour paiements directs des factures accompagnées des bordereaux d'expédition et des bons de commande s'il y en a, dûment visés et approuvés par le Ministre susdit le seul habilité à signer les demandes de déblocage. Après avoir reçu les factures, le représentant de la CCCE paie directement (déblocage direct) aux fournisseurs soit en francs rwandais, soit en francs français selon la nationalité du fournisseur comme le stipule l'accord de financement.

Il arrive aussi que le Directeur du projet effectue des dépenses sur l'avance reçue et demande un déblocage pour compensation.

Par ailleurs, il y a eu un déblocage automatique de 8.003.400 FRW qui avait été prévu par l'accord de crédit pour financer l'étude de faisabilité du projet.

Les débloques destinés à être dépensés par le projet ont été versés sur son compte à la Banque Commerciale du Rwanda à Kigali, compte n° 15895/84.

Pour ce compte (autant que pour celui à la BCR/Cyangugu) le directeur signe les chèques conjointement avec le chef du service administratif et financier, soit pour payer les achats, soit pour le règlement des loyers des maisons, soit pour autoriser un virement.

A partir du compte 61861-72 BCR/Cyangugu, le projet forêt Nyungwe- Karengera approvisionne sa caisse par laquelle passe beaucoup de fonds vraisemblablement à cause d'une bonne partie du personnel constituée d'une main-d'oeuvre journalière.

Les débloques de fonds ont suivi les modalités prévues dans l'accord de crédit. Toutefois il faudrait revoir les délais de remboursement pour que le prêteur puisse prolonger l'échéance de remboursement du capital puisque même si l'accord de crédit a été signé en 1984, le projet n'a commencé effectivement que le 4 mars 1987.

Enfin pour qu'il y ait une gestion plus rationnelle de tout le financement, il aurait fallu que l'accord de crédit offre des possibilités de s'approvisionner tant en matériel qu'en ressources humaines dans l'un ou l'autre pays où l'offre serait la moins disante et garantissant les meilleures performances techniques.

3.2. La gestion des stocks et des équipements

3.2.1. Gestion des stocks

La commande et la réception.

Dès le démarrage du Projet, le chef administratif et financier cumulait les fonctions de "passation de commandes et de réception des approvisionnements".

A la réception, aucun bon d'entrée en magasin n'était établi. ce qui a rendu difficile ce contrôle des approvisionnements.

3.2.1.1. La tenue des pièces comptables

A la livraison il n'y a pas de "bons de réception" et par conséquent on ne peut pas savoir si les articles commandés ont été tous réceptionnés, même les articles reçus ne figurent pas tous sur les fiches de stock et, de ce fait, quelques articles restent au magasin sans qu'ils soient enregistrés (voir relevés des pièces de rechange pour véhicules trouvées sans fiche de stock au moment de l'inventaire).

Cette confusion causée par la non tenue des pièces comptables nous a amenés à constater ce qui suit :

- Plusieurs articles ont été commandés et payés en totalité mais aucun enregistrement de ces articles n'a été fait sur les fiches de stock correspondantes.

De cette anomalie, nous avons relevé pour le TUBING des achats d'une valeur de 1.247.179 FRW et de 481.300 FRW pour d'autres articles dont la destination est inconnue.

- La comparaison du stock physique au stock théorique a dégagé des manquants pour quelques articles et des excédents pour d'autres.

3.2.1.2. La sortie du magasin central vers les chantiers

Le chef de chantier constate le matériel dont on a besoin et établit la liste appelée "Demande d'achat du matériel" qu'il présente à la Direction et au Gestionnaire du Projet pour accord.

Après cet accord, le magasinier livre les articles demandés et conserve cette demande. Cette procédure présente une anomalie

suivante :- il arrive que tous les articles demandés ne soient pas disponibles. Dans ce cas, le magasinier livre une partie des articles souhaités; mais la liste de demande d'achat qu'il conserve comme pièce justificative présente une différence entre la quantité des articles délivrés et la quantité des articles demandés.

3.2.1.3. La sortie des pièces de rechange pour le garage

La sortie des pièces de rechange ne respecte pas la procédure de "Demande d'achat des matériels". Quand le véhicule est en panne, le chauffeur se présente au magasin et retire la pièce voulue sans toutefois remplir un document autorisant la sortie. Des conséquences liées à cette procédure sont multiples:

- les chauffeurs peuvent réclamer les pièces de rechange comme ils veulent sans que ces dernières soient réellement déclassées (surtout que le montage de ses pièces se fait dans des garages privés;
- le magasinier peut faire sortir du magasin les pièces de rechange comme il le veut, car aucun document ne lui sera demandé.

N.B.: Même les fiches de stock tenues sont mal remplies; exemple: voir photocopie en annexe n° 3.

3.2.1.4. Suivi des stocks

La gestion des stocks n'est pas suivie de près. Ainsi, depuis le démarrage du Projet aucun inventaire physique n'a été effectué. A la succession des magasiniers (engagés et renvoyés à la propre initiative du Gestionnaire, Mr. DIDIER HAMON) aucun Procès-Verbal de remise-reprise n'a été rédigé; de ce fait on ne peut pas savoir à qui attribuer une disparition éventuelle au niveau des magasins.

Le matériel de chantiers usagé ou déclassé se trouve jeté sans qu'un Procès-Verbal de déclassement soit établi par le service compétent.

3.2.2. Gestion des Equipements

La comptabilité ne dispose pas des fiches d'immobilisations; ce qui rend difficile la détermination de la valeur nette des équipements. D'autre part, des analyses plus approfondies révèlent que le Projet vient de réaliser 90 % de dépenses prévues à l'achat des équipements. Par contre, les décaissements pour d'autres postes sont réalisés à concurrence de 50 %; la raison en est que dès le début du Projet les responsables se sont précipités à acheter tout le matériel nécessaire à l'exécution du Projet sans tenir compte de la progression réelle des travaux eu égard au délai du Projet et des objectifs à poursuivre. Cette imprudence entraîne, entre autres conséquences, la mobilisation et le stockage des quelques matériels sans utilité réelle.

3.2.2.1. Les véhicules

Le Projet possède pour le moment onze véhicules dont

- 4 camionnettes TOYOTA HILUX 4 WD
- 1 Jeep Pajero MITSUBISHI
- 1 Voiture Peugeot 305 BREACK
- 1 Camion Renault
- 4 Motos YAMAHA 125.

Ces véhicules sont répartis entre les différents volets du Projet pour assurer l'accomplissement de la mission assignée à chaque volet.

Cependant, le camion Renault qui était destiné au chantier des travaux de construction du siège du Projet reste encore stationné au siège provisoire du Projet. La cause étant que ces travaux n'ont pas encore commencé. Quoi qu'il en soit, ce camion sera utile dans la construction du pont KOKO et dans le finissage de la route reliant les chantiers NYABITIMBO et BWEYEYE, et ce en dépit du retard du déblocage de fonds.

Les 4 motos qui ont été achetées au début du Projet dans le but de faciliter de longs trajets quotidiens des chefs de chantiers gisent encore dans le magasin.

3.2.2.2. Les engins, appareils ou machines

Le Projet compte pour le moment les types d'engins et appareils suivants:

- 3 tracteurs avec 6 remorques qui font le transport des matériaux lourds et des plants vers les chantiers;
- 3 marteaux perforateurs qui sont fonctionnels dans le dynamitage (explosion des pierres lors du terrassement des routes);
- 3 postes émetteurs-récepteurs qui ont été achetés pour assurer la communication entre les différents chantiers et la direction, mais qui restent jusqu'à présent inexploités;
- 1 ordinateur qui chôme à cause du retard de déblocage de fonds.

Le Projet possède quatre maisons qui ont été construites en régie et loue d'autres pour son personnel. Néanmoins force est de constater que la Direction du Projet ne sait pas le mobilier déposé dans les différentes maisons; ce qui peut causer le risque de disparition irrécouvrable.

Toutefois en matière de gestion des équipements, nous évoquons la cession gratuite du matériel d'inventaire forestier (voir annexe n°5) faite entre le projet UG24 et le Projet Crête-Zaïre-Nil sans que les mesures de gestion spécifiques soient préalablement définies. Ces petits matériels en principe rares parce que achetés c'est-à-dire importés de l'étranger pour la plupart sont d'une valeur estimée à 1.365.896 FRW (voir Annexe n° 5).

Cette cession gratuite déroge aux clauses de la convention du crédit CCCE d'autant plus que le projet Crête-Zaïre-Nil louait son compresseur au Projet UGZ4 pour un loyer de 40.000 FRW par mois.

3.2.3. Conclusions et Recommandations

Pour assurer une meilleure organisation des stocks:

- 1^a Les commandes devraient être faites et signées conjointement par le Directeur et le Gestionnaire du Projet. Il serait mieux que le chef des approvisionnements diffère du gestionnaire.
- 2^a A la livraison, un bon de réception devrait être établi entre le magasinier et l'agent responsable des achats.
- 3^a Le magasinier devrait remplir les fiches de stock et tout autre document lié aux mouvements de stock chaque fois qu'une opération d'entrée ou de sortie se présente; et ce avec toutes les références possibles.
- 4^a Pour les articles qui quittent le magasin central vers les stocks de chantier, le magasinier de chantier devrait signer pour réception un bon de sortie (signé d'avance par le chef de volet et par le Directeur du Projet pour accord); et ce bon de sortie devrait être conservé par le magasinier du magasin central comme pièce justificative.
- 5^a Pour sortir du magasin les pièces de rechange, la même procédure devrait s'appliquer. Dans ce cas le chauffeur devrait signer pour réception après que la demande de la pièce ait été préalablement approuvée par le responsable du charroi.
- 6^a Il serait mieux que le service financier procède de façon régulière au contrôle des magasins.

3.3. Gestion du Personnel

3.3.1. Evolution de l'effectif du personnel

Le Projet Forêt Nyungwe/Karengera emploie 5 catégories de personnel.

3.3.1.4. Les journaliers

Ils ne font pas objet de contrat et ne sont pas affiliés à la Caisse Sociale du Rwanda. Leur paiement est évalué suivant les taux journaliers variant selon les activités: 100 Frw/jour aux ouvriers en pépinières, 150 Frw/jour à leurs capitas, 120 Frw aux ouvriers en d'autres activités telles que les travaux routiers, l'entretien des plantations, l'andainage, trouaison, fauchage, sarchage, piquetage, jalonnement, etc. Quant aux capitas de ces ouvriers, ils sont rémunérés à 180 Frw/jour. Les veilleurs reçoivent 150 Frw/jour.

Sur les chantiers, le personnel journalier est organisé en groupes de vingt manoeuvres environ, supervisés par un capita et ces groupes sont encadrés par un chef d'équipes.

Les coûts de la main d'oeuvre ont augmenté d'exercice en exercice depuis l'année 1987 jusqu'en 1989; cela découle du fait que ce personnel a connu une évolution croissante suivante :

	1er trimestre	2ème trimestre	3ème trimestre	4ème trimestre
Mars 87-Mars 88	68	153	382	628
Mars 88 - Mars 89	1373	1100	1427	939
Mars 89 - Mars 90	3226	3435	3094	4200

3.3.1.2. Les Tâcherons

Il s'agit de manoeuvres travaillant selon un contrat collectif dit de tâcheronnage. En effet, le contrat fixe le coût total de l'activité et le délai y imparti. Le coût global de travail de l'équipe (vingt manoeuvres dont un capita), divisé par le nombre total des journées travaillées, permet de calculer le prix de la journée de travail. Chaque manoeuvre est payé sur cette base selon le nombre de jours pendant lesquels il a travaillé et le capita reçoit, en sus, une prime de responsabilité de 50 % de son salaire. Tout comme les journaliers, ce personnel n'est pas affilié à la Caisse Sociale du Rwanda (Institution nationale de sécurité sociale).

3.3.1.3. Le personnel sous-contrat et sous-statut

Il s'agit du personnel technique et administratif faisant objet d'un contrat individuel avec le projet et de celui engagé par la Fonction Publique. Ce dernier est régi par le statut des agents de l'Etat, c'est-à-dire des Agents de l'Administration Centrale et payé par ce dernier. Ils sont tous affiliés à la Caisse Sociale du Rwanda et leur effectif a évolué de la manière suivante :

	An 1987	An 1988	An 1989	An 1990
Janvier	-	39	39	33
Février	-	39	39	31
Mars	5	40	38	30
Avril	8	39	36	30
Mai	11	37	35	29
Juin	14	41	36	31
Juillet	18	38	36	
Août	23	34	35	
Septembre	25	35	34	
Octobre	27	34	33	
Novembre	27	33	33	
Décembre	33	41	34	

Le recrutement des employés sous-contrat est du ressort du Directeur du Projet. L'engagement est constaté par un contrat individuel écrit et contresigné par le Directeur et l'Administrateur Financier. Il est subordonné à la réussite d'un test écrit et pratique, puis à une période d'essai stipulé dans le contrat. Pendant la période d'essai (de six mois), le contrat peut être résilié par l'un ou l'autre des parties sans préavis. Passé ce délai, la durée du préavis est de 15 jours.

3.3.2. Avantages et/ou indemnités au personnel

Le personnel permanent du projet reçoit à la fin de chaque mois un salaire mensuel statutaire pour les sous-statut, contractuel pour le personnel sous-contrat. Les salaires contractuels sont fixés conformément aux salaires du personnel des établissements publics. En plus des salaires, le personnel permanent du projet reçoit les indemnités mensuelles suivantes :

- La prime mensuelle : Elle est, soit une prime de rendement, soit une prime de responsabilité variant d'un agent à l'autre selon ses fonctions et ses compétences. Le comité de gestion réuni le 31/7/1987 a décidé que cette prime ne dépassera pas 15.000 F au sein du projet UGZ4.

- Indemnités frais courants: Il s'agit d'une prime mensuelle forfaitaire aux agents qui doivent se rendre sur les chantiers. Le comité de gestion réuni la même date que ci-dessus a décidé que cette prime sera de 5.000 Frw pour les agents sous-statut et de 2.500 Frw pour les agents sous-contrat.
- Indemnités de logement: Il s'agit d'un montant forfaitaire de 2.000 F accordé mensuellement au personnel non logé.

Depuis l'année 1987, le total des salaires accordés par le Projet à son personnel permanent est de l'ordre de 12.124.675 FRW, les primes de rendement s'élèvent à 3.898.940 FRW, les indemnités de logement au personnel non logé atteignent 1.191.748 FRW tandis que les indemnités de déplacement s'élèvent à 1.374.710 FRW. Pour le personnel logé, le projet débloque de l'argent pour payer les bailleurs tel qu'il ressort de l'annexe n° 2. Cette situation va jusqu'au mois de juillet 1990 car depuis cette date le personnel du projet n'a pas encore été rémunéré. Les arriérés envers le personnel du projet sont les suivants:

3.3.2.1. Personnel permanent

Mois	Montants			
	Salaires	Indemnités logement	Indemnités frais courants	Frais de rendement
Août	334.535	33.000	33.675	92.176
Septembre	322.131	27.000	31.175	88.508
Octobre	373.189	27.000	31.175	86.826
TOTAUX	1.029.855	87.000	96.025	267.510

Le total général deviendrait 1.480.390 FRW pour le personnel permanent du Projet. Mais ces trois mois correspondent à une période d'inactivité. Ce qui est une perte considérable au niveau de la gestion du projet. Dès lors il y a lieu de se demander comment le projet va payer les indemnités de déplacement qui s'élèvent à 96.025 Frw au personnel qui ne s'est pas déplacé pendant cette période pour raison d'activité. Le problème reste le même pour les primes de rendement dès lors que personne n'a presté.

3.3.2.2. Personnel journalier

Mois	Montant en FRW
Juillet	2.918.899
Août	303.160
Septembre	203.130
Octobre	105.360

Ces frais vont régressant car on ne pouvait que renvoyer les ouvriers suite à l'arrêt des activités. Toutefois cet arrêt a causé quelques dégâts sur ce qui venait d'être réalisé. En effet, les plants qui ne sont plus entretenus ont été envahis par les formations de plantes sauvages de sorte que la croissance de ces plants est handicapée. La rentabilité des ouvriers en place reste médiocre vu qu'ils ne sont pas encadrés.

L'octroi des indemnités de logement par le projet à tout son personnel permanent tant pour chauffeur que pour magasinier et secrétaire ne nous paraît pas opportun, vu la politique d'austérité du Gouvernement lorsqu'il s'agit de loger le personnel public.

Au projet UGZ4, la distribution des primes de rendement n'est pas claire car l'exercice des mêmes fonctions n'implique pas les mêmes primes afférentes à chaque fonction. Il incombe au comité de gestion de définir les modalités d'octroi de ces primes.

3.3.2.3. Les Coopérants

Ils sont engagés par la coopération française et régis par les accords de coopération franco-rwandaise.

3.3.3. Organisation du personnel

Au projet UGZ4 il n'y a pas d'organigramme définissant le cadre dans lequel le personnel intervient pour exercer ses activités. Néanmoins nous avons essayé de nous rendre compte de l'organisation en place. Les journaliers travaillent par équipes généralement de vingt personnes ou moins. Ils sont sous les ordres directs du capita qui pointe leurs listes de présence. Un groupe d'équipes est sous la responsabilité d'un chef d'équipe. Il s'agit d'une personne qui doit diriger l'exécution des travaux. Il est évident que pour ce faire, le chef d'équipe doit justifier d'un certain niveau de connaissances en matière concernée par l'activité. Mais le comble est qu'il existe au sein de l'UGZ4 des chefs d'équipes n'ayant pas de performances nécessaires. Des ouvriers au capita, puis au chef d'équipe, la hiérarchie du cadre technique se poursuit en montant au chef de chantier puis au chef de volet. Ce personnel a connu un taux de rotation très important; ce qui, pour nous, a handicapé la bonne poursuite des activités, étant donné le temps que doit prendre un nouveau recrutement. Des cas notoires découlant de cette rotation sont ceux où l'on a eu les absences prolongées des chefs de chantier. C'est le cas du chantier forestier à Kibazi et à Nyabitimbo. Il en fut de même pour le poste "chef de volet route" qui est resté vacant pendant 9 mois (du 5/7/87 au 29/4/88). Au niveau de la responsabilité de chacun des deux volets, nous dénonçons les défaillances de la part du comité de gestion du projet. Il n'est pas compréhensible qu'un ingénieur forestier soit chef de volet route.

Par ailleurs, le chef de volet "forêt" étant devenu directeur du projet ad intérim depuis le 23/11/1989, la combinaison des fonctions administratives et techniques ne manquerait pas d'être la cause de mauvaise exécution de l'une ou l'autre fonction.

Le projet compte beaucoup de places vacantes qui sont importantes notamment celle de Directeur et de Chef Administratif et Financier. Ceci a arrêté l'exécution des activités et nous ne pourrions que demander aux instances habilitées de nommer les nouveaux responsables afin que soit déclenchée la relance des activités.

Il n'a pas existé, au sein du projet, un chef du personnel. En effet, le gestionnaire assurait en même temps les fonctions de celui-ci. Ceci ne nous paraît pas correct vu d'autres responsabilités qu'il doit assumer.

Nous recommandons que soit mis en place un chef du personnel et que les renvois suivent les voies légales (procédures administratives ou clauses contractuelles).

L'irresponsabilité dans la gestion du personnel a fait que nous avons rencontré des personnes déjà renvoyées et qui détiennent encore les clés des magasins dont ils étaient responsables.

C'est de la bonne organisation du personnel bien recruté que les activités pourront se poursuivre.

IV. LE CONTROLE DES OPERATIONS

4.1. Contrôle de caisse et tous les éléments y afférents

Le gestionnaire de l'UGZ4 est au centre de toutes les dépenses. Il joue aussi le rôle de caissier du projet. C'est lui qui établit les pièces de dépense et effectue les paiements. Il ne passe la pièce au comptable que pour mettre les imputations dans le livre de caisse. Le gestionnaire accorde des avances comme il veut; l'exemple frappant est celui du gestionnaire Didier HAMMON qui accordait des avances à IRAGUHA Antoine, Ingénieur Civil et agent du Projet en 1987 de la manière suivante :

<u>Date</u>	<u>Nature des opérations</u>	<u>Montant</u>
24.11.1987	Avance à IRAGUHA	240.000
24.11.1987	Avance à IRAGUHA	15.000
27.11.1987	Remboursement IRAGUHA	15.000
30.11.1987	Remboursement IRAGUHA	240.000
08.12.1987	Avance à IRAGUHA	347.313
14.12.1987	Remboursement IRAGUHA	347.313
14.12.1987	Avance à IRAGUHA	225.645
29.12.1987	Remboursement IRAGUHA	225.645

Ces avances lui étaient accordées sans aucune justification écrite de la part de l'intéressé; ce qui nous laisse penser qu'il avait des activités clandestines en complicité avec le gestionnaire.

../..

Ce gestionnaire, Didier HAMMON, signait les bons de commande, les chèques, les bons de réception du matériel. C'est lui aussi qui payait les factures. Ce cumul de fonctions ne nous a pas permis de déceler les différences de caisse durant toute la période de sa gestion. De même le compte caisse est utilisé pour le règlement des achats d'essence. Le gestionnaire du projet donne soit au chef de volet, soit au chauffeur une avance à décompter avec laquelle il faut acheter de l'essence et puis la facture doit faire objet de justification. Ce système permet une consommation excessive d'essence et beaucoup de manoeuvres frauduleuses. Il faudrait l'abandonner pour instaurer le système de "bons d'essence" qui permet de contrôler facilement la consommation d'essence.

Procès-verbal de situation de petite caisse du Projet Forêt
Nyungwe/Karengera - UGZ4 -

L'an mil neuf cent quatre vingt dix, le 27ème jour du mois de septembre,

Nous soussignés KAREKEZI Freddy, MUNYANEZA Emmanuel, KAYISIRE Leon Pierre, MBANZAMIHIGO Vincent, tous contrôleurs des Finances, avons établi la situation de caisse du projet forêt Nyungwe/Karengera comme suit :

I. Encaisse matérielle

Billets de : 100	x	3	=	300 Frw
Pièces de : 50	x	1	=	50 "
	x	20	=	20 "
	x	10	=	30 "
	x	5	=	40 "
	x	2	=	12 "
	x	1	=	28 "

Total = 480 FRW.

Nous disons: Quatre cent quatre vingts francs rwandais.

Pour accord :

Caissière-comptable

MUSHAMBOKAZI Pulchérie

Sé

Les Contrôleurs des Finances

MBANZAMIHIGO Vincent

MUNYANEZA Emmanuel

KAREKEZI Freddy

KAYISIRE Léon Pierre

Procès-verbal de situation de caisse tenue par le
gestionnaire HABIMANA Isaïe

L'an mil neuf cent quatre vingt dix, le troisième jour du mois d'octobre, nous soussignés MBANZAMIHIGO Vincent, KAREKEZI Freddy, HITIMANA Jean et KAYISIRE Léon Pierre, tous contrôleurs des Finances, avons établi la situation de caisse du Projet Forêt Nyungwe/Karengera, UGZ4 comme suit :

I. Encaisse matérielle

Billets de :	5000	x	10	=	50.000	Frw
	1000	x	13	=	13.000	"
	500	x	23	=	11.500	"
	100	x	28	=	2.800	"
Pièces de :	50	x	41	=	2.050	"
	20	x	56	=	1.120	"
	10	x	49	=	490	"
	5	x	2	=	10	"
	Total			=	80.970	FRW

Nous disons: Quatre vingt mille neuf cent soixante dix francs rwandais.

Pour accord :

HABIMANA Isaïe

Sé

Les Contrôleurs des Finances

MBANZAMIHIGO Vincent

KAREKEZI Freddy

HITIMANA Jean

KAYISIRE Léon Pierre

Rapprochement des écritures

1. Encaisse matérielle

- Encaisse physique (caisse principale tenue par HABIMANA Isaïe)	80.970 Frw
- Encaisse physique de la petite caisse (avance pour les dépenses courantes)	480 Frw
Total :	<u>81.450 Frw.</u>

2. Encaisse théorique

	<u>Entrées</u>	<u>Sorties</u>
-Solde théorique fin juillet 1990	241.408	-
-Pièces comptables non encore comptabilisées en Entrée	377.089	-
-Pièces comptables non encore comptabilisées en Sorties	-	535.228
Totaux	<u>618.497</u>	<u>535.228</u>
Solde	= -	83.269
Balance	<u>618.497</u>	<u>618.497</u>

3. Il résulte de la comparaison de l'encaisse matérielle de 81.450 Frw à l'encaisse théorique de 83.269 Frw un manquant de caisse de 1.819 Frw (mille huit cent dix-neuf francs rwandais) à charge du gestionnaire a.i. HABIMANA Isaïe.

Pour accord :

Gestionnaire a.i.

HABIMANA Isaïe

Le rapprochement du solde théorique et du solde physique n'ayant été fait qu'à Kigali (le 19/11/90), vu que le ramassage des pièces non comptabilisées à la date du contrôle physique de la caisse a été fait en hâte, il me semble que la caissière, chargée de tout paiement cash ait gardé quelques pièces justificatives de ce manquant.

HABIMANA Isaïe (Sé)

Les Contrôleurs des Finances

KAREKEZI Freddy

MUNYANEZA Emmanuel

KAREKEZI André

MUNYANKINDI Silas

KAYISIRE Léon Pierre

HITIMANA Jean

Feuille d'observations à charge de RUTAYIRANGA Joseph

Libellé	Entrées	Sorties
1. Prise en recettes d'un montant de 420.000 Frs. représentant le détournement fait par Monsieur RUTAYIRANGA Joseph le 27/7/1988. Il a touché un chèque n° 1565241 de 420.000 qu'il devait payer le personnel, puis il est parti clandestinement	420.000	
2. Prise en recettes d'un montant de 6.185 Frw représentant la différence de l'avance à décompter de 50.000 Frw reçue par Monsieur RUTAYIRANGA et son décompte définitif du 27/07/1988 est de 43.815 Frw (50.000-43.815)	6.185	
Totaux	426.185	-
Solde à justifier	-	426.185
Balance	426.185	426.185

Nous disons: Quatre cent vingt six mille cent quatre vingt cinq francs rwandais.

Pour accord :

RUTAYIRANGA Joseph

(Dossier saisi par le
Parquet de Cyangugu)

Les Contrôleurs des Finances

KAREKEZI André

MUNYANKINDI Silas

Feuille d'observations relative au contrôle des comptes
caisse "Unité de Gestion zone 4".

Libellé	Entrées	Sorties
1. Prise en recettes d'un montant de 10.386 Frw trop perçu sur salaire, à charge de Monsieur BIRIKUNZIRA Evariste	10.386	
2. Prise en recettes d'un montant de 99.000 Frw payé par le projet pour la réparation du véhicule Peugeot 305 endommagé à la faute du chauffeur KALISA Epaphrodite en date du 06.10.1989 suivant référence faite à la lettre du MINISTRE des Transports et des Communications adressée au Directeur du Projet le 27.12.1989 lui autorisant d'obliger KALISA à payer cette somme. Nous remarquerons qu'il est parti sans encore payer. Cette somme reste donc à la charge de KALISA	99.000	
3. Prise en recettes d'un montant de 14.000 Frw équivalent à 14 sacs de ciment que Monsieur KANAMUGIRE Octave a volé	14.000	
4. Prise en recettes d'un montant de 20.420 Frw correspondant à la valeur d'une boussole et d'un clisimètre confisqués par Monsieur Gallican BISENGIMANA	20.420	
Totaux	143.806	-
Solde à justifier	-	143.806
Balance	143.806	143.806

Le solde de 143.806 Frw doit être recouvré auprès des personnes reprises chacune selon sa charge.

Pour accord

Leurs dossiers ont été saisis par le Parquet de Cyangugu.

BIRIKUNZIRA Evariste
KALISA Epaphrodite
KANAMUGIRE Octave
BISENGIMANA Gallican

Les contrôleurs des Finances

KARLKEZI André

MUNY NEZA Emmanuel

MUNYANKINDI Silas

4.2. Contrôle de comptes bancaires

Le Projet UGZ a deux comptes bancaires: le compte n° 15895 BCR à KIGALI et le compte n° 61861 BCR à CYANGUGU. Ils sont gérés par le Directeur du Projet et le Gestionnaire qui signent conjointement sur les chèques.

4.2.1. Compte n° 61861 BCR CYANGUGU

Le compte BCR Cyangugu est alimenté par des virements de la BCR KIGALI. Les dépenses sur ce compte sont essentiellement les dépenses courantes telles que : achat du matériel de bureau, paiement du personnel, consommation de carburant, etc... Au niveau du contrôle proprement dit, nous avons confronté les pièces comptables aux extraits bancaires et trouvé que les pièces reflètent la réalité des opérations passées dans le livre de banque. La différence entre les entrées et les sorties est de 30.719 Frw. Ce qui correspond au solde que nous avons trouvé à l'arrêt des écritures le 27/09/1990.

4.2.2. Compte n° 15895 BCR KIGALI

A la Banque Commerciale du Rwanda à Kigali, ce compte est crédité des virements de la Caisse Centrale de Coopération Economique exécutées entre la B.N.R. où est ouvert le compte de la CCCE et la BCR Kigali.

Il est débité des dépenses du Projet qui sont essentiellement des règlements en faveur des fournisseurs, des virements sur le compte ouvert à Cyangugu, des règlements des loyers et quelques approvisionnements de caisse. Notre travail a consisté à vérifier la réalité de toutes les opérations en entrée et en sortie concernant ce compte. Jusqu'au 30 juillet 1990 le solde résultant des mouvements d'entrée et de sortie est de 3.197 Frw.

En définitive, la confrontation des pièces justificatives aux opérations faites sur les comptes banques (BCR Kigali et BCR Cyangugu) nous témoigne la véracité de ces opérations sauf les malversations qui découleraient de la faiblesse des procédures de gestion.

4.3. Contrôle des stocks et des éléments y afférents

Le contrôle proprement dit des stocks a commencé tout d'abord par un inventaire physique des stocks (stock de pièces de rechange, stock de matériel pour chantier). L'inventaire physique a été suivi par la comparaison du stock théorique au stock physique, à ce niveau nous avons pu constaté que pour quelques articles, les fiches de stock indiquaient parfois des quantités inférieures ou supérieures aux quantités réelles inventoriées.

Ainsi, des manquants et des excédents de stock ont été dégagés.

Après les travaux d'inventaire, le contrôle des stocks a continué par l'inventaire des biens d'équipement affectés dans les différentes maisons louées par le projet (maison abritant la Direction, logement du Directeur et de l'Ingénieur Forestier, maison de passage). Enfin la descente sur les chantiers s'est avérée nécessaire, et nous avons remarqué que les articles qui ont été envoyés sur les trois chantiers (KIBAZI, BWEYEYE, NYABITIMBO) présentaient des anomalies remarquables quant à la quantité envoyée et celle reçue ainsi qu'au suivi de leur gestion.

Nos avis et considérations sur la gestion des stocks sont consignés dans ce chapitre parlant de la gestion des stocks.

4.3.1. INVENTAIRE AU 1 OCTOBRE 1990
STOCK DE MATERIEL POUR CHANTIER

Articles	Inventaire		Ecart		P.U.	Valeur	
	Physique	Théorique	Manquant	Excédent		Manquant	Excédent
Sachets Tubing 100 x 0,04	827 kg	836,8 kg	9,8 kg	-	543 F	5321	-
Pelles	40 pces	40	-	-		-	-
Pics	15 pces	15	-	-		-	-
Houes	198	197	-	11	260	-	2.860
Arrosoirs	10	2	-	8	1300	-	10400
Claus pour tôles	415	-					
Poluviomètre	1	-					
Coins	86 pces	84	-	2	500	-	1.000
Cires	10 pces	-					
Masses	6 pces	8	-	2	1550	-	3.100
Haches	38 pces	-					
Pierres noires	5	5	-	-	-	-	-
				Totaux		5.321 F	17.360 F

La comparaison du stock réel avec le stock théorique présente un manquant de 5.321 Frw et un excédent pour quelques articles d'une valeur de 17.360 F. Ceci témoigne la mauvaise tenue des pièces comptables de ce stock; cet excédent pourrait résulter des entrées de stock qui n'ont pas été enregistrées sur les fiches de stock.

4.3.2.- INVENTAIRE DU STOCK DE PIECES DE RECHANGE POUR
VEHICULES DU PROJET: UGZ4 AU 1/10/1990

	Inventaire		Ecart		P.U.	Valeur	
	Physique	Théorique	Manquant	Excédent		Manquant	Excédent
-Brouettes	4	4	-	-	-	-	-
-Disque d'embrayage tracteur maséy	2	2	-	-	-	-	-
-Foreuse mécanique	1	1	-	-	-	-	-
-Boîte pour mèche	1	1	-	-	-	-	-
-Pompe à air (déclassé mais réparable)	1	1	-	-	-	-	-
-Chambre à air TOYOTA(700-15)	4	2	-	2	1.200	-	2.400
-Boîte de Pach	1	1	-	-	-	-	-
-Amortisseurs -Avant	2	2	-	-	-	-	-
-Arrière	1	1	-	-	-	-	-
-Phare TOYOTA (1 déclassé)	2	2	-	-	-	-	-
-Filtre à air TOYOTA	4	2	-	2	2.500	-	5.000
-Filtre à essence TOYOTA	3	0	-	3	500	-	1.500
-Ampoule TOYOTA	2	3	1	-	500	500	-
-Filtre à huile TOYOTA	7	11	4	-	1.833	7.332	-
-Feu de position arrière	1	2	1	-	1.200	1.200	-
-Roulement de traction avant TOYOTA	3	3	-	-	-	-	-
-Disque d'embrayage TOYOTA	1	1	-	-	-	-	-
-Ecrrou de roue TOYOTA	6	6	-	-	-	-	-
-Para-soleil TOYOTA	3	2	-	1	2.000	-	2.000
-Amortisseur arrière P.305	2	1	-	1	1.750	-	1.750
-Câble kilom.P.305	1	1	-	-	-	-	-
-Coupelle de frein Peugeot 305	3 jeu	2 jeu	-	1	850	-	850
-Clé de bougie	1	1	-	-	-	-	-
-Masse de 5 kg	1	1	-	-	-	-	-
-Clé de roue	1	1	-	-	-	-	-
-Lever	3	3	-	-	-	-	-
-Burette	1	1	-	-	-	-	-
-Tirefort complet	3	3	-	-	-	-	-
-Tuyau d'échappement complet TOYOTA	2	1	-	1	21.800	-	21.800
-Tuyau d'échappement incomplet TOYOTA	1	0	-	1	11.500	-	11.500
-Pneu b. b. é	1	1	-	-	-	-	-

Coffre d'outillage	1	1	-	-	-	-	-	-	-
Boulon de cartel moteur	2	2	-	-	-	-	-	-	-
Jeu de Ferrado avant	0	1	1	2.000	2.000	-	-	-	-
Monture de Cie	1	1	-	-	-	-	-	-	-
Pre-Filtre	0	1	1	400	400	-	-	-	-
Cartouche P.305	0	2	2	1.750	3.500	-	-	-	-
Amortisseur TOYOTA	0	2	2	3.800	7.600	-	-	-	-
Plaquette de frein PAJERO	11	2	-	9	8.500	-	76.500	-	-
Goujon + Erou TOYOTA Hilux	0	4	4	-	550	2.200	-	-	-
Chambre à air PAJERO	0	4	1	-	1.200	1.200	-	-	-
Amortisseur TOYOTA avant 48511/39475	0	2	2	-	2.800	5.600	-	-	-
Amortisseur arrière HILUX	0	2	2	-	3.800	7.600	-	-	-
Boîte de bande frein	0	3	3	-	-	-	-	-	-
Pneus	0	1	1	-	-	-	-	-	-
Totaux						39.132 F	123.300	-	-

4.3.3. Relevé des Pièces de rechange pour véhicule
trouvées au moment de l'inventaire sans
Fiche de stock (1/10/1990)

Articles	Quantité
- Moto YAMAHA 125	4
- Huile de moteur SAE	52
- Huile de moteur EXXON	20
- Ampoule de tracteur	4
- Filtre à huile pour tracteur	3
- Bouchon pour moteur tracteur	2
- Phare pour tracteur	4
- Cylindre de marteau Cobla	1
- Filtre à mazout pour camion Renault	1
- Croix de ventilateur	3
- Boîte à contact pour Renault	3
- Graisseur pour tracteur	44
- Goupille pour tracteur: - grande	79
- petite	19
- Douille pour marteau Cobla	2
- Câble de compteur kilométrique pour tracteur	1
- Clochet de remorquage pour tracteur	1
- Brosse "	1
- Sélecteur marteau Cobla	2
- Colex	2
- Ressort pour Cobla	6
- Filtre pour Cobla	1
- Magneto pour Cobla	4
- Cordon de démarrage	1
- Couvercle pour cordon	1
- Joint pour carburateur pour cobla	6
- Carburateur cobla	1
- Joint de moteur pour cobla	3
- Bobine pour cobla	4
- Retor pour cobla	1
- Joint pour carburateur	4
- Filtre à air cobla	1
- Filtre à essence cobla	2
- Tuyau d'essence cobla	1
- Accessoire pour cordon	6
- Accessoire pour carburateur	12
- Vis cobla	6
- Ressort cobla	6
- Rive pour cobla	2
- Foreuse électrique	1
- Ressort:-Lame maîtresse	3
-Lame sous-maîtresse	3

- Axe de roue : -arrière	!	1
- Avant	!	1
- Vis-platiné TOYOTA	!	5
- Bougie TOYOTA	!	4
- Bobine TOYOTA	!	1
- Jeu de coupelle de frein avant	!	6
(Toyota) arrière	!	6
- Croisée TOYOTA 4 WD	!	3
- Rivés	!	77
- Caoutchouc TOYOTA:- de ressort	!	15
- de mortisseur	!	6
- de bande de direction	!	4
- Kit joint cobra	!	3
- Kit joint carburateur	!	1
- Tendeur	!	1
- Plaquette de trilleur avant Peugeot	!	4
- Bougie pour Peugeot	!	4
- Câble kilométrique Peugeot 305	!	1
- Chambre à air 165-14 Peugeot	!	1
- Filtre à huile Peugeot	!	1
- Volant moteur complet Peugeot 305	!	1
- Batterie pour camion Renault	!	1
- Pompe à huile (servant à mettre l'huile dans la boîte de vitesse)	!	1
- Croisio pour MITSUBISHI PAJERO	!	4 jeu
- Support-moteur MITSUBISHI	!	2
- Roulement MITSUBISHI	!	1
- Vis-platiné TOYOTA	!	1
- Caoutchouc / bride ressort MITSUBISHI	!	1
- Disque d'embrayage MITSUBISHI	!	1
- Bande frein MITSUBISHI	!	1 jeu
- Batterie pour tracteur	!	2
- Chambre à air tracteur: avant	!	1
arrière	!	2
- Filtre à air interne pour tracteur	!	13
- Filtre à gasoil pour tracteur	!	20
- Filtre à gasoil pour pompe d'injection tracteur	!	4
- Plufiltre pour tracteur	!	6
- Ampoule de phare pour tracteur	!	8
- Ecrous deroue tracteur: avant	!	6
arrière	!	6
barre de direction	!	2
- Disque d'embrayage pour tracteur	!	2
- Pompe à eau pour tracteur	!	2

- Filtre à air externe pour tracteur	!	4
- Alternateur tracteur	!	1
- Filtre à air extérieur tracteur	!	1
- Croix de ventilateur pour tracteur	!	2
- Kit joint moteur tracteur	!	4
- Collier de caoutchouc pour radiateur tracteur	!	7
- Roulement : arrière	!	2
avant	!	4
de boîte	!	4
- Ampoule clignoteur	!	3 jeu
- Jauge à huile	!	2
- Bouchon radiateur	!	2
- Tuyau de noeud d'injection	!	1
- Fusible	!	12
- Pointu pour noeud d'injecteur	!	4
- Kit joint d'injecteur	!	1
- Ampoule projecteur	!	4
- Kit joint pompe aspiratoire	!	1
- Boulon de pulge filtre à mazout	!	2
- Bourrage	!	4
- Dynamo pour tracteur	!	1

N.B. ! A toutes ces pièces de rechange, nous avons souhaité qu'une fiche de stock soit créée pour chaque article.

Feuille d'observations relative au vol d'un Pneu et le Cric

<u>Date</u>		<u>Entrées</u>	<u>Sorties</u>
07/11/1990	Prise en recettes d'un montant de 35.700 Frw représentant la valeur d'un Pneu complet et le Cric qui ont été volés dès lors qu'ils étaient placés sous la responsabilité des hommes MASHIMANGO Boniface, KARUHIJE Zacharie et NZARULINDA Frédéric, tous veilleurs au Projet Forêt NYUNGWE/KARENGERA	35.700	
	Ci-joint le procès-verbal de disparition des deux accessoires.		
	Total	35.700	-
	Solde à justifier	-	35.700
	Balancée	35.700	35.700

Pour accord :

MASHIMANGO Boniface

Sé

KARUHIJE Zacharie

NZARULINDA Frédéric

Les Contrôleurs des Finances

KAREKEZI Freddy

MUNYANEZA Emmanuel

MUNYANKINDI Silas

KAREKEZI André

KAYISIRE Léon Pierre

HITIMANA Jean

Procès-verbal de disparition d'un Pneu et le Cric

L'an mil neuf cent quatre vingt dix, le septième jour du mois de novembre, Nous KAREKEZI Freddy, MUNYANEZA Emmanuel, KAREKEZI André, MUNYANKINDI Silas, KAYISIRE Léon Pierre et HITIMANA Jean, tous contrôleurs des Finances, avons constaté la disparition d'un pneu complet de la TOYOTA Hilux 4 WD A 6852 et le Cric du tracteur Renault A 7420 appartenant au Projet NYUNGWE/KARENGERA et placés sous la responsabilité des veilleurs dudit projet: MASHIMANGO Boniface, fils de MUGABONISENGE et de NYIRABIRARO et résident en commune Kamembe, KARUHIJE Zacharie fils de RWANDUBIZI et de NDARABUTSE et résidant en commune Kamembe et NZARULINDA Frédéric, fils de RWAMUKORE et de NYIRABUHANZI et résidant en commune Karengera.

Pour ce faire, nous valorisons ces deux accessoires au x prix ci-après :

- Un Pneu complet TOYOTA Hilux 4 WD :	20.700 Frw
- Un Cric d'un Tracteur Renault :	15.000 Frw
Total :	<u>35.700 FRW.</u>

Nous disons: Trente cinq mille sept cents francs rwandais.

En foi de quoi, nous dressons le présent procès-verbal au jour, mois et an que dessus.

Pour accord :

MASHIMANGO Boniface
Sé

KARUHIJE Zacharie
(Refus de signature)

NZARULINDA Frédéric
(Resté malade durant le contrôle)

Les Contrôleurs des Finances

KAREKEZI Freddy
MUNYANEZA Emmanuel

MUNYANKINDI Silas

KAREKEZI André

KAYISIRE Léon Pierre

HITIMANA Jean

4.3.4. Relevé des articles achetés mais qui n'apparaissent pas sur les fiches de stock

4.3.4.1. TUBING

La fiche de tubing que nous avons trouvée est tenue depuis le 25/01/1989 alors que nous avons des factures sur lesquelles on a payé le tubing en 1988. Le relevé ci-dessous révèle la quantité de tubing achetée mais qui n'apparaît pas sur la fiche de stock.

Date d'achat	N° de classement de la pièce	Quantité	Prix unitaire	Montant payé
25/07/1989	2362	1.000 Kg	480 F	480.000 F
30/05/1988	2141	109,8 kg	543 F	59.621 F
03/06/1988	2154	4 kg	600 F	2.400 F
14/06/1988	2243	500 kg	500 F	250.000 F
13/01/1989	3350	600 kg	543 F	325.800 F
13/01/1989	3350	79,4 kg	570 F	45.258 F
28/04/1988	1961	50 kg	500 F	25.000 F
27/04/1988	1958	50 kg	500 F	25.000 F
29/09/1988	1964	16 kg	500 F	8.000 F
06/05/1988	1988	58 kg	450 F	26.100 F
Total				1.247.179 FRW.
				=====

4.3.4.2. D'autres articles

Date	N° de clas- sement	Libellé	P.U.	Montant	Observations
09/10/89	1440	15 coins	500	7.500 F	
12/10/89	1441	18 coins	300	5.400 F	
12/07/89	665	20 brouettes	3550	71.000 F	
04/07/89	565	10 arrosoirs	1300	13.000 F	
06/02/88	3079	1000 houes croco- diles	260	260.000 F	
17/06/88	3113	500 kg d'engrais NPK 20.10.10	41	20.500 F	
25/03/89	3767	96 machettes	275	26.400 F	
	DD n°13	250 houes	310	77.500 F	
Total				481.300 F	Demande de déblocage n°13.

A tous ces articles, on peut se demander leur destination; surtout que les fiches de stock ne présentent aucun enregistrement de leur entrée en stock et aucun document ne révèle leur destination. L'ex-gestionnaire du projet, Monsieur HAMON Didier qui, à cette époque, était chargé de la commande et de l'approvisionnement ainsi que de suivi de la gestion des stocks reste responsable de la destination de ces articles.

La valeur des articles payés et dont la destination reste encore inconnue s'élève à 1.247.179 Frw + 481.300 Frw, soit 1.728.475 FRW.

N.B.: Monsieur HAMON Didier a cessé ses activités le 14/06/1990 pour rentrer chez lui (France).

4.3.5. Matériel et équipement de maison affectés au chantier de KIBAZI

	Matériel provenant de		Total du	Inventaire	Matériel	P. U.	Valeur du
	Bweyeye Magasin Central		matériel	du 24/10/90	disparu		matériel
			affecté				disparu
1. Arrosoirs	-	22	22	18	4	1.200	4.800
2. Rateaux	-	3	3	3	-		
3. Perforatrice	-	1	1	1	-		
4. Hoes	30	190	220	175	45	260	11.700
5. Haches	25	33	58	89	31		
6. Machettes	40	193	233	216	17	290	4.930
7. Pelles	25	78	103	69	34	320	10.880
8. Lampe tempête	-	2	2	-	-		
9. Filtre à eau	-	1	1	1			
10. Benlate	-	1	1	-	1 (utilisé)		
11. Brouettes	-	4	4	4	-		
12. Pulversateurs	-	1	1	1			
13. Masses	10	11	21-16	3	2	1.550	3.100
14. Pioches	-	50	50	39	11	414	4.554

.../...

N.B.: - Au moment de l'inventaire, nous trouvons un excédent de 31 haches et de 2 coins, la cause serait due au matériel enregistré enregistrement matériel provenant sur d'autres chantiers.

- Pour les masses et le col, il a été affecté au KIBAZI respectivement 21 et 50 pièces et récupérés respectivement 15 et 29 pièces.

15. Barre à Mine	6	4	10	3	7	5.800	40.600
16. Tridents	20	30	50	41	9	600	5.400
17. Calculette	-	1	1	1	-	-	-
18. Coins	-	30	30-29	3	-2	-	-
19. Cadenas	-	1	1	-	1	300	300

Equipement de maison qui a été affecté à KIBAZI et qui a été trouvé au moment de l'inventaire du 24/10/1990. Il s'agit de :

- 1 petit lit avec un matelas
- 2 fauteuils
- 1 grande table
- 3 chaises
- 1 filtre à eau
- 1 petite armoire
- 5 rideaux.

Total:

86.264 Fw

4.3.6. Matériels de chantier affectés à NYABITIMBO

Matériel présentant des disparitions

	Matériel affecté	Matériel reçu	Matériel disparu	Prix unitaire	Valeur du matériel disparu
1. Masse	74	60	14	1.550	21.700
2. Pelles	234	152	82	320	26.240
3. Houes	126	117	5	260	1.300
4. Pioches	75	65	10	414	4.140
5. Tridents	56	50	6	600	3.600
	Valeur du matériel disparu				56.980 FRW

Matériel présentant des excédents

Excédent

4. Tubing	40 Kg	233,5 kg	193,5 kg	500 F	96.750
2. Arrosoirs	7	17	7	1.200 F	8.400
3. Coins	111	161	50	500 F	25.000
4. Brouettes	26	29	3	4.500 F	13.500
5. Barre à Mine	14	16	2	5.800 F	11.600
6. Haches	-	106	106	380 F	40.280
Valeur du matériel excédentaire					195.230 FRW

4.3.7. Matériels affectés au chantier de Bweyeye

Matériels présentant des disparitions

Matériels affectés	Matériels inventoriés			Matériels disparus	Prix unitaire	Valeur
	Bweyeye	Koko	Total			
1. Brouettes	57	16	22	38	19	85.500
2. Barres à Mines: Petite grande	32	-	5	5	22	127.600
	42	-	47	47	5.800	
3. Houes	392	107	96	203	189	49.140
4. Masses	105	-	79	79	26	40.300
5. Pelles	1166	52	216	268	898	287.360
6. Tridents	207	23	110	133	74	44.400
7. Pioches	290	160	97	257	33	13.662

Valeur du matériel disparu:

647.962 FRW
=====

Matériels présentant des excédents

Articles	Matériels affectés	Matériels inventoriés			Matériel excédentaire	Prix unitaire	Valeur
		Bweyeye	Koko	Total			
1. Machettes	275	246	30	276	1	290	290
2. Coins	222	116	126	242	20	500	10.000

Valeur du matériel excédentaire :

10.290 FRW
=====

A Bweye, nous avons inventorié d'autres articles dans le stock, mais comme au magasin central, ces articles eux-aussi ne sont enregistrés nulle part sur des fiches de stock, il s'agit de :

- 83 Haches
- 3 pulverisateurs
- 1 cuisinière
- 1 pulviomètre
- 3 filtres à air
- 1 topofil
- 1 poudreuse
- 6 Motor oil 2t
- 4 clés de roue
- 150 kg Engrais chimiques NPK 17.17.17
- 10 Scies passe-partout
- 3 Scies de long
- 5 gabillons

3.3.8. Inventaire du Matériel et Mobilier du Projet UGZ4

1. Matériel et Mobilier de Bureau

4.3.8.1. Bureau du Gestionnaire

- 3 Radio Emetteur-Récepteur
- 1 transformateur
- 1 ordinateur avec imprimante
- 4 chaises modernes
- 1 bureau
- 1 table
- 1 caisse FACON
- 2 petites armoires de bureau
- 1 étagère
- 1 grande armoire de bureau
- 1 téléphone
- 1 machine à calculer CASIO DR 1212 A

4.3.8.2. Bureau de la Comptabilité

- 3 étagères
- 2 Valises
- 3 chaises modernes
- 1 tablette
- 2 tables
- 1 armoire
- 1 machine à calculer CASIO FR 8620

4.3.8.3. Bureau du Directeur

- 4 chaises modernes
- 2 bureaux
- 2 étagères
- 2 armoires de bureau
- 1 salon composé de 4 fauteuils et 1 table
- 1 téléphone
- 1 calculatrice COMPEX
- 1 calculatrice CASIO fx 100
- 1 crisimètre
- 1 trisimètre
- 1 mire
- 1 imprimante pour calculatrice CASIO FP 10

4.3.8.4. Bureau du Secrétariat

- 2 Tables
- 3 Etagères de bureau
- 2 Armoires de bureau
- 5 Chaises modernes
- 1 Table
- 1 Tableau } pour les dessinateurs
- 1 Tablette (topographes.
- 2 Machines à écrire HERMES AMBASSADOR 2
- 1 Téléphone
- Photocopieuse CANON PC-25
- 1 Stencileuse REX-RETRY 450
- 1 Table
- 1 Tablette

4.3.8.5. Bureau Ingénieur Forestier et Inventaire

- 2 Bureaux
- 8 Chaises modernes
- Caisses (malles)
- 1 Table pour dessinateur
- 1 Etagère

4.3.8.6. Equipement se trouvant dans les maisons louées
par le projet pour son personnel

4.3.8.6.1. Maison de logement du Directeur-Adjoint UGZ4

- 1 Frigo
- 1 Cuisinière à gaz
- 1 Lit double avec 1 matelas
- 1 Petite armoire de salon
- 1 grande armoire de chambre
- 1 Lit simple avec 1 matelas
- 1 Table à manger avec six chaises modernes
- 6 Fauteuils simples en Acajou
- 1 Petite table de salon en Symphonia
- 1 Scientifique calculator
- 1 Machette pour l'Umuganda
- 1 Houe pour l'Umuganda
- 2 Bombones à gaz
- 2 Filtres à eau

4.3.8.6.2. Maison de logement de l'Ingénieur-Forestier
et Inventaire

- 1 armoire
- 1 salon composé de: 2 fauteuils
1 petite table
1 fauteuil à trois places
- 8 chaises modernes
- 1 petit lit avec matelas
- 1 lit double avec 1 matelas
- 1 garde-robe
- 1 cuisinière
- 1 frigo
- 1 table à manger

4.3.8.6.3. Mobilier retiré dans les maisons des coopérants

- 3 frigos
- 31 chaises modernes
- 3 cuisinières
- 2 lit double avec matelas
(l'un des deux se trouve chez le Directeur pour le moment)
- 2 matelas simples
- 1 lit pour enfant avec son matelas
- 4 tables à manger
- 6 bombones à gaz
- 1 filtre à eau
- 2 armoires
- 2 salons complets

N.B.: Salon composé de : 3 fauteuils simples
1 fauteuil triple
1 table

- 1 bureau

4.3.8.6.4. Equipement des maisons se trouvant sur les
chantiers

4.1. Maison de passage de Bweyeye

- Salle de séjour : - 2 tables vernies
 - 4 chaises
 - 3 fauteuils
 - 1 lampe coleman
 - 1 lampe à pétrole

- Cuisine : - 1 table avec formica G.M.
- 1 table avec formica PTN
- 1 Réchaud 2 feux avec bombone
- 1 bassin
- 1 filtre à eau
- 1 Jerrican de 20 l
- 2 casseroles
- 1 faitout
- 1 bouilloire
- 2 assiettes creuses + 2 assiettes plates
- 6 fourchettes + 4 cuillères GM + 5 cuillères PTN et 3 couteaux
- Chambre 1 : - 1 fauteuil
- 1 bassine

N.B. : En comparant avec l'inventaire précédent du 19/04/1990 fait par l'ancien gestionnaire DIDIER HAMON, les articles suivants manquent :

- 1 bidon 5^e pour pétrole
- 4 plats
- 1 passoire à thé et 1 lit de 90 cm avec son matelas

4.3.8.6.5. Equipement pour le magasinier de Bweyeye
KAGAMBIRA Bonaventure

- 6 tables à manger
- 1 petite armoire
- 11 chaises modernes
- 1 couverture
- 2 lits simples
- 1 filtre à eau

4.3.8.6.6. Equipement pour le chef d'équipe du chantier
DE KOKO (BAZATSINDA Abdul)

- 1 filtre à eau
- 1 table à manger
- 1 lit simple sans matelas

4.3.8.6.7. Equipement pour le magasinier de KIBAZI
KAMPAYANA Landouard

- 1 lit simple avec matelas
- 3 fauteuils
- 1 grande table
- 3 chaises modernes
- 1 filtre à eau
- 1 petite armoire
- 5 rideaux pour fenêtres

4.3.8.6.8. Equipement du Gite UWINKA

- 1 frigo
- 1 filtre à eau

4.3.9. Matériel divers pour chantier

4.3.9.1. Matériel Topo et divers (Responsable HABIMANA
Isaïe - Gestionnaire a.i. du Projet):

- 1 lampe Coleman
- 2 verrines rechange
- 69 rouleau adhésifs
- 2 nécessaires perforateur COBRA
- 1 sepertester 680 R
- 29 bobines Topofil
- 1 Planchette Topochoix
- 12 calques Topochoix (rouleau)
- 2 Equerre optique
- 4 clinomètre SUNTO
- 1 altimètre Thomner
- 1 clisimètre MERIDIAN
- 1 boussole Géologique
- 1 Ruban toile 10 m
- 1 mesureur RANGING 120
- 1 tente à 3 places
- Accessoires pour radios-émetteurs-récepteurs
- 10 boîtes de mastic à greffer à froid
- 1 poudreuse à ventilateur
- 9 pierres d'affutage
- 5 sécateurs
- 1 cylindre gradué
- 4 couteaux à greffer
- 1 thermomètre à Maxima et Minima
- 1 Hygromètre
- 1 tube Néon 12 V

4.3.9.2. Matériel Dynamitage et divers (Responsable
Ingénieur Forestier et Inventaire MBANZABIGWI
Déogratias

- Caisse 1:-
- 1 Câble électrique 12/100.....2 x P x de 100 m
 - 1 Câble électrique 5/100°.....1 Rx 200 m environ
 - 1 Exploseur sagaie Z 17028.....1
 - 1 Multitesteur 680 G.
 - 1 Corne
 - 2 Tournevis
 - 18 Rouleaux scotch

Caisse 2:-

* Matériel déposé au camp militaire le 47/05/1990

- 6 cartouches Dynamite 0,156 g

Annexe 2 : - 100 Détonateurs espagnols

- 12 Détonateurs Nitro Bickford

- 6 Détonateurs divers

* Articles divers à la responsabilité de MBANZABIGWI Déo

- 1 Imprimante pour calculatrice CASIO FP 10

- 1 Clisimètre

- 2 jeu de compa

- 1 agrafeuse

Remarque sur la gestion des matériels affectés aux chantiers

En comparant les envois de matériels sur les chantiers (envois relevés sur les fiches de stocks) avec le matériel réellement trouvant sur chantiers (chantier de Bweye et Nyabitimbo) on remarque qu'il y a des discordances importantes: Le matériel excédentaire qui paraît dû aux envois non enregistrés surtout qu'on les retrouve parmi le matériel pour lequel les fiches de stocks sont tenues récemment. La valeur du matériel excédentaire s'élève à 205.520 Frw pour les chantiers de Bweye et Nyabitimbo.

On remarque aussi le matériel qui manque fréquemment, des manquants dûs aux pertes de matériel par les tâcherons ou les ouvriers; mais pour ces pertes, le matériel perdu est remboursé par les responsables de la perte par des retenues sur salaires. D'autres pertes sont dues aussi à la mauvaise gestion des stocks de matériel de chantier surtout qu'aucune évaluation dans ce domaine n'a jamais été faite.

Valorisation du matériel perdu sur les chantiers de KIBAZI, BWEYEYE et NYABITIMBO

<u>Chantiers</u>	<u>Pertes</u>	<u>Retenues effectuées</u>	<u>Perte non expliquée</u>
KIBAZI	86.264 Frw	--	
BWEYEYE	647.962 Frw	114.449 Frw	
NYABITIMBO	56.980 Frw		
	<u>791.206 Frw</u>	<u>114.449 Frw</u>	<u>676.757 Frw</u>

Le fait que nous qualifions de "non expliqué" le montant de 676.757 Frw résulte de la faiblesse du contrôle interne dans la gestion des stocks. En effet, entre le magasin central et les magasins sur chantiers, il n'y a jamais eu de responsabilisation de celui qui retirait le matériel. Non plus les "magasiniers de fait" (nous disons de fait parce qu'il n'existe pas de magasiniers proprement dits à la direction du projet.

Au contraire, c'est le secrétaire dactylographe qui distribue le matériel aux différents chefs de chantiers) n'ont pas été responsabilisés étant donné que quand ils se succédaient il n'y a jamais eu de remises-reprises. Si donc sur les différents chantiers (KIBAZI, BWELEYE, NYABITIMBO) les chefs se sont succédés et qu'il n'y a pas eu de pièces justifiant les sorties du magasin central sur lesquelles ils auraient dû signer, il est particulièrement délicat d'attribuer la responsabilité des dites pertes à ces divers intervenants. Toutefois, s'il était question d'attribuer la responsabilité, celle-ci devrait incomber aux responsables de la gestion quotidienne du projet; c'est-à-dire les différents directeurs qui s'y sont succédés à savoir: Monsieur CHRISTIAN FARGLOOT (Directeur du 2/6/1987 au 16/5/1989) et Monsieur GATETE Augustin (Directeur a.i. depuis le 23/11/1989 jusqu'à la date du contrôle). Cependant, la pertinence du problème appelle d'autres subtilités dont il faudrait tenir compte :

- Au niveau de l'UGZ4, celui qui est nommé directeur du projet ou directeur adjoint devient aussi respectivement chef ou chef adjoint du volet forestier (cf. annexe N° 6).

D'autre part, le projet de règlement d'ordre intérieur à travers lequel devraient être définies les fonctions et les attributions incombant aux agents du projet et, partant, leurs responsabilités, n'a jamais été approuvé par le comité de gestion alors que ce projet de règlement a figuré à plusieurs reprises à l'ordre du jour des réunions de ce comité. En dernière analyse tout en signalant que le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et des Forêts n'a pas, en tant que Ministère de tutelle technique, relevé ces anomalies pour les résoudre, la perte du montant de 676.757 Frw implique tout le cadre organisationnel du Projet.

Recommandations Générales

Considérant que le présent rapport porte sur un projet qui a suspendu ses activités avant que la plus part de ses objectifs aient été réalisés;

Considérant aussi que le projet dispose encore d'un crédit assez suffisant pour couvrir le reste des dépenses, nos recommandations seraient tel qu'une série de mesures correctives soient prises en vue d'atteindre l'objectif primordial: Jeter les bases solides à un plan d'aménagement de la Forêt Nyungwe.

Dans ce contexte nos recommandation se libellent comme suit :

1. Puisque la plus part de travaux sont exécutés par la main d'oeuvre le projet devrait rattraper les retards en assurant un encadrement et un contrôle régulier de la main d'oeuvre par les chefs d'équipes justifiant quelques performances techniques.

2. L'amélioration des systèmes de tachéronnage et taungya permettrait la diminution du coût de la main d'oeuvre.
3. Le comité de gestion devrait définir le plus rapidement possible les critères d'octroi des primes et indemnités selon les fonctions et performances techniques.
4. Création du poste "Chef du Personnel".
5. Pour faciliter les contrôles tant interne qu'externe, il serait mieux d'instaurer un système comptable inspiré du principe de "la séparation des fonctions".
6. Cession, au prix de leurs valeurs d'expertise, du camion Renault A 7134 et des quatre motos.
7. Selon les prévisions budgétaires du projet pour les exercices précédents, nous avons constaté qu'aucun plan de financement pour l'exercice en cours n'a été établi. C'est pourquoi nous proposons le plan suivant pour la période du 1er novembre 1990 au 31 novembre 1991:

Tableau de financement sur la période du 1er novembre 1990
au 31 novembre 1991 (en FRW)

1. EMPLOIS

• REGLEMENT DES DETTES A C T.

- Arriérés main d'oeuvre journalière.....	3.530.549
- Arriérés personnel permanent	2.398.662
- Arriérés tâcherons.....	1.680.577
- Arriérés Loyer 4e trimestre.....	230.000
- Salaire permanent.....	8.224.000
- Frais de logement.....	4.240.000
- Fournisseurs.....	2.818.000

• FRAIS A IMMOBILISER

- Frais d'expropriation.....	953.116
- Inventaire forestier.....	4.634.375
- Etude et Recherche.....	2.944.430

• IMMOBILISATIONS

- Construction siège du Projet.....	34.000.000
- Construction centre de conservation.....	35.000.000
- Maison de garde forestier à Bweyeye.....	3.376.000
- Véhicule pour le centre de conservation.....	1.500.000

<u>VOLET ROUTE</u>	
- Coûts/Km x nombre de Km à tracer: 1136 365 x 12 ...	13.636.380
- Finissage des 5 Km : 568 182 x 5.....	2.840.910
- Construction Pont Koko	1.600.000
- Construction Pont Rubyiro	1.500.000
- Frais entretien routes	1.693.154
<u>VOLET FORESTIER</u>	
- Reboisement à faire 765 ha x 42500	32.512.500
- Frais d'entretien volet forestier	6.253.715
- Frais de réparation tracteurs	270.000
<u>FRAIS DE FONCTIONNEMENT</u>	2.000.000
<u>IMPREVUS</u>	14.000.000
<u>TOTAL EMPLOIS</u>	
<u>181.836.368</u>	
<u>B. RESSOURCES:</u>	
- Crédit CCCE	281.726.979
- Contrepartie Rwandaise	3.600.000
<u>TOTAL RESSOURCES</u>	
<u>285.326.979</u>	
<u>C. TRESORERIE DISPONIBLE</u>	
<u>103.490.610</u>	

* Taux de change utilisé = 11.3 FRW = 1 FF. Celui de la date de signature de l'accord.

I. Explication du tableau de Financement

Le tableau ainsi proposé est établi dans les conditions où toutes choses restent égales par ailleurs. Elles ne sont donc pas prises en compte les incidences financières résultant de l'inflation et de l'érosion monétaire.

Les coûts des volets "route" et "forestier" sont calculés d'après le coût moyen par Ha ou par Km des travaux déjà exécutés.

Pour ce qui est des immobilisations, servent de référence les prévisions budgétaires approuvées et les montants retenus dans l'appel d'offre. Les dettes à court terme sont déterminées d'après les factures à payer et les arriérés salariaux. Nous avons enfin constaté que le projet doit réparer les tracteurs aussitôt que sera démarré le volet forestier.

II. Recommandations issues de l'analyse de ce tableau

- Les fonds disponibles d'un montant de 103.490.610 Frw devraient être affectés, de préférence dans les travaux d'entretien "routes" et "forestiers" durant une certaine période après l'exécution des travaux.

- Puisque la réussite du volet forestier est caractérisée par la disponibilisation des résultats d'inventaire forestier le CTFT (Centre technique forestier tropical) devrait sortir le plus rapidement possible le rapport d'inventaire pour faciliter l'élaboration du plan d'aménagement prévu, avant la fin du projet; mais aussi faciliter la détermination des zones déjà dégradées qui nécessitent un reboisement complémentaire sur 500 Ha selon l'étude de factibilité.

- Concernant les immobilisations, le comité de gestion devrait apprécier de nouveau l'opportunité de construire le siège administratif du projet qui va bientôt se terminer.

Tandis que pour les véhicules, au lieu d'acheter un autre véhicule, celui qui a servi à l'inventaire devrait être réaffecté au centre de conservation.

Nous pensons que toutes ces mesures seraient efficaces pour garantir la bonne gestion du crédit restant et permettront la réussite du projet Forêt Nyungwe/Karengera.

N° de demandes de déblocage	Objet	Montant en FRW	Montant en FF	Equivalent en FRW
1	Caisse d'avance	10.000.000	-	10.000.000
2	Dép.Projet Février, Mars et Avril 87	5.290.408	-	5.290.408
3	Annulé	-	-	-
4	NAHV-1.305, 1 Pagero	2.664.874	-	2.664.874
5	Dép.Mai/Juin/Juillet 87	3.938.972	-	3.938.972
6	Gikondo-5 motos avec casques	879.300	-	879.300
7	La Rwandaise:2 Toyota Hilux	2.835.964	-	2.835.964
8	Dép.Projet Août 87	2.082.190	-	2.082.190
9	Topochoix-Matériel topo	-	29.560	392.852
10	Dép.Projet Septembre 87	1.271.893	-	1.271.893
11	Electrogaz-60 % Electri- fication NTENDEZI	1.994.724	-	1.994.724
12	NAHV-1 tracteur avec remorque	2.455.000	-	2.455.000
13	Dép.outillage chantier	1.264.200	-	1.264.200
14	Dép.Projet Octobre 87	2.973.921	-	2.973.921
15	Nitro-Bickford.50 % Matériel Exploseur	-	4.444,5	60.223
16	TRACTEL-tirfors 50 %	-	7.999	108.386
17	Dép.Projet Novembre 87	3.362.765	-	3.362.765
18	HATTON/COOKSON Electroménager - Villas -	456.682	-	456.682
19	Caisse d'avance	5.000.000	-	5.000.000
20	SOGOMERWA-50 % de Remorques	-	59.843	805.487
21	Aces-50 % de 2 tracteurs + pièces	-	132.850	1.788.161
22	Aces-50 % de 3 martraux perforateurs + accessoires	-	60.500	814.330
23	Libor- 50 % d'1 machine à tirer les plans	-	7.300	98.258
24	Dép. Projet Décembre 87	3.648.601	-	3.648.601
25	Nitro-Bickford- 50 % Matériel exploseur	-	4.444,5	60.223
26	Libor-50 % d'1 machine à tirer les plans	-	7.300	

27	FACOM-50 % proforma outillage		11.108,7	146.635
28	Dép.Projet Janvier 88	3.469.343	-	3.469.343
29	Aces-50 % de 3 martraux perforateurs	-	60.500	814.330
30	Puteaux-Matériel pépinières	-	12.479,2	164.725
31	Tractel- 50 % tirfors	-	7.999,16	108.389
32	Dép.Projet Février 88	2.253.868	-	2.253.868
33	Non émise	-	-	-
34	Dép.Projet Mars 88	4.712.381	-	4.712.381
33	SORECORERWA-50 % livraison camion	2.615.125	-	2.615.125
34	-	-	-	-
35	Dép.Projet Avril 88	4.786.150	-	4.786.150
37	I.G.N.Photo aériennes	-	4.297,30	54.589
36	Puteaux-Matériel pépinières	-	8.335	105.887
38	SANACO-Gabions 50 % à la commande	-	5.290,00	67.204
39	Dép.Projet Mai 88	2.049.015	-	2.049.015
40	Dép.Projet Juin 88	2.454.080	-	2.454.080
41	Electrogaz-Solde électrification NTENDEZI	754.316	-	754.316
42	FACOM-Solde facture outillage	-	12.804,45	161.217
43	Dép.Projet Juillet 88	1.972.585	-	1.972.585
44	SORIMEX-Explosif	699.000	-	699.000
45	Aces-solde tracteur 70-12 PP	-	132.850	1.663.600
46	Dép.Projet Août 88	2.218.227	-	2.218.227
47	Non émise	-	-	-
48	Dép.Projet Septembre 88	3.563.278	-	3.563.278
49	Aces-50 % à la commande pièces martraux	-	24.597,25	309.925
50	TAOMSON-CSF-50 % à la commande 3 radios	-	40.850	514.710
51	Dép.Projet-Octobre 88	2.161.452	-	2.161.452
52	Dép.Projet Novembre 88	2.096.283	-	2.096.283

80	Dépenses Projet Mars 90	-	5.577.968	5.577.968
81	Dépenses PFNK Avril 1990	-	3.256.068	3.256.068
	TOTAUX		166.171.726	1.947.935,89
			=====	177.702.811

N.B.: Les taux appliqués à ces différents montants variaient suivant le taux de change de la période pendant laquelle le déblocage a été fait.

53	Dép.Projet Décembre 88	4.494.813	-	4.494.813
54	La Rwandaise Toyota inventaire	1.573.086	-	1.573.086
55	Aces-50 % livraison pièces marteaux	-	24.596,75	307.459
56	IGN-photos aériennes inventaire	-	3.914,59	48.932
57	Dép.Projet Janvier 89	2.995.980	-	2.995.980
58	Thomson-50% livraison radios	-	40.850	510.625
59	Dép.Projet Février 89	4.565.166	-	4.565.166
60	Fact.ISAR (appui recherche)	368.815	-	368.815
61	Dép.Projet Mars 89	6.004.758	-	6.004.758
62	Dép.Projet Avril 89	4.398.788	-	4.398.788
63	Dép.Projet Mai 89	4.599.250	-	4.599.250
64	Nitro-B rép.olimètre	-	1.829,5	22.870
65	SAMACO solde Fact.Gabion	-	5.290	66.125
66	Dép.Projet Juin 89	6.656.988	-	6.656.988
3061/09.02	1ère tranche CTFT	-	148.300	1.853.750
67	Dép.Projet Juillet 89	4.945.423	-	4.945.423
68	Dép.Projet Août 89	4.684.250	-	4.684.250
69	Dép.Projet Septembre 89	4.860.988	-	4.860.988
4208/09.02	CTFT.Fact.5002	-	72.776,29	909.705
70	Dép.Projet Octobre 89	5.980.094	-	5.980.094
71	Clazic 50 % livraison remorques	-	59.848	748.037
5479/09.02	CTFT.Fact.5041	-	222.450	2.780.625
72	Aces pièces tracteurs MF 265	-	17.194	214.925
73	Dép.Projet Novembre 89	2.739.397	-	2.739.397
74	Aces pneu remorque	-	3.068	38.350
75	Dép.Projet Décembre 89	5.544.699	-	5.544.699
76	Aces pièces Camion JE 13	-	5.772	72.150
77	Dép.Projet Janvier 90	3.208.467	-	3.208.467
78	Dép.Projet Février 90	5.509.597	-	5.509.597
79	Transistor Matériel informatique	897.659	-	897.659

Location de maison et bureau de travail

N°	Bailleur	Occupant	Loyer mensuel	Durée	Loyer total
1	FURURU Léopold	MBANZABIGWI Déo (Ingénieur A1)	20.000	17 mois	340.000
2	NTEZILYAYO Siméon	HAMON Didier Gestionnaire	80.000	34 mois	2.720.000
3	NTEZILYAYO Siméon	Christian Forgeot Chef du projet	70.000	40 mois	2.800.000
4	SEBLERA Paul	Chef volet Route	55.000	37 mois	2.035.000
5	IYAMUREMYE Anastase	Directeur Adjoint	25.000	24 mois	600.000
6	TWAGIRAMUNGU Faustin	Bureau	50.000	44 mois	2.200.000
7	OCIR-CAFE	Magasin + Chef d'équipe Karengera	10.000	24 mois	240.000
8	Commune KIRAMBO	Projet	20.000	30 mois	600.000
9	BIGANZE Sebastien	Projet	9.000	31 mois	279.000
10	KAGIBWAMI Aphrodis	Projet	3.000	21 mois	63.000
11	HABINSHUTI Thomas	Projet	4.500	18 mois	81.000
12	MPAKANIYE Frédéric	Projet	1.500	12 mois	18.000
13	RWABAKIKA Théoneste	Adjoint du volet route	35.000	17 mois	595.000
14	NTAWUTANUTORA Philippe	Projet	5.000	19 mois	95.000
15	KWIZERA Aaron c/o Parquet Cyangu	NDIKUBWIMANA	30.000	11 mois	330.000
16	ISENGUMURMYI Adrien	Projet	4.500	15 mois	67.500
17	Amstardausette Chinine Fabric	Projet	20.000	12 mois	240.000
18	HABIMANA Samuel	Mudasomwa	2.000	-	-
19	Coopérative Kungabu	Projet	15.000	6 mois	90.000
Total					13.393.500

Account of the ...

Date		Description		Amount	
1890	Jan 1	Balance		100.00	
1890	Jan 15	...		50.00	
1890	Feb 1	...		25.00	
1890	Mar 1	...		75.00	
1890	Apr 1	...		100.00	
1890	May 1	...		150.00	
1890	Jun 1	...		200.00	
1890	Jul 1	...		250.00	
1890	Aug 1	...		300.00	
1890	Sep 1	...		350.00	
1890	Oct 1	...		400.00	
1890	Nov 1	...		450.00	
1890	Dec 1	...		500.00	
1891	Jan 1	...		550.00	
1891	Feb 1	...		600.00	
1891	Mar 1	...		650.00	
1891	Apr 1	...		700.00	
1891	May 1	...		750.00	
1891	Jun 1	...		800.00	
1891	Jul 1	...		850.00	
1891	Aug 1	...		900.00	
1891	Sep 1	...		950.00	
1891	Oct 1	...		1000.00	
1891	Nov 1	...		1050.00	
1891	Dec 1	...		1100.00	
1892	Jan 1	...		1150.00	
1892	Feb 1	...		1200.00	
1892	Mar 1	...		1250.00	
1892	Apr 1	...		1300.00	
1892	May 1	...		1350.00	
1892	Jun 1	...		1400.00	
1892	Jul 1	...		1450.00	
1892	Aug 1	...		1500.00	
1892	Sep 1	...		1550.00	
1892	Oct 1	...		1600.00	
1892	Nov 1	...		1650.00	
1892	Dec 1	...		1700.00	
1893	Jan 1	...		1750.00	
1893	Feb 1	...		1800.00	
1893	Mar 1	...		1850.00	
1893	Apr 1	...		1900.00	
1893	May 1	...		1950.00	
1893	Jun 1	...		2000.00	
1893	Jul 1	...		2050.00	
1893	Aug 1	...		2100.00	
1893	Sep 1	...		2150.00	
1893	Oct 1	...		2200.00	
1893	Nov 1	...		2250.00	
1893	Dec 1	...		2300.00	
1894	Jan 1	...		2350.00	
1894	Feb 1	...		2400.00	
1894	Mar 1	...		2450.00	
1894	Apr 1	...		2500.00	
1894	May 1	...		2550.00	
1894	Jun 1	...		2600.00	
1894	Jul 1	...		2650.00	
1894	Aug 1	...		2700.00	
1894	Sep 1	...		2750.00	
1894	Oct 1	...		2800.00	
1894	Nov 1	...		2850.00	
1894	Dec 1	...		2900.00	
1895	Jan 1	...		2950.00	
1895	Feb 1	...		3000.00	
1895	Mar 1	...		3050.00	
1895	Apr 1	...		3100.00	
1895	May 1	...		3150.00	
1895	Jun 1	...		3200.00	
1895	Jul 1	...		3250.00	
1895	Aug 1	...		3300.00	
1895	Sep 1	...		3350.00	
1895	Oct 1	...		3400.00	
1895	Nov 1	...		3450.00	
1895	Dec 1	...		3500.00	
1896	Jan 1	...		3550.00	
1896	Feb 1	...		3600.00	
1896	Mar 1	...		3650.00	
1896	Apr 1	...		3700.00	
1896	May 1	...		3750.00	
1896	Jun 1	...		3800.00	
1896	Jul 1	...		3850.00	
1896	Aug 1	...		3900.00	
1896	Sep 1	...		3950.00	
1896	Oct 1	...		4000.00	
1896	Nov 1	...		4050.00	
1896	Dec 1	...		4100.00	
1897	Jan 1	...		4150.00	
1897	Feb 1	...		4200.00	
1897	Mar 1	...		4250.00	
1897	Apr 1	...		4300.00	
1897	May 1	...		4350.00	
1897	Jun 1	...		4400.00	
1897	Jul 1	...		4450.00	
1897	Aug 1	...		4500.00	
1897	Sep 1	...		4550.00	
1897	Oct 1	...		4600.00	
1897	Nov 1	...		4650.00	
1897	Dec 1	...		4700.00	
1898	Jan 1	...		4750.00	
1898	Feb 1	...		4800.00	
1898	Mar 1	...		4850.00	
1898	Apr 1	...		4900.00	
1898	May 1	...		4950.00	
1898	Jun 1	...		5000.00	
1898	Jul 1	...		5050.00	
1898	Aug 1	...		5100.00	
1898	Sep 1	...		5150.00	
1898	Oct 1	...		5200.00	
1898	Nov 1	...		5250.00	
1898	Dec 1	...		5300.00	
1899	Jan 1	...		5350.00	
1899	Feb 1	...		5400.00	
1899	Mar 1	...		5450.00	
1899	Apr 1	...		5500.00	
1899	May 1	...		5550.00	
1899	Jun 1	...		5600.00	
1899	Jul 1	...		5650.00	
1899	Aug 1	...		5700.00	
1899	Sep 1	...		5750.00	
1899	Oct 1	...		5800.00	
1899	Nov 1	...		5850.00	
1899	Dec 1	...		5900.00	
1900	Jan 1	...		5950.00	
1900	Feb 1	...		6000.00	
1900	Mar 1	...		6050.00	
1900	Apr 1	...		6100.00	
1900	May 1	...		6150.00	
1900	Jun 1	...		6200.00	
1900	Jul 1	...		6250.00	
1900	Aug 1	...		6300.00	
1900	Sep 1	...		6350.00	
1900	Oct 1	...		6400.00	
1900	Nov 1	...		6450.00	
1900	Dec 1	...		6500.00	
1901	Jan 1	...		6550.00	
1901	Feb 1	...		6600.00	
1901	Mar 1	...		6650.00	
1901	Apr 1	...		6700.00	
1901	May 1	...		6750.00	
1901	Jun 1	...		6800.00	
1901	Jul 1	...		6850.00	
1901	Aug 1	...		6900.00	
1901	Sep 1	...		6950.00	
1901	Oct 1	...		7000.00	
1901	Nov 1	...		7050.00	
1901	Dec 1	...		7100.00	
1902	Jan 1	...		7150.00	
1902	Feb 1	...		7200.00	
1902	Mar 1	...		7250.00	
1902	Apr 1	...		7300.00	
1902	May 1	...		7350.00	
1902	Jun 1	...		7400.00	
1902	Jul 1	...		7450.00	
1902	Aug 1	...		7500.00	
1902	Sep 1	...		7550.00	
1902	Oct 1	...		7600.00	
1902	Nov 1	...		7650.00	
1902	Dec 1	...		7700.00	
1903	Jan 1	...		7750.00	
1903	Feb 1	...		7800.00	
1903	Mar 1	...		7850.00	
1903	Apr 1	...		7900.00	
1903	May 1	...		7950.00	
1903	Jun 1	...		8000.00	
1903	Jul 1	...		8050.00	
1903	Aug 1	...		8100.00	
1903	Sep 1	...		8150.00	
1903	Oct 1	...		8200.00	
1903	Nov 1	...		8250.00	
1903	Dec 1	...		8300.00	
1904	Jan 1	...		8350.00	
1904	Feb 1	...		8400.00	
1904	Mar 1	...		8450.00	
1904	Apr 1	...		8500.00	
1904	May 1	...		8550.00	
1904	Jun 1	...		8600.00	
1904	Jul 1	...		8650.00	
1904	Aug 1	...		8700.00	
1904	Sep 1	...		8750.00	
1904	Oct 1	...		8800.00	
1904	Nov 1	...		8850.00	
1904	Dec 1	...		8900.00	
1905	Jan 1	...		8950.00	
1905	Feb 1	...		9000.00	
1905	Mar 1	...		9050.00	
1905	Apr 1	...		9100.00	
1905	May 1	...		9150.00	
1905	Jun 1	...		9200.00	
1905	Jul 1	...		9250.00	
1905	Aug 1	...		9300.00	
1905	Sep 1	...		9350.00	
1905	Oct 1	...		9400.00	
1905	Nov 1	...		9450.00	
1905	Dec 1	...		9500.00	
1906	Jan 1	...		9550.00	
1906	Feb 1	...		9600.00	
1906	Mar 1	...		9650.00	
1906	Apr 1	...		9700.00	
1906	May 1	...		9750.00	
1906	Jun 1	...		9800.00	
1906	Jul 1	...		9850.00	
1906	Aug 1	...		9900.00	
1906	Sep 1	...		9950.00	
1906	Oct 1	...		10000.00	
1906	Nov 1	...		10050.00	
1906	Dec 1	...		10100.00	
1907	Jan 1	...		10150.00	
1907	Feb 1	...		10200.00	
1907	Mar 1	...		10250.00	
1907	Apr 1	...		10300.00	
1907	May 1	...		10350.00	
1907	Jun 1	...		10400.00	
1907	Jul 1	...		10450.00	
1907	Aug 1	...		10500.00	
1907	Sep 1	...		10550.00	
1907	Oct 1	...		10600.00	
1907	Nov 1	...		10650.00	
1907	Dec 1	...		10700.00	
1908	Jan 1	...		10750.00	
1908	Feb 1	...		10800.00	
1908	Mar 1	...		10850.00	
1908	Apr 1	...		10900.00	
1908	May 1	...		10950.00	
1908	Jun 1	...		11000.00	
1908	Jul 1	...		11050.00	
1908	Aug 1	...		11100.00	
1908	Sep 1	...		11150.00	
1908	Oct 1	...		11200.00	
1908	Nov 1	...		11250.00	
1908	Dec 1	...		11300.00	
1909	Jan 1	...		11350.00	
1909	Feb 1	...		11400.00	
1909	Mar 1	...		11450.00	
1909	Apr 1	...		11500.00	
1909	May 1	...		11550.00	
1909	Jun 1	...		11600.00	
1909	Jul 1	...		11650.00	
1909	Aug 1	...		11700.00	
1909	Sep 1	...		11750.00	
1909	Oct 1	...		11800.00	
1909	Nov 1	...		11850.00	
1909	Dec 1	...		11900.00	
1910	Jan 1	...		11950.00	
1910	Feb 1	...		12000.00	
1910	Mar 1	...		12050.00	
1910	Apr 1	...		12100.00	
1910	May 1	...		12150.00	
1910	Jun 1	...		12200.00	
1910	Jul 1	...		12250.00	
1910	Aug 1	...		12300.00	
1910	Sep 1	...		12350.00	
1910	Oct 1	...		12400.00	
1910	Nov 1	...		12450.00	
1910	Dec 1	...		12500.00	
1911	Jan 1	...		12550.00	
1911	Feb 1	...		12600.00	
1911	Mar 1	...		12650.00	
1911	Apr 1	...		12700.00	
1911	May 1	...		12750.00	
1911	Jun 1	...		12800.00	
1911	Jul 1	...		12850.00	
1911	Aug 1	...		12900.00	
1911	Sep 1	...		12950.00	
1911	Oct 1	...		13000.00	
1911	Nov 1	...		13050.00	
1911	Dec 1	...	</		

Article

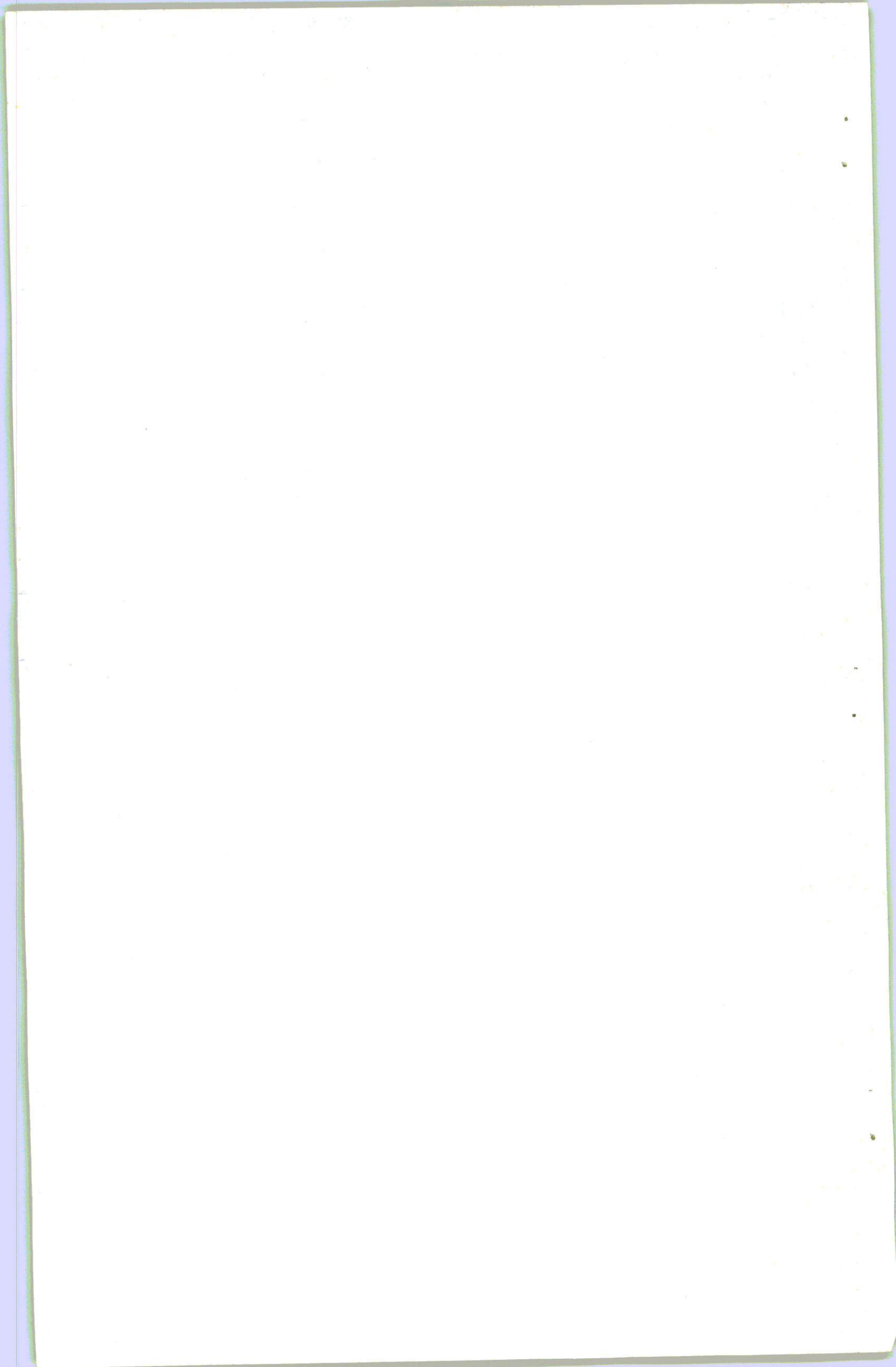
ENERGIC

Unité

STOCK MINIMUM
(commande nécessaire)

1989

[illegible]



FICHE DE STOCKS.

CODE ARTICLE

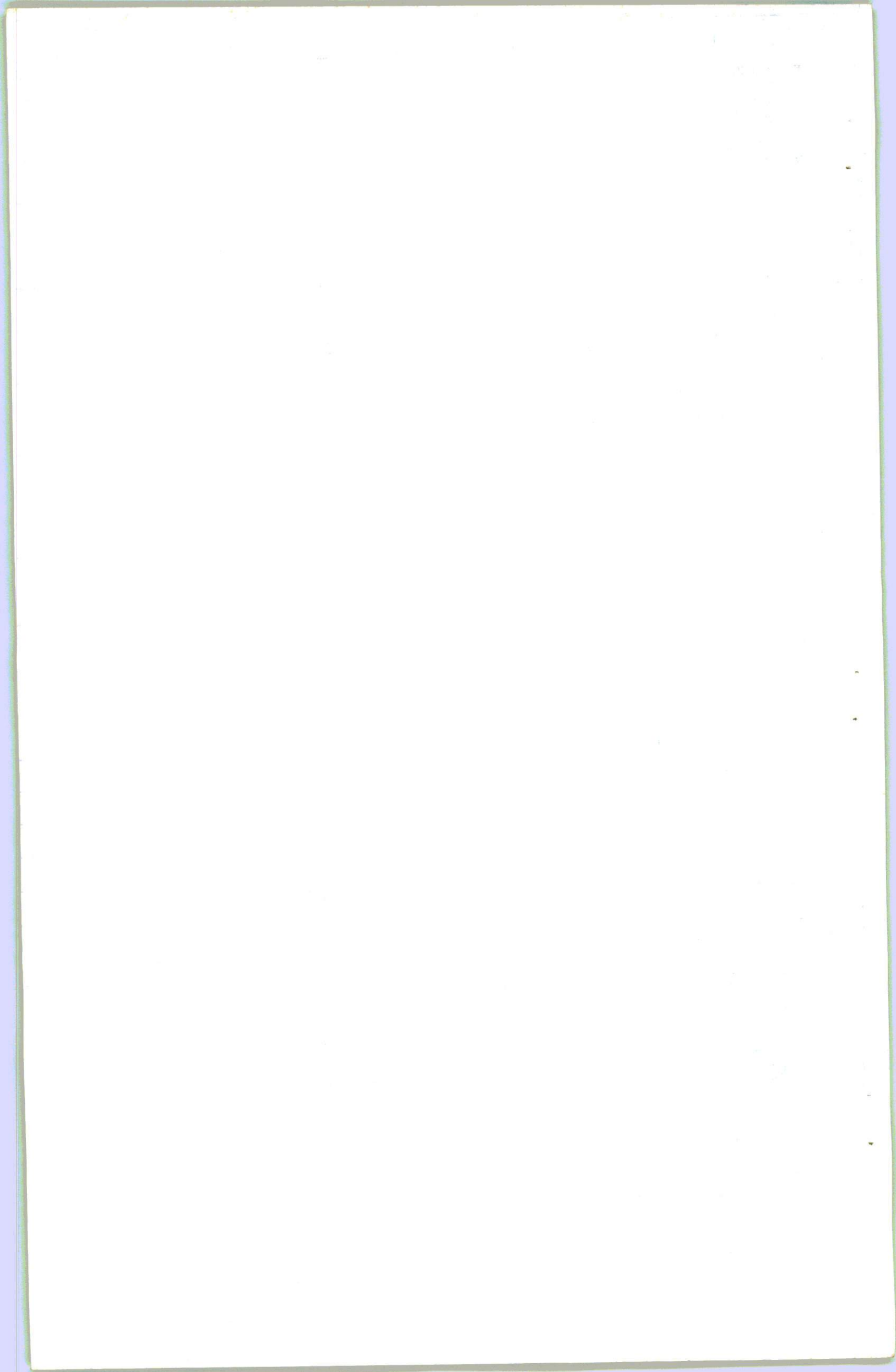
Article

Unité

EXERCICI

STOCK MINIMUM
(commande nécessaire)

[illegible]



Cyangugu, le 4 Août 1988

(U.O... 4)

R.P. 159 CYANGUGU

Soumis par le parquet de Cyangugu

REF: 343/CF/nj/88

Objet: Plainte contre Monsieur
RUTAYIRANGA Joseph

Monsieur le Procureur

Parquet de la République

CYANGUGU

Monsieur le Procureur,

Suite à notre conversation de ce matin, j'ai l'honneur de porter plainte, pour détournement de fonds, contre Mr RUTAYIRANGA Joseph.

Le préjudice subi par le projet, sous réserve de l'analyse des comptes par Monsieur HANCH, gestionnaire, à son retour de congé, comprend - un chèque BCH CYANGUGU n° 1565240 d'un montant de 420.000 FRW
- un trou de caisse de 51.000 FRW - 43.815 FRW = 6.185 FRW,
soit, au total, 426.185 FRW.

Je vous prie de trouver joints, pour

les besoins d'enquête :

- la copie de mon courrier à Monsieur le Ministre de l'Agriculture,
- le reçu de l'avance de caisse de 50.000 FRW,
- la note de frais de 43.815 FRW,
- le reçu du chèque n° 1.565.240,
- la demande d'emploi de l'intéressé,
- la copie de sa carte d'identité,
- les attestations communales d'identité complète, de moralité et de bonne conduite,
- la copie de sa carte de demandeur d'emploi,
- son certificat de travail du précédent employeur,
- la copie de son certificat d'inscription à la CCH
- le certificat médical
- la copie de son certificat d'innocuité complète,
- son avis d'engagement.

...

Je vous prie de croire, Monsieur le
Procureur, à l'expression de ma haute considération.

LE CHEF DE PROJET

Christian PABROT

Copie à l'attention

- Monsieur le Directeur Général des Forêts

B.P. 621 NIGALI

- Monsieur le Chef de la Mission Européenne
de Coopération

B.P. 544 NIGALI

- Monsieur le Directeur de la Caisse
Centrale de Coopération Economique

B.P. 1.014 NIGALI

- Monsieur le Préfet de Préfecture

GYANGU

- destinataire
- chrono
- chrono destinataire
- dossier
- CPA
- SAF /

NOT 100
Canton KARENGERA

REF: 1021/NM/ft/89

Monsieur le Procureur de la République
Parquet CYANGUGU

Objet: Plainte pour vol
de Ciment

Monsieur le Procureur,

Le Projet a commencé la construction en régl
tâcheronnage d'une maison de passage à DWEYEYE au mois de Mars 1989. Vers fin Avril,
les personnes dont les noms suivent m'ont révélé qu'il y a eu disparition de 14 sacs
de ciment qui étaient stockés dans le magasin du Projet tenu par KANAMUGIRE Octave.
Il s'agit de: Monsieur BAVUGABANDI, Monsieur NTILIKIRANA et Monsieur MASHAVU qui ont
transporté ces 14 sacs de ciment du magasin du Projet au chantier de construction du
commerçant Monsieur HITIMANA. Les autres témoins Monsieur HATEGEKIMANA Vianney et
KAYIHURA Nicolas respectivement Zamu du magasin du Projet et Maçon du chantier de
construction de la maison de passage m'ont confirmé qu'il y a eu ce transport de ciment.
Avant de livrer d'autres matériaux, le Projet voudrait avoir des précisions sur cette
disparition. Pour ce faire, je vous prie de convoquer toutes les personnes mentionnées
dans cette lettre pour que vous puissiez établir un dossier.

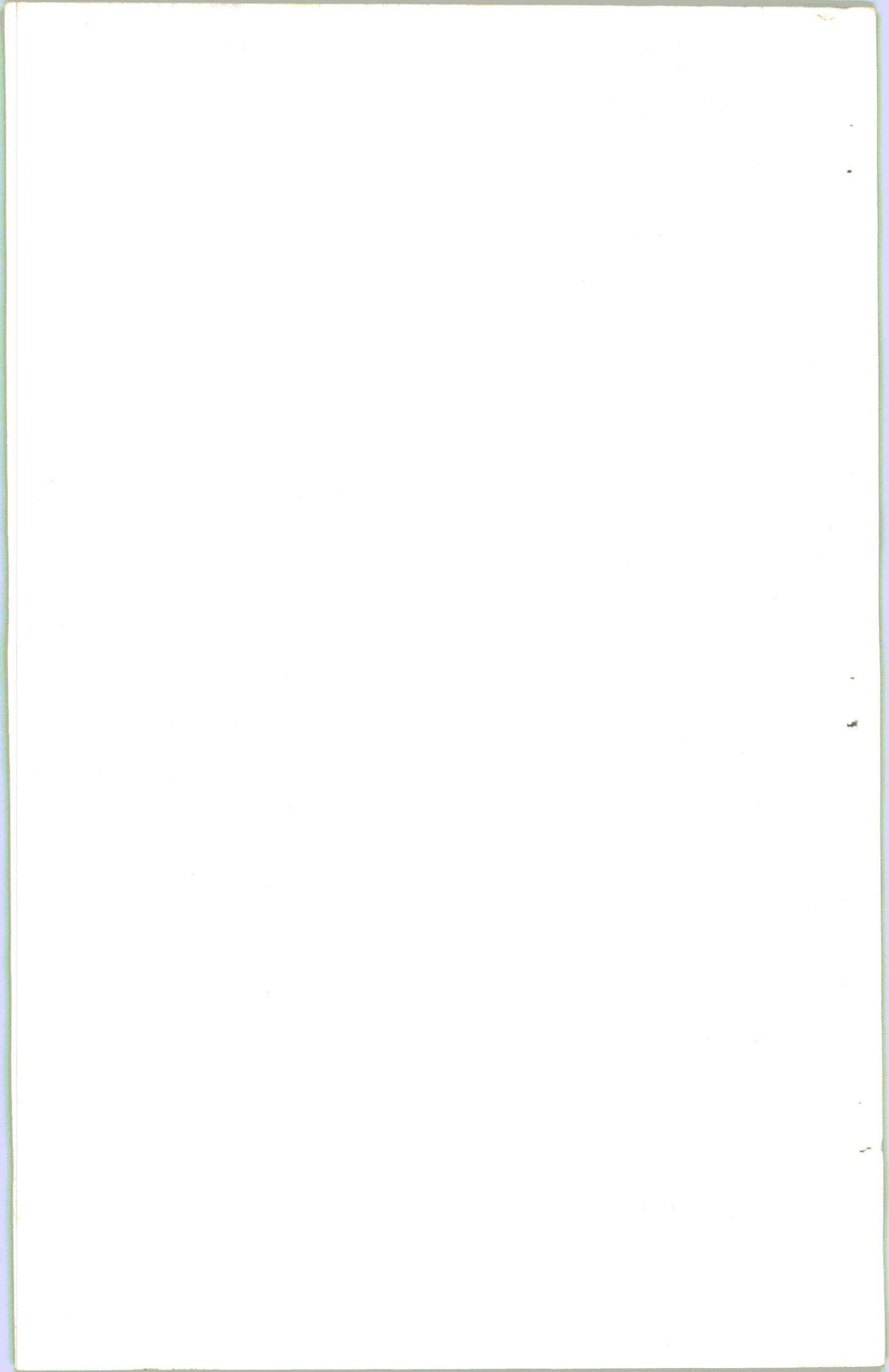
Je vous prie de croire, Monsieur le Procureur,
à l'expression de ma considération distinguée.

- destinataire
- chrono
- chrono dest.
- CP a.i.
- VI
- SAF

LE CHEF DE PROJET a.i.

NDIKUBWIMANA Moïse





/NFX/NGC/

REPUBLIQUE RWANDAISE
MINISTERE DE LA JUSTICE
PARQUET DE LA REPUBLIQUE
CYANGUGU.

Cyangugu, le 22/3/1990

23 MARS 1990

N° A/0502/D.11/A/PROKE

Saisie par le Parquet de Cyangugu

OBJET: Poursuites judiciaires
contre KALISA Epaphrodite
qui a fortement endommagé
le Véhicule A.67.59.

✓ Monsieur le Chef de Projet Forêt
NYUNGWE/KARENGERA
B.P.159 CYANGUGU.

Monsieur le Chef de Projet,

Monsieur le Ministre de la Justice m'a adressé
la lettre n° 1004/05.14(AR) du 22 Février 1990 en me demandant d'exercer des
poursuites judiciaires à l'endroit du nommé KALISA Epaphrodite tel que ça vous a
été demandé par le Ministre des Transports et des Communications dans sa lettre
n° 12.07.01/GEST.07.1234/3399 du 27/12/1989.

Or, en m'informant auprès de mes agents de la
Police Judiciaire, j'apprends qu'aucun des nos Officiers de Police Judiciaire
n'aurait reçu les déclarations relatives à l'accident dont sieur KALISA Epaphrodi
se serait rendu coupable.

C'est pourquoi je vous demande de nous
fournir des précisions à ce sujet et éventuellement nous donner l'identification
complète de KALISA Epaphrodite pour nous faciliter de lui adresser des pièces de
comparution.

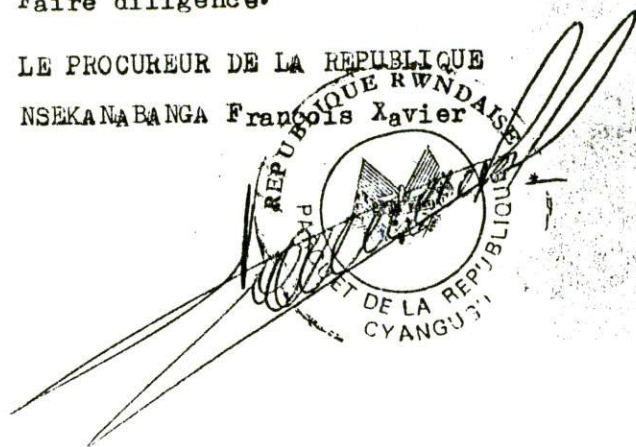
Faire diligence.

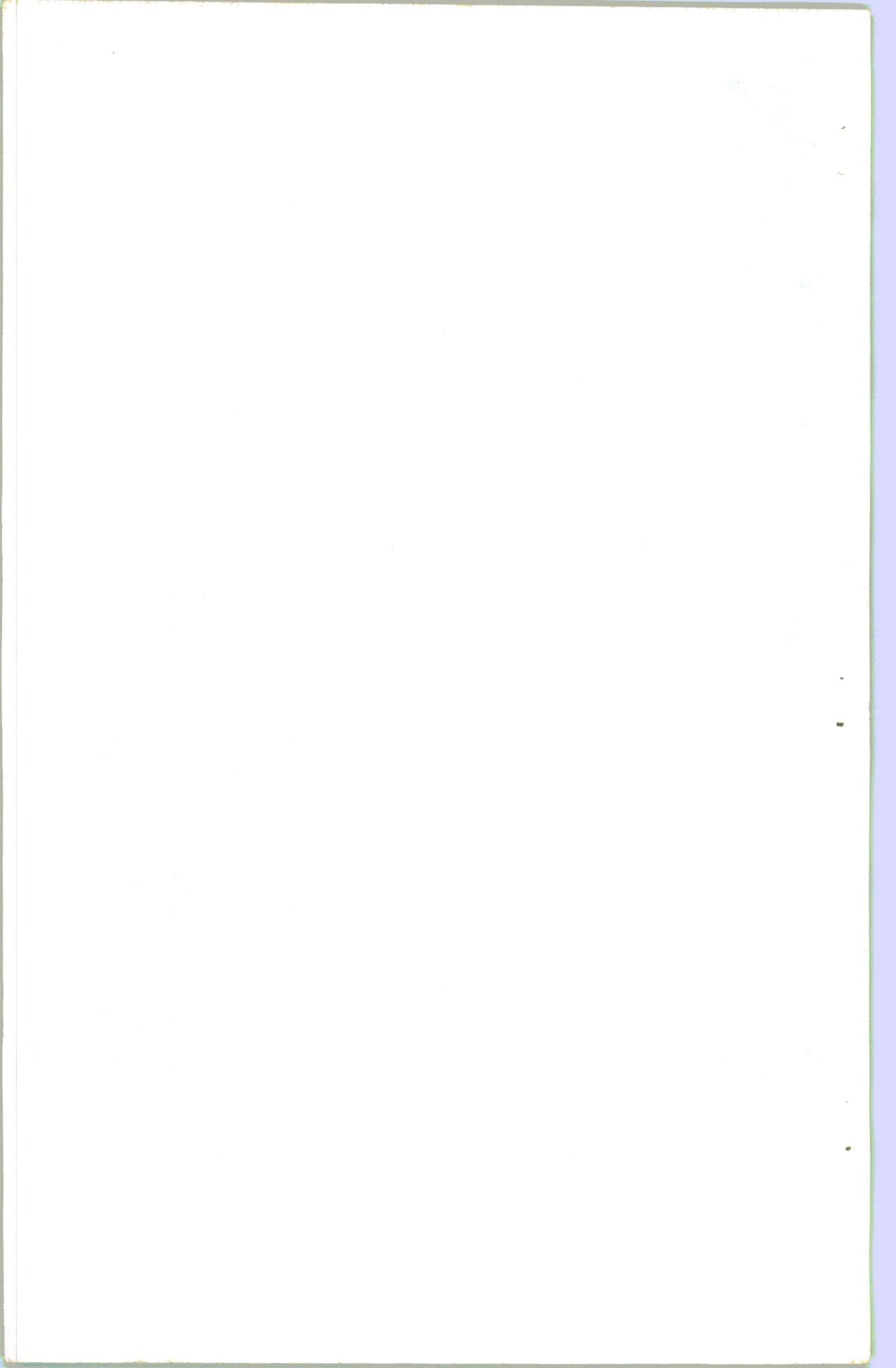
LE PROCUREUR DE LA REPUBLIQUE
NSEKANABANGA François Xavier

Copie pour information à:

-Monsieur le Ministre de la
Justice KIGALI.

-Monsieur le Ministre des
Transports et des Communications
KIGALI.





(UGZ 4)

B. P. 159 CYANGUGU.

voir IP5 Ouspand cyangugu

Réf : 1365/AG/nm/90

Objet : Saisie illégale.Monsieur le Procureur
de la République à
CYANGUGU.

Monsieur le Procureur,

J'ai l'honneur de m'adresser à votre haute autorité en vue de vous signaler que Monsieur NISENCIHA Gallican s'est approprié d'une boussole et d'un olysimètre appartenant au Projet lorsqu'il a été renvoyé par celui - ci.

En effet, Monsieur le Procureur, est équipement lui avait été confié par le Projet, il devait s'en servir pour effectuer des relevé topo et le rendre au Projet une fois son usage terminé. Ceci n'a pas été le cas parce qu'il a préféré les garder après son renvoi et menace de ne les rendre qu moyennant certaines conditions. C'est pour cela que nous faisons recours à votre compétence en vue de récupérer ces biens publics.

Veuillez agréer, Monsieur le Procureur, l'assurance de ma considération distinguée.

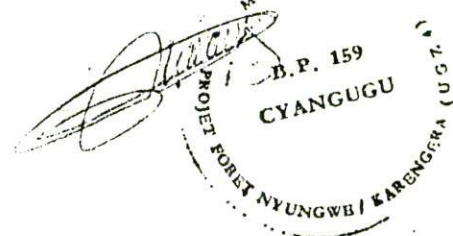
LE CHEF DE PROJET a.i

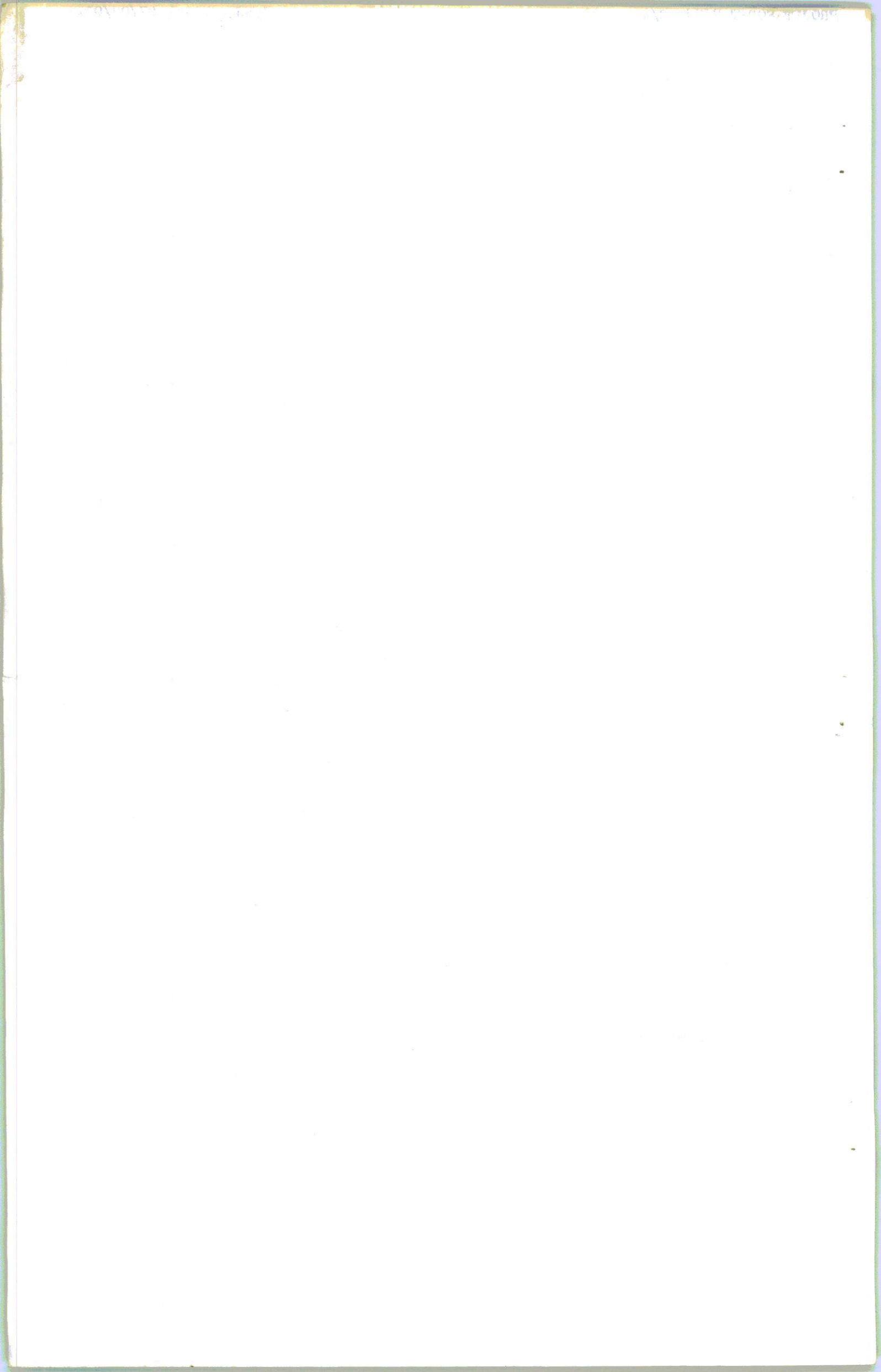
GATETE Augustin

Copie pour information :

- Monsieur le Chef du Service
Administratif et Financiers CYANGUGU.

- chrono





PROJET FORET NYUNGWE/KARENGERA

(UGZ 4)

B. P. 159 CYANGUGU.LISTE DU MATERIEL D'INVENTAIRE FORESTIER TRANSFERE
AU PROJET UGZ 2 " CRETE - ZAIRE NIL.
.....1. Matériel directement livréa) Matériels dendrométriques et planimétriques

- Boussole Suunto en grade	1
- Boussole Suunto en degré	1
- Boussole Chaix	2
- Clisimetre	4
- Dendrometre Blum leiss	1
- Dendrometre Suunto	1
- Relascope Bitterlich	1
- Telemetres	2
- Khrenenspiegel	1
- Compteur manuel	4
- Ruban de 50 m	1
- RUBAN forestier	6
- Altimetre THOMMEN	2
- Topofil de Ceinture + Ceinture	2

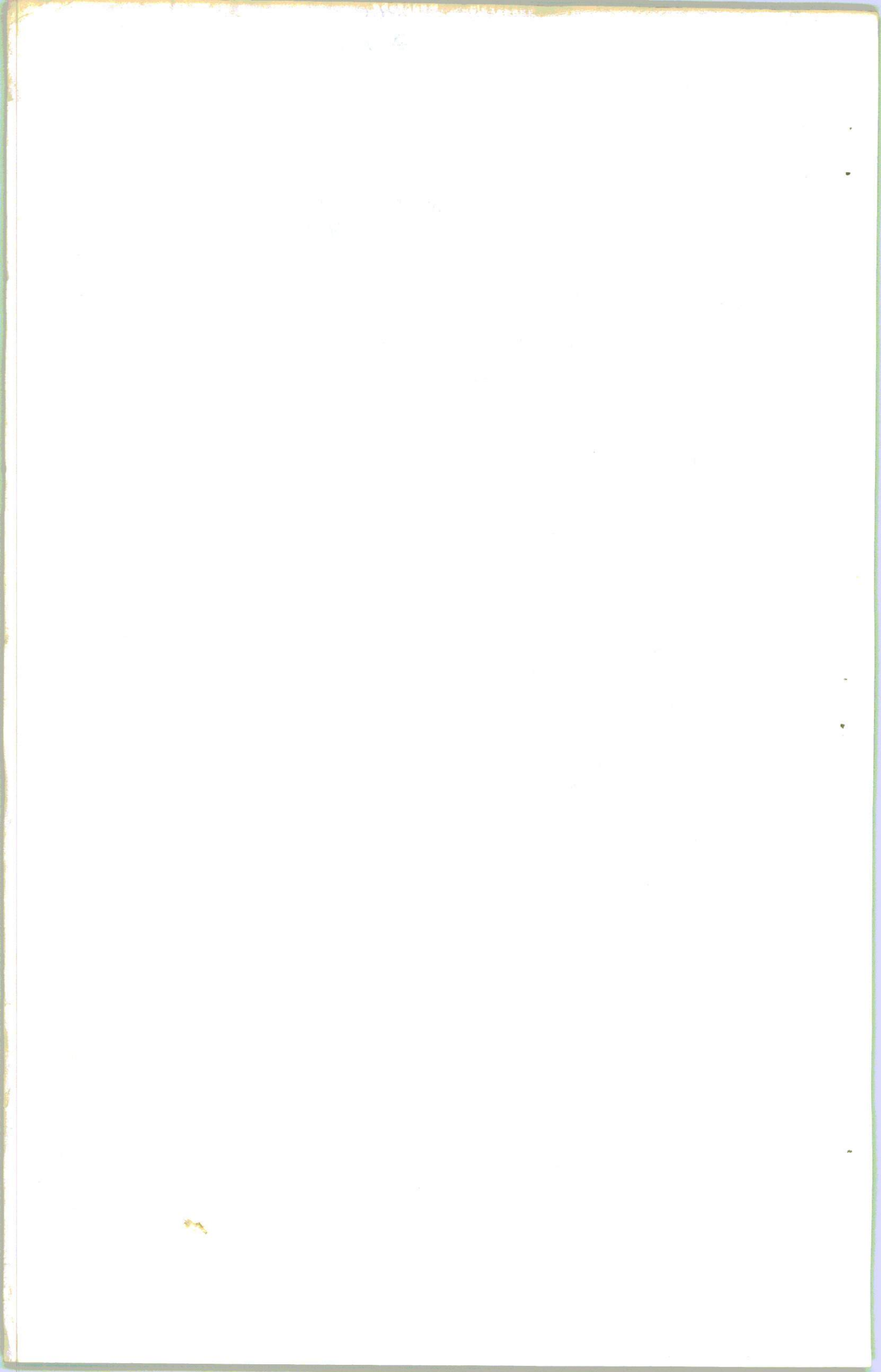
b) Autres matériels

- Jumelles 8 x 30	2
- Stereoscopes de poche	2
- Pharmacie boîte Combi petite	3
- " " " grande	1
extracter	2

c) Matériel de Camping

- Tentas complète	2
- Lit de Camp	1
- Lampe à pétrole	2
- Réchaud à gaz	2
- Lampe à gaz	1
- Vaisselle casserole	1
- couvert	5

.../...



- Bidon 20 l	6
10 l	4
4 l	10
- Baches 4 x 5 m	6
- Sac à dos	5
- Lampe Torche	5
- Sac à couchage	1

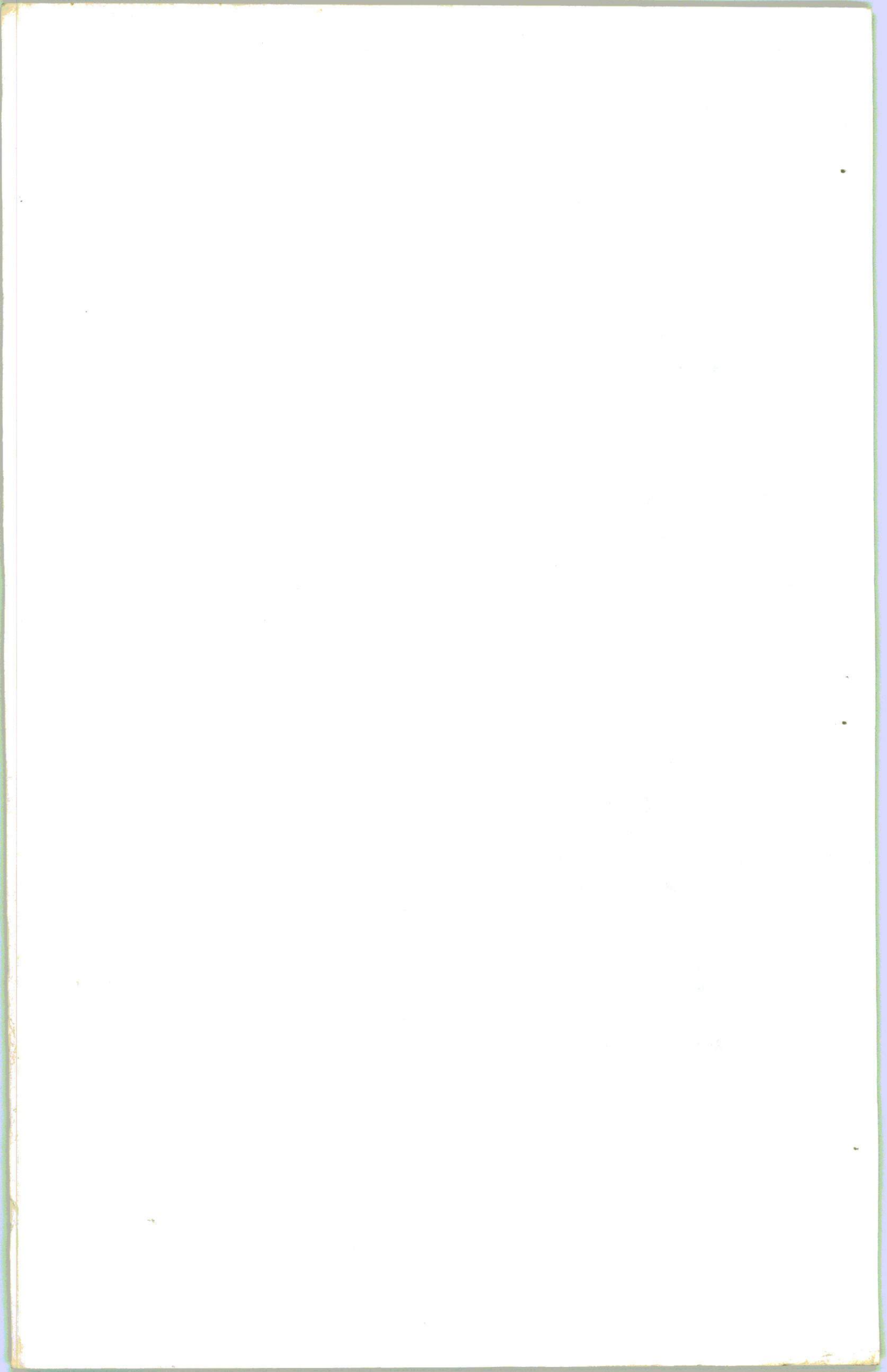
d) Matériel de terrain

- Matchettes	19
- Hâches	2
- Paire de Bottes	27
- Corde =	200 m

e) Matériel de Bureau

- Jeu de stabilo x 8	4
- Echelle de réduction	2
- Crayon de couleur GM	2
PM	2
- Cutter	3
- Boîte de compas	1
- Rapporteur	2
- Equerre	2
- Jeu de feutre x 4	1
- Criterium + recharge	3
- Epingle (boîte)	1
- Tampon encreur	1
- Machine à calculer Casio	1
- Chemises cartonnées	25
- Flore troupin	3
- Rouleau de scotch	2
- Planchette	5.
- Fiche de layonnage	
- Fiche de comptage strate dominante	
- Fiche de cubage inférieure	

.../...



2. Matériel à livrer après récupération sur Chantier

- Boussole Suunto en grade	1	
- Ruban de 50 m	1	
- Lit de camp	1	Reçus par
- Réchaud à gaz	1	du chantier de
- Vaisselle, casserole	1	Nyabikubwa.
- Sac de couchage	1	

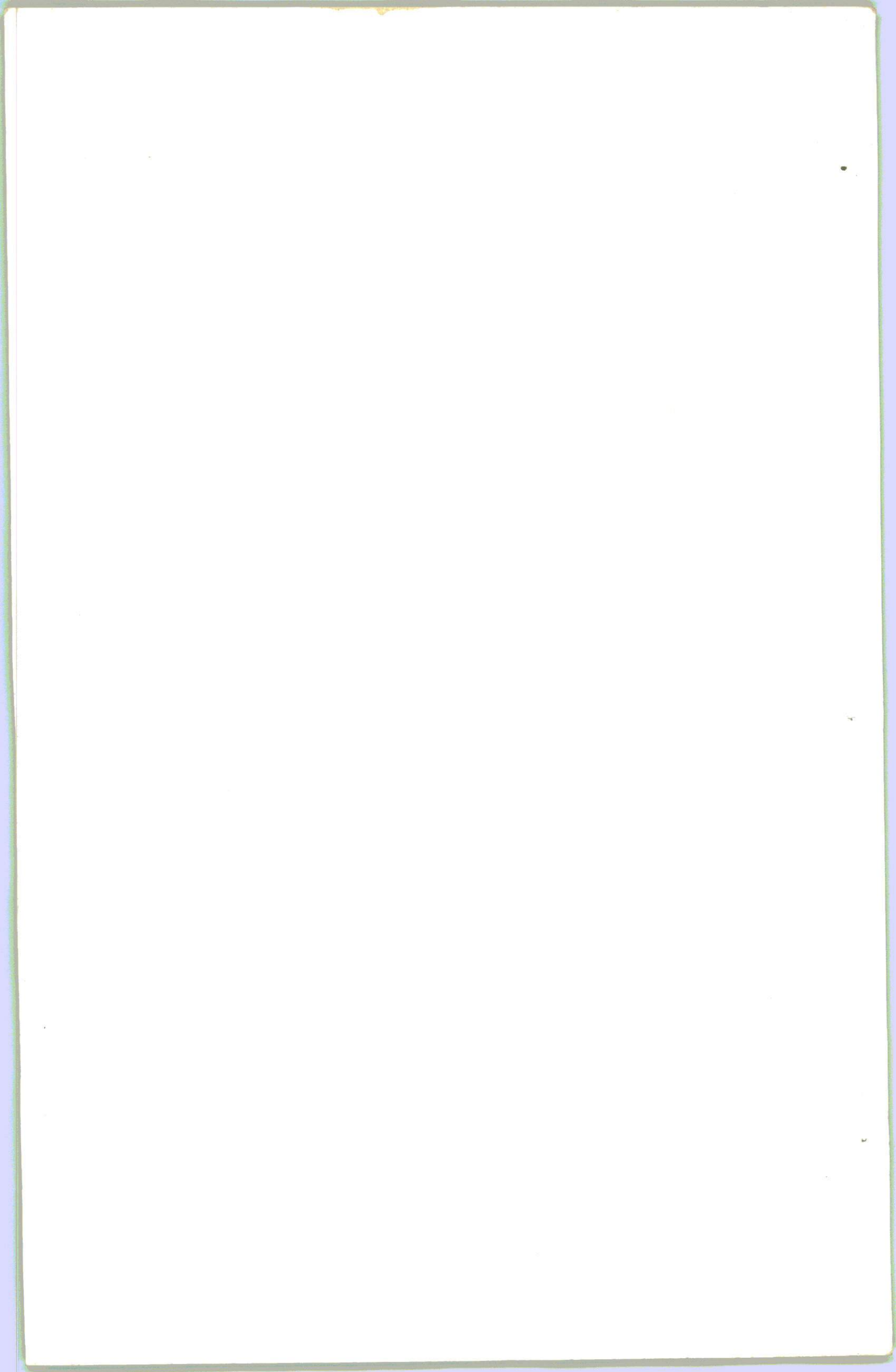
Pour le Projet UGZ 1

MDANZABIGWI Déogratias
Chef de Volet Routes et
Infrastructures.

Pour CZN (UGZ 2)

MUVULIRWA Faustin
Chef de Volet Forêts.





ANNEXE N° 6

Mouvement de rotation des cadres à l'UGZ4

NOM ET PRENOM	Fonction	Date d'engagement	Date de cessation d'activité	Observations
Christian FARGEOT	Directeur	02/06/87	16/05/89	Poste non pourvu depuis 16/05/89
NGERAGEZE Tharcisse	Directeur Adjoint	03/01/87	22/10/87	5 mois à la tête du projet
NDIKUBWIMANA Moïse	Directeur Adjoint	20/10/87	23/11/89	Remplace directement le précédent directeur adjoint.
GATETE Augustin	Directeur Adjoint	23/11/89	Toujours en activité	Prend immédiatement le relai à ce poste. N.B.: Le poste de directeur adjoint toujours non pourvu
Louis LAUMONIER	Gestionnaire	01/03/87	18/09/87	* Le tout 1er gestionnaire n'a travaillé que 6 mois.
HAMON Didier	Gestionnaire	18/09/87	14/06/90	* Depuis Juin 1990 ce poste a été pourvu respectivement par MUNYESHULI ANDERSON et HABIMANA Isaïe qui agissent occasionnellement selon les conventions signées dans les contrats signés avec le pays.
CLAUDE LE FORT	Chef de volet Route et infrastructure	03/07/87	29/04/88	
YVES HLRCILLON	"	05/08/88	05/90	Au total le poste de chef de volet route est resté vacant pendant 9 mois.
IRAGUHA Antoine	Chef adjoint volet route et infrastructure	03/01/87	31/05/88	
MBANZABIGWI Déogratias	"	21/11/88	Toujours en activité	Après 5 mois de vacance pour le poste de chef adjoint volet infrastructure et route ce poste a été confié à un ingénieur forestier.
CHRISTIAN FARGEOT	Chef de volet Forestier	02/06/87	16/05/89	N.B.: Celui qui assure la direction assure aussi les services du chef de volet Forestier.
NGERAGEZE Tharcisse	Chef Adjoint du volet Forestier	03/01/87	22/10/87	
NDIKUBWIMANA Moïse	"	20/10/87	23/11/89	
GATETE Augustin	"	23/11/89	Toujours en activité	
				Ce poste souffre donc du départ du chef de projet qui doit en principe assumer les responsabilités du chef de volet forestier.



