

5A70

REPUBLIQUE RWANDAISE



MINISTRE DES FINANCES

RAPPORT ANNUEL 1988

210

THE UNIVERSITY OF CHICAGO



REPUBLIQUE RWANDAISE



MINISTRE DES FINANCES

RAPPORT ANNUEL 1988

REPUBLIQUE RWANDAISE



MINISTÈRE DES FINANCES

RAPPORT ANNUEL 1988

REPUBLIQUE RWANDAISE

MINISTERE DES FINANCES ET DE L'ECONOMIE

DEPARTEMENT DES FINANCES

B.P. 158 KIGALI

RAPPORT ANNUEL 1988

T A B L E D E S M A T I E R E S

| | <u>Page</u> |
|--|-------------|
| I. <u>SECRETARIAT GENERAL</u> | 1 |
| A. Bureau courrier et archives | 1 à 3 |
| B. Direction études et évaluation | 4 à 7 |
| C. Gestion des crédits | 8 à 12 |
| D. Bureau gestion du personnel | 12 à 14 |
| II. <u>INSPECTION GENERALE DES FINANCES</u> | 15 |
| A. Structures et attributions | 15 |
| B. Activités des services | 16 |
| 1. Direction du contrôle des engagements budgétaires | |
| 1.1. Situation des dépenses engagées par tous les départements | 16 à 17 |
| 1.2. Situation des dépenses engagées par l'Inspection Générale des Finances au 31.12.1988 | 18 |
| 1.3. Observations d'ordre général au niveau du contrôle a priori des dépenses engagées | 19 |
| 2. Direction du contrôle de l'exécution du budget | 20 |
| 2.1. Considérations générales | 20 à 21 |
| 2.2. Contrôles effectués en 1988 | 22 à 29 |
| 3. Direction du contrôle des placements de l'Etat | 30 |
| 3.1. Considérations générales | 30 |
| 3.2. Contrôles effectués en 1988 | 31 à 32 |
| III. <u>DIRECTION GENERALE DU BUDGET</u> | 33 |
| A. Exécution des principales attributions organiques | 33 |
| B. Autres activités de service | 34 à 35 |
| C. Direction de l'élaboration et du suivi de l'exécution du budget | 36 |
| 1. Elaboration des budgets | 36 |
| 1.1. Elaboration du budget 1988 | 36 à 39 |
| 1.2. Révision du budget 1988 | 39 à 41 |
| 1.3. Elaboration du budget 1989 | 41 |
| 2. Suivi de l'exécution du budget | 42 |
| 2.1. Suivi des recettes | 42 |
| 2.2. Suivi des dépenses | 42 |

323 en provenance des services liés au Minesupres: Minesupres - UNR - INRS.

183 en provenance du Mijeucoop + MERA

4483 en provenance des services liés au Minaffet: Minaffet - OUA - CEE -
CCCE - FED - ONU - FAD - CEPGL - OBK - ZEP.

744 en provenance des services liés au Minisapasu: Minisapasu - Croix rouge -
OMS - CARITAS.

37 en provenance des Associations Religieuses et Cultes.

1987 lettres provenant des privés.

Dans la 3^e partie on y a enregistré 779 documents confidentiels et 19
correspondances convoquant le Conseil du Gouvernement.

Au niveau du pointage, on a enregistré les documents devant être signés
et leur nombre s'est élevé à 3622 dont 1389 du Secrétariat Général,
485 de l'Inspection Générale des Finances, 268 du Budget, 119 de la
Comptabilité Publique, 397 des Douanes et 964 des Impôts. Les lettres
signées étant au nombre de 4420, notons que 798 correspondances ont échappé
à l'inscription au registre signataire (4420 - 3622 = 798).

Il s'agit notamment des lettres confidentielles, des mutations ou des
sanctions diverses des agents.

Parmi les 3622 lettres inscrites au signataire, 66 n'ont pas été signées.
Le Minifinéco a contresigné 19 lois, 132 A.P., a signé 7 Arrêtés Ministé-
riels, 360 décisions ministérielles dont:

- 10 avances sur traitement
- 108 prêts pour construction & achat moyens de déplacement
- 6 suspensions & révocation
- 3 retenues d'1/4 de traitement
- 5 blâmes
- 11 non recours à l'Adjudication Publique
- 217 déficits de Caisse
- 1115 lettres n'ont pas connu de suite et ont donc été classées au S.G.

I. Secrétariat Général

A. Bureau Courrier & Archives

1. Structure et fonctionnement du service

a) Composition du personnel et attributions

Au début de l'exercice 1988, le Bureau Courrier & Archives du Département des Finances comptait 9 agents: 5 Secrétaires, 1 dactylographe et 3 plantons. Parmi les 5 Secrétaires, 2 ont bénéficié des stages (une pour 9 mois et une autre pour 3 mois).

C'est vers la fin de l'année, qu'il y a eu recrutement de 2 autres Secrétaires et d'une dactylographe.

2. Activités du service

Les activités ont consisté en:

1° La réception, l'enregistrement et le pointage du Courrier

Au niveau de la réception, il a été enregistré:

927 lettres en provenance des services liés à la Présidence de la République:

PRESIREP - SCR - ORTPN - ORINFOR - MRND - CND.

101 en provenance du Minadef

37 " Minirei

845 " Mininter

1656 " Minijust

1970 " des services liés au Minifop: Minifop + CSR

7673 " " Minifinéco:

Demandes d'emploi:- BNR - BRD - Banques agréées - Organismes internationaux de crédits - INR - CER - Sociétés commerciales mixtes.

597 en provenance des services liés au Minimar: Minimar - Industries d'Etat.

1382 en provenance des services liés au Minagri: Minagri - OCIR/THE et CAFE - ISAR - BGM - OVAPAM - OPROVIA et 689 en provenance des services liés au Miniplan: Miniplan et BUNEP.

Au niveau de l'enregistrement, on peut compter:

3335 lettres en provenance des services liés au Minitrape:

Minitrape - Electrogaz.

610 en provenance des services liés au Minitransco - ONATRACOM - Régie des Aéroports.

320 en provenance des services liés au Mineprisec: Mineprisec - Régie de l'Imprisco - Ets primaires et ERAI - Ets secondaires.

| | |
|--|----|
| 3. DIVERS | 43 |
| 3.1. Libérations des crédits de paiement | 43 |
| 3.2. Les correspondances | 43 |
| 3.3. Stages, missions, séminaires | 44 |
| D. Direction du Trésor | 45 |
| 1. Division dette publique | 45 |
| 1.1. Bureau dette intérieure | 45 |
| 1.2. Bureau dette extérieure | 47 |
| 1.2.1. Les tirages | 47 |
| 1.2.2. Le service de la dette | 47 |
| 1.2.3. Fiches signalétiques des prêts | 48 |
| 1.2.4. Tableaux d'amortissement | 48 |
| 1.2.5. Gestion des prêts rétrocédés | 49 |
| a) Facturation | 49 |
| b) Compensation des créances entre l'Etat et l'Electrogaz | 49 |
| c) Préparation d'un nouveau accord de rétrocession | 49 |
| d) Crédit suisse à la B R D | 49 |
| 1.2.6. Correspondance | 49 |
| 1.2.7. Participation aux réunions de coopération technique financière | 50 |
| 1.3. Division trésorerie | 51 |
| a) Budget des voies et moyens | 51 |
| b) Budget de développement | 51 |
| c) Budget pour ordre | 52 |
| d) Comptes hors budget | 52 |
| E. Direction de l'Ordonnancement | 53 |
| 1. Travaux de clôture de l'exercice 1987 | 53 |
| 2. Travaux courants | 54 |
| 2.1. Reception des pièces à ordonnancer | 54 |
| 2.2. Inscription sur fiche fournisseur | 55 |
| 2.3. Vérification des créances | 55 |
| 3. Opérations comptables | 55 |
| 3.1. Ordonnances de paiement | 56 |
| 3.2. Ordonnances de régularisation | 56 |
| 3.3. Borderaux de régularisation | 56 |
| 3.4. Ordonnances de transfert | 57 |
| 3.5. Les autorisations de paiement chez les comptables publics ... | 57 |

| | Page |
|--|---------|
| IV. <u>DIRECTION GENERALE DE LA COMPTABILITE PUBLIQUE</u> | 57 |
| A. Structures et fonctionnement du service | 57 |
| B. Activités des différents services | 58 |
| 1. Vérification des livres comptables | 58 |
| 2. Centralisation et reddition des comptes de l'Etat | 60 |
| 3. Comptabilité des matières et ventes publiques | 61 à 64 |
| V. <u>DIRECTION GENERALE DES IMPOTS</u> | 66 |
| A. Structures et fonctionnement du service | 66 |
| 1. Postes organiques | 66 |
| 2. Répartition du personnel | 67 |
| 2.1. Direction générale | 67 |
| 2.2. Ressorts de vérification..... | 68 |
| B. Activités du service | 69 |
| 1. Activités relatives à la vérification | 69 |
| 1.1. Vérification de la T.P.R. et de l' I.P. | 69 |
| 1.2. Vérification des sociétés | 70 |
| 1.3. Vérifications des personnes physiques | 70 |
| 1.4. Vérification de l' ICHA et de la patente | 70 |
| 1.5. Vérification de la brigade de vérification des personnes physiques | 71 |
| 1.6. Vérification de la brigade nationale de contrevérification | 71 |
| 1.7. Observations | 71 à 72 |
| 2. Activités relatives aux recettes et au recouvrement | 73 |
| 2.1. Activités relatives aux recettes | 73 à 79 |
| 2.2. Activités relatives au recouvrement | 80 |
| 3. Activités relatives au contentieux | 81 |
| 4. Autres activités | 81 à 82 |
| VI. <u>DIRECTION GENERALE DES DOUANES</u> | 85 |
| A. Structures et fonctionnement du service | 85 |
| B. Activités des différents services | 85 |
| 1. Du recouvrement des impôts | 85 |
| 1.1. les droits de sortie | 85 |
| 1.2. les droits d'entrée | 85 |
| 1.3. la taxe de consommation | 85 |
| 1.4. Autres catégories | 85 |
| 2. De la lutte contre la fraude | 87 à 89 |

V.II. RAPPORT ANNUEL 1988 DES SERVICES OU PROJETS
RATTACHES AU MINISTERE DES FINANCES

A. LE FONDS SPECIAL DE GARANTIE

| | |
|---|------|
| 1. Structures et fonctionnement du Fonds | 9 |
| 2. Les activités du Fonds | 9 |
| 2.1. Des projets avalisés | 9 |
| 2.2. Des indemnisations | 9 |
| 2.3. Du projet de loi portant réorganisation du Fonds Spécial de Garantie | 9 |
| 3. Des problèmes rencontrés | 9 |
| 3.1. Interprétation différente des textes régissant le fonction- nement du Fonds Spécial de Garantie | 95 à |
| 3.2. L'insuffisance du personnel et des moyens matériels | 9 |
| 3.3. La rémunération des membres du Comité de Sélection | 9 |
| 4. Soutien du projet PRIME au Fonds Spécial de Garantie | 9 |

* Conclusions.

* annexe I : - Projets avalisés au cours de l'exercice 1988 98 à 1

B. L'INSTITUT SUPERIEUR DES FINANCES PUBLIQUES

| | |
|--|---------|
| 1. Structure et fonctionnement | 1 |
| 2. Activités du Conseil de l' I.S.F.P. | 112 à 1 |
| 3. Activités de la direction de l' I.S.F.P. | 113 à 1 |
| 4. Difficultés rencontrées | 1 |
| 5. Problème de l'avenir de l' I.S.F.P. | 1 |
| 6. Conclusion | 1 |

* annexe I : liste des professeurs pour l'année civile 1988 118 à 1

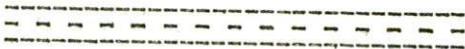
* annexe II : Calendrier scolaire : 1ère promotion

* annexe III : Calendrier scolaire : 2ème promotion

C. PROJET IDA CR 1565 RW

Page

| | |
|--|-----------|
| | 126 |
| 1. Les composantes du projet | 126 |
| 2. Activités du projet pendant l'exercice 1988 | 127 |
| 2.1. Centre de Formation Professionnelle du MINIFINECO | 127 |
| 2.2. Formation Pratique Intermédiaire | 128 |
| 2.3. Service de consultant | 128 |
| 2.4. Matériel informatique et autres travaux d'informatisa- tion du Ministère | 129 à 130 |
| 2.5. Equipements, véhicules et frais de fonctionnement pour les parties C, D et E du projet | 130 à 131 |
| 3. Etat d'utilisation du crédit | 132 |
| 3.1. Etat récapitulatif des dépenses effectuées en francs rwandais | 132 |
| 3.2. Etat récapitulatif des dépenses effectuées en devises (dollars US) compte n° 44.01.19 | 132 |
| 3.3. Etat récapitulatif des dépenses effectuées directement par la Banque Mondiale (en D T S) | 133 |
| annexe : Niveau d'utilisation du crédit IDA CR 1565 RW par catégorie d'affectation (situation au 31 décembre 1988 ; unité ; DTS) | 134 |



2° Expédition du courrier

L'expédition du courrier s'est répartie comme le montre le tableau ci-dessous:

| | |
|---------------------|-------|
| PERSONNEL | 5094 |
| I.G.F. | 8288 |
| ETUDES | 8272 |
| GESTION | 627 |
| BUDGET | 4758 |
| ADJUDICATIONS | 2059 |
| COMPTABILITE | 4257 |
| DOUANES | 5513 |
| IMPOTS | 7142 |
| DPT. ECONOMIE | 5600 |
| EXTERNE | 1233 |
| RELATIONS PUBLIQUES | 246 |
| CLASSEMENT CABINET | 1105 |
| TOTAL | 54194 |

B. DIRECTION ETUDES ET EVALUATION

1. Généralités

Comme le précise l'Arrêté Présidentiel n°173/06 du 23 février 1984 portant organisation et attributions des services de l'Administration Centrale, la Direction des Etudes et Evaluation est chargée de:

- la participation à l'élaboration des programmes de formation et de perfectionnement du personnel;
- l'étude et programmation des projets intéressant le Département;
- l'élaboration des rapports annuels;
- l'élaboration d'avis, communications et commentaires diffusés à l'intention du public;
- l'évaluation de l'accomplissement des missions assignées au Département.

Il y a lieu d'ajouter que ce Service assure également le Secrétariat du CIC Technique en matière de Politique Economique et que l'année 1988 a connu à ce sujet une activité intense. Il importe également de souligner que ce Service s'occupe généralement de l'accueil et de l'encadrement des délégations provenant des divers bailleurs de fonds.

D'emblée, on peut souligner que les attributions de ce Service telles que définies par l'Arrêté Présidentiel susmentionné ne se recoupent pas nécessairement avec les attributions réelles, dans la mesure où les dossiers à caractère général rentrant dans les compétences résiduelles du Ministère sont traités par ce Service.

Bien plus, les problèmes tels que le Protocole des principaux interlocuteurs du Ministère, les relations avec les institutions financières nationales et internationales, la programmation budgétaire, les avals accordés par l'Etat, la préparation des avis sur les dossiers de négociation de prêt, les relations avec les bailleurs de fonds, la dette intérieure et extérieure, sont généralement traités par cette Direction.

Malgré cette surcharge manifeste, le Service n'a jamais disposé d'un personnel suffisant et des structures suffisamment solides pour faire face à toutes ces exigences.

2. Structure et fonctionnement du service

Outre le Directeur; Economiste de formation, ce Service comptait:

- début 1988: - 1 économiste
 - 1 licencié en relations internationales
 - 1 juriste
 - 1 secrétaire
- au cours de cet exercice, il s'est enrichi d'un autre juriste qui a été affecté après quelques mois au service des Douanes. La Secrétaire a été mutée vers le Département de l'Economie pour être remplacée par 2 unités, chargées indifféremment de la réception du courrier, de l'expédition et du classement.

Comme on peut le constater, il est urgent d'y affecter au moins 2 économistes, un juriste et un documentaliste, de façon à ce que les tâches soient réparties de manière à assurer un travail ordonné et efficace.

3. Activités du Service au cours de l'année 1988

De nombreux dossiers importants ont pu être finalisés grâce au concours du Service des Etudes et Evaluation. On peut citer à titre exemplatif:

- l'adhésion à la convention de la création de l'Agence Multilatérale de Garantie des Investissements;
- le lancement de l'étude sur la réforme des entreprises publiques;
- la gestion de l'immeuble du CND;
- la réorganisation du Fonds Spécial de Garantie;
- le Programme d'Assainissement et de Relance de l'Economie Rwandaise;
- les mesures à prendre en vue d'éviter la détérioration de la balance des paiements;
- le crédit intercommunal de développement;
- la politique du crédit;
- la gestion du complexe sportif de REMERA;
- l'adhésion à AFRICA-RE;
- etc.

Le Service des Etudes et Evaluation a contribué à la tenue des réunions du Comité Interministériel de Coordination en matière de Politique Economique et en a assuré le secrétariat pour toutes les matières relevant du Département des Finances. Les sujets traités touchent la plupart des aspects de la vie économique. La liste ci-après des sujets abordés est loin d'être exhaustive:

- Examen des préparatifs des rencontres du Chef de l'Etat avec les opérateurs économiques;
- Remise de dette, Exonération des droits d'entrée de l'ONATRACOM;
- Modèle du Code des Investissements;
- Modèle macro-économique Umuganda;
- Police Communale;
- Loi sur les marchés publics;
- Compressions budgétaires;
- Juxtaposition des taxes communales;
- Gestion de l'immeuble du CND;
- Exonération de SOCORWA;
- Loi sur l'ICHA;
- Placement des fonds de la Caisse Sociale du Rwanda;
- Requête pour bénéficier des avantages du Code des Investissements;
- Complexe sportif de REMERA;
- Projet de loi portant réorganisation du F.D.C. (création du CID);
- Projet d'A.P. relatif aux redevances à percevoir dans le domaine aéronautique;
- Modèle à remplir pour la demande des avantages du Code des Investissements;
- Caractère opérationnel du modèle macro-économique Umuganda;
- Année de la défense du revenu du paysan;
- Modalités de révision du budget 1988;
- Modalités de privatisation/cession de l'INR, STIR, RWANTEXCO, SONATUBES et ORTPN;
- Audit Opérationnel de l'Assopthé et de la SORWATHE;
- Etc.

Comme rappelé plus haut, de nombreux dossiers relatifs à la Coopération Internationale, bilatérale, régionale et sous-régionale ont transité pour avis au Service des Etudes et Evaluation. Au niveau de la fréquence des dossiers, la prépondérance revient aux dossiers BIRD, IDA, FMI, BAD, SFI, BADEA, ONU, OUA, ONUDI, PNUD, CEPGL, USAID, BDEGL, Banque ZEP.

La Direction des Etudes et Evaluation a de même entretenu des relations suivies avec les établissements publics, les institutions bancaires et les sociétés mixtes. A titre indicatif on peut citer la BNR, la CCIR, la BRD, la CSR, la SORWAL, la CER, la BK, la BCR, l'INR, etc. Il en va de même des sociétés commerciales et des coopératives. C'est dans ce dernier cadre qu'ont été examinées les exonérations d'impôt des coopératives SOCORWA et MERA.

En plus des missions effectuées auprès de certains bailleurs de fonds, plusieurs missions de la BAD, du FMI et de la Banque Mondiale ont pu s'entretenir avec le personnel de la Direction par des échanges fructueux au niveau du suivi général des opérations qu'ils mènent au Rwanda.

Outre la sélection des agents pour le perfectionnement aux centres de MUHIMA et MURAMBI, des candidats ont été proposés pour suivre des formations de durées variées à l'extérieur et dans plusieurs domaines (documentation, informatique, archives, gestion des ressources,...). La Direction a reçu différents programmes des cours et séminaires (FMI, IDLI, ILI etc..) et s'est soucié de chercher des candidats pour les formations programmées en privilégiant les cycles de courte durée.

La Direction des Etudes et Evaluation a produit de nombreux avis et commentaires sur les rapports annuels des autres Ministères ainsi que les rapports de mission provenant de diverses sources. Il a également émis de nombreux avis juridiques et contribué à l'examen des projets de lois et d'arrêtés à transmettre aux instances supérieures. De même, de nombreuses conventions et accords de coopération dans le cadre bilatéral ou avec les ONG ont fait l'objet de commentaires constructifs.

4. Problèmes rencontrés

On ne le soulignera jamais assez, un travail de conception exige une documentation abondante, ~~tare~~ soulignée sans succès à maintes reprises. L'existence d'une bibliothèque au sein du Ministère des Finances est plus qu'une nécessité, non seulement pour cette Direction mais pour l'ensemble du Ministère qui devrait consentir des efforts pour doter le personnel cadre d'outils de travail appropriés. En corollaire, outre un local approprié et des bureaux pour son personnel, la Direction des Etudes et Evaluation devrait disposer d'un équipement (armoires, classeurs...) pour la conservation de la documentation existante et à venir. La situation actuelle (encombrement des tables de travail, dossiers par terre ou sur des chaises) ne peut mener qu'au ralentissement de l'esprit de recherche et de la méthode.

.../...

C. Gestion des Crédits

1. Structure et fonctionnement

Depuis le 1er janvier 1988 au 30 juin 1988, le Bureau de Gestion des Crédits était pourvu de trois agents dont les noms et fonctions sont repris ci-dessous:

- Monsieur URUVUGUNDI Boniface, Gestionnaire des Crédits du Département des Finances.
- Madame MUKANKUSI Salomé, qui, par la lettre n°1546/Fin 07.01/G du 28 mai 1988 de Monsieur le Ministre des Finances et de l'Economie a été mutée au Secrétariat de la Direction Générale des Douanes. Celle-ci fut remplacée par un élément nouveau du nom de NYIRAHABIMANA Holondine qui est encore à l'essai. Elle fut affectée à la Gestion des Crédits par la lettre n°3404/Fin 07.01/P du 8 décembre 1988 de Monsieur le Ministre des Finances et de l'Economie.
- Monsieur KALIHANGABO Ignace, S/Gestionnaire des Crédits depuis le mois d'octobre 1984. C'est lui qui remplace le Gestionnaire des Crédits en cas d'empêchement.

2. Activités du service

Madame NYIRAHABIMANA Holondine a assuré les attributions ci-après:

- a) Imputation des factures et d'autres créances qui doivent être visées et transmises à l'Ordonnancement.
- b) Classement des triplicata des pièces ordonnancées après les avoir triés service par service et imputation par imputation.
- c) Tenir les fiches relatives aux subsides aux parastataux et autres.
- d) Préparation des subdélégations pour les subsides aux parastataux et autres.
- e) Vérification des contrats de prêts par rapport au nombre de bénéficiaires.
- f) S'occuper des abonnements aux revues et journaux.
- g) Préparation des quittances relatives aux cotisations du MRND.

Etant donné que Madame NYIRAHABIMANA Holondine n'est pas encore habituée à ses attributions, il a été jugé bon que l'intéressée commence tout d'abord à s'occuper du classement des triplicata des pièces déjà ordonnancées, ceci en vue de lui permettre d'apprendre les diverses imputations allouées à chaque service.

.../...

Monsieur KALIHANGABO Ignace s'occupe quant à lui de:

- a) Engagement et imputation des notes à l'O.T.R. relatives à des charges communes, Service de la Dette Publique. Il s'agit de 8 articles mais dont les notes à l'O.T.R. nous sont transmises chaque jour et même deux fois par jour.
- b) Engagement et imputation des prêts pour construction et pour achat véhicules et cela pour chaque catégorie d'agents de l'Etat sur tout le territoire de la République Rwandaise (s/statut et s/contrat). C'est un travail qui exige beaucoup de patience, surtout pour des contrats qui nous parviennent pêle-mêle.
- c) Assurer la transmission des décisions et contrats de prêts dûment visés aux Ministères concernés et à la Cour des Comptes.
- d) Etablir des listes de paie des agents s/contrat et celles des assimilés s/statut du Service du Secrétariat Général.
- e) Vérification des listes de paie établies par les S/Gestionnaires des Crédits affectés dans les Directions Générales du Département des Finances et les soumettre au Gestionnaire des Crédits pour la contrevérification afin qu'elles puissent être acceptées pour engagement et pour imputation.
- f) Etablir trimestriellement des relevés des cotisations pensions et risques professionnels destinés à la Caisse Sociale du Rwanda, pour le personnel s/contrat et assimilés du Service du Secrétariat Général, tandis que pour le personnel oeuvrant dans les Directions Générales, chaque sous-gestionnaire s'en charge.
- g) Commande de matériel de bureau et autres et la distribution de ce matériel sur base des fiches de stock.
- h) Assurer la propreté à l'intérieur du Ministère et aux alentours en collaboration avec les S/Gestionnaires des Crédits affectés dans les différentes Directions Générales.
- i) Connaître la situation du charroi pour les véhicules affectés au Service du Secrétariat Général et des différentes Directions Générales.

.../...

- j) Présider la commission des membres de jury dans le recrutement des nouveaux chauffeurs.
- k) Préparer les dossiers des avances sur traitement et des prêts pour les agents du Ministère.

3. Collaboration des S/Gestionnaires des Crédits avec la Gestion des Crédits

Il y a bien longtemps que dans chaque Direction Générale est affecté un agent en qualité de S/Gestionnaire des Crédits. Comme il a été signalé dans le dernier rapport annuel, cet agent est généralement désigné par son Directeur Général à l'insu du Gestionnaire des Crédits, qui ne reçoit pour information qu'une copie de la lettre d'affectation. Cela handicape un peu le fonctionnement normal d'un tel service. Malgré cela, le Gestionnaire des Crédits fait tout son possible pour initier l'élément nouveau dans son nouveau travail qui comprend notamment la façon de bien gérer son stock, de demander une provision à temps suivant la disponibilité des crédits à chaque article, de connaître l'état du charroi de sa Direction Générale et enfin de connaître l'équipement en mobilier et en machines mis à la disposition de sa Direction Générale.

4. Rendement du personnel affecté à la gestion et aux sous-gestions

Dans l'ensemble, les S/Gestionnaires des Crédits savent ce qu'ils doivent faire dans leurs Directions Générales et lorsqu'il survient quelque problème dont ils ne peuvent pas trouver une solution, ils ne manquent pas de venir consulter le Gestionnaire des Crédits. Mais on ne peut pas fermer les yeux sur la paresse de certains s/gestionnaires des crédits irréguliers au service qui oublient de laisser le nécessaire aux agents de leur service pour assurer la bonne marche et la continuité du travail.

Il serait recommandable d'éviter de léser les agents s/contrat en ce qui concerne le virement à temps de leurs salaires à leurs comptes respectifs, en invitant certains sous-gestionnaires à éviter des retards dans la transmission des listes. Il y a lieu de profiter de l'occasion pour recommander d'affecter le moins possible d'agents féminins dans les sous-gestions parce qu'elles rencontrent très souvent des difficultés qui ne leur permettent pas d'être présentes au service (maladies incessantes, soins médicaux des enfants, congés de maternité, etc..).

.../...

5. Recrutement des chauffeurs, Gestion des véhicules de l'Etat et Gestion de Carburant

- a) Jusqu'à présent les chauffeurs sont recrutés par la Gestion des Crédits selon les places vacantes et cela en collaboration avec les Directeurs Généraux sous la supervision de Monsieur le Secrétaire Général des Finances. La sélection s'effectue sur base de leurs compétences. Ils sont mis à la disposition de chaque Direction Générale par le Ministre ou par son délégué et chaque Directeur Général dispose en ce qui le concerne de la liberté d'affectation.
- b) Les véhicules du Département des Finances sont gérés par les Directions Générales et jusqu'à présent la gestion reste bonne à part que le quota mensuel alloué à chaque véhicule (15.000 Frs) s'avère très insuffisant surtout lorsqu'il s'agit d'un véhicule qui vient de rouler plus de 3 ans. A titre d'exemple, un véhicule peut perdre un pare-brise d'une façon ou d'une autre; on constate très bien que les 15.000 francs sont insuffisants dans ce cas-là étant donné que le prix d'un pare-brise est supérieur aux 15.000 Frs. C'est ce qui crée très souvent des litiges qui embrouillent le bon fonctionnement du budget de l'exercice suivant. Certains garages sont aussi défaillants d'autant plus qu'ils ne disposent pas des pièces de rechange indispensables en vue de permettre de faire des réparations le plus rapidement possible.
- c) Depuis qu'il a été créé une décentralisation de gestion du charroi, il n'y a pas jusqu'à présent des problèmes de carburant parce que chaque Directeur Général est mis déjà devant un fait accompli, étant donné qu'il utilise son carburant selon le stock mis à sa disposition. Les déplacements sont donc programmés en se basant sur la quantité programmée. C'est une bonne réussite.

6. Gestion du Patrimoine de l'Etat

Dans l'ensemble, la gestion des biens de l'Etat est satisfaisante au niveau de chaque service. Plus de disparition mystérieuse des biens de l'Etat comme il se faisait remarquer dans les années antérieures. L'entretien des machines comptables et des photocopieuses exige un crédit tout-à-fait important parce qu'elles sont souvent acheminées dans des ateliers où elles passent plusieurs mois sans être réparées à l'instar des véhicules. (faute de pièces de rechange). Le montant des factures y relatif est également important.

7. Exiguité du bureau

Si le Bureau de Gestion des Crédits n'était pas trop petit, il serait souhaitable que les S/Gestionnaires affectés dans divers services des Finances soient réunis dans une salle commune. Ils travailleraient avec d'autres agents du Bureau de Gestion des Crédits sous la surveillance du Gestionnaire des Crédits et ainsi ils dépendraient directement du service du Secrétariat Général.

8. Difficultés

- Le fait que les garages et les ateliers ne disposent pas des pièces de rechange, il est tellement difficile d'y retirer nos véhicules et nos machines sans devoir attendre des mois et des mois alors que nous disposons des crédits pour payer. D'autre part, un véhicule ou une machine peut traîner dans un garage ou dans un atelier à cause des frais de réparation très élevés.
- L'exiguité du Bureau de Gestion ne permet pas de bien garder les pièces de Gestion dans le Bureau même pour qu'elles puissent être consultées au moment opportun. On est donc obligé de déposer dans la cave des pièces comptables qui devraient rester au bureau de gestion un peu plus longtemps pour permettre le classement des nouvelles pièces.
- La quantité de carburant à allouer au Service du Secrétariat Général ne devrait pas suivre les mêmes critères que pour les Directions Générales. En effet, les déplacements improvisés des autorités du Secrétariat Général à l'intérieur u pays exigent un forfait supplémentaire de carburant, au moins de 2.000 litres de plus par rapport aux prévisions budgétaires actuelles. Sinon il ne sera pas possible d'assurer les déplacements jusque fin décembre alors qu'il faudrait une provision qui puisse servir jusqu'au moins à la fin de la 1ère quinzaine de l'année suivante.

D. Bureau Gestion du personnel

1. Structure et attributions

Le Bureau Gestion du personnel a dans ses attributions la tâche de veiller à la tenue des dossiers du personnel, l'étude des mesures visant à l'amélioration du rendement du personnel, l'audition et l'examen des requêtes du personnel, l'instruction des dossiers disciplinaires et autres, les avis sur les dossiers d'engagement, d'affectation et de mutation des agents, l'exploitation des rapports de régularité des agents à l'Umuganda, l'Animation, et au Service, l'établissement des Statistiques trimestrielles du personnel, la régularité des signalements à chaque période de cotation et des rapports de stage, l'établissement du calendrier et le suivi des congés des agents, la tenue des dossiers des agents en détachement, le suivi de la formation des agents,

2. Activités menées durant l'exercice 1988

1° Situation du personnel

Au 31 décembre 1988, le personnel du Ministère des Finances s'élève à 614 agents dont 318 agents s/statut et 296 agents s/contrat. Au cours de l'année 1988, il y a eu 56 remplacements dont 34 agents s/statut et 22 agents s/contrat. Pour les sorties, nous avons un total de 23 dont 8 agents s/statut et 15 agents s/contrat. Le nombre d'agents s/statut en suspension disciplinaire est de 4.

2° Questions d'ordre général

a) Cotation

Au cours de l'année 1988, tous les bulletins de signalement en retard ont été établis et finalisés. La majorité des cotes établies au cours de cette année sont valables pour les années 1988 et 1989. Il sied de signaler que les réclamations des douaniers renvoyés datant d'il y a deux ans et même 5 ans ont été toutes réglées avant le 31 décembre 1988.

b) Congés

La majorité des agents ne parviennent pas à respecter le délai de 15 jours préalables aux demandes de congé; le Bureau du Personnel souhaite que toute demande de congé retardée soit traitée négativement.

c) Animation et Umuganda

Les rapports de l'Umuganda sont établis par Direction Générale tandis que ceux de l'Animation sont faits par les responsables des différentes disciplines. Ces rapports sont soumis au Bureau Gestion du Personnel pour exploitation. En général, les agents participent à ces activités, excepté lorsqu'ils sont retenus par le travail de bureau ou par les maladies ou autres raisons diverses. Il sied de signaler que dans le cadre de l'Animation, il y a des disciplines qui ont été négligées à savoir la danse, l'assouplissement et l'athlétisme. La nomination des nouveaux responsables de ces disciplines serait la meilleure solution.

Nous nous devons de signaler que le comité de cellule et le comité syndical épaulent utilement le service de la gestion du personnel en réactivant les activités de l'Animation et de l'Umuganda.

.../...

d) Retards

Les retards des agents se contrôlent par le pointage qui se fait à 7H00 du matin et à 14H00 de l'après-midi. Il a été remarqué qu'au cours de l'année 1988, il n'y a pas eu de retards exagérés car les retards enregistrés ne dépassent pas 15 minutes pour la majorité des agents.

e) Discipline

Certains agents ont été renvoyés; le nombre des agents s/contrat s'élève à 15 et celui des s/statut à 8. 4 agents ont été placés en suspension pour mesure d'ordre.

f) Formation

Chaque année le Ministère de la Fonction Publique et de la Formation Professionnelle organise des stages de comptabilité, de secrétariat et d'archivisme. Au cours de l'année 1988, deux agents ont été formés en comptabilité et un agent en secrétariat. Il arrive qu'il se présente des stages pour d'autres domaines à suivre à l'étranger. Il sied de signaler le cas de trois agents envoyés en France pour suivre l'Informatique.

g) Besoins en personnel

En général, tout départ d'un agent nécessite son remplacement. Ainsi, à la fin de l'année 1988, les besoins en personnel pour remplacement s'élèvent à 36 dont 27 agents s/statut et 9 agents s/contrat.

3. Conclusion

Le Bureau Gestion du Personnel n'était pas en mesure de déterminer les besoins réels en personnel autres que des remplacements car ces besoins ne sont pas bien connus par les différentes Directions Générales.

.../...

II. Inspection Générale des Finances

A. Structure et attributions du Service

La structure et les attributions de l'Inspection Générale des Finances sont demeurées telles que déterminées par l'Arrêté Présidentiel n°173/06 du 23 février 1984 portant organisation et attributions des services de l'Administration Centrale.

Cette Direction Générale comptait au 31 décembre 1988, 68 agents dont 55 sous-statut et 13 sous-contrat. D'une façon générale, l'ensemble du personnel s'acquitte convenablement de ses différentes tâches malgré leur effectif insuffisant.

Les besoins en unités supplémentaires par catégorie et par niveau de formation seront recensés dès la mise en vigueur du nouvel organigramme. Il reste que le renforcement des effectifs qui s'impose se heurte au manque d'espace généralisé pour tout le Département.

Les 68 agents dont disposait l'Inspection Générale des Finances à la fin de l'année sous revue se répartissaient comme suit:

- Secrétariat: 16 personnes sont: 1 Directeur Général

1 S/Gestionnaire des crédits

2 Secrétaires

3 Dactylographes

4 Plantons

1 Veilleur

4 Chauffeurs

- Direction des Engagements budgétaires:

24 personnes dont 15 à Kigali

et 9 dans les Préfectures.

- Direction du Contrôle de l'Exécution du Budget:

17 personnes

- Direction du Contrôle des Placements de l'Etat:

11 personnes.

.../...

3. Activités des services
 3.1. Direction du Contrôle des Engagements budgétaires
 1.1. Situation des dépenses engagées pour tous les Départements

| Catégorie de dépenses | Personnel de l'Etat | Voyages de service | Matériel et fourniture de bureau | Matériel technique et équipement | Dettes Publiques | Carburant et entretien véhicules officiels | Participations Contributions Subventions Dotations | Divers | Total | Credits annuels | % W/p |
|-----------------------|---------------------|--------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------|--|--|-------------|---------------|-----------------|--------|
| RESIDENCE | 81.927.618 | 30.041.702 | 7.303.275 | 18.051.472 | - | 52.037.774 | - | 315.013.257 | 554.375.098 | 570.684.575 | 97,1 |
| I.D. | 17.785.168 | 21.386.770 | 2.609.204 | 145.460 | - | 7.572.169 | - | 74.504.041 | 124.002.812 | 134.817.744 | 91,9 |
| ADDEF | 1.586.264.576 | 48.220.289 | 10.541.695 | 512.793.704 | - | 173.924.661 | - | 783.654.088 | 3.115.399.013 | 2.572.270.372 | 82,46 |
| INPER | 247.289.581 | 15.703.181 | 7.578.408 | 10.887.580 | - | 50.337.200 | - | 115.447.788 | 447.710.483 | 455.051.034 | 98,17 |
| AFPEF | 352.289.581 | 158.686.062 | 16.919.696 | 6.093.427 | - | 26.104.427 | - | 272.171.189 | 832.264.362 | 1.034.521.702 | 89,44 |
| INDEF | 681.130.311 | 14.491.827 | 21.803.116 | 2.084.853 | - | 34.655.610 | - | 255.445.808 | 1.009.611.525 | 1.008.520.824 | 100,10 |
| SPRISEC | 5.105.948.378 | 16.618.525 | 4.264.221 | 61.726.100 | - | 45.365.639 | - | 269.521.527 | 5.503.444.390 | 4.810.084.768 | 114,41 |
| PSUFRES | 25.744.223 | 1.844.520 | 1.859.894 | 42.350 | - | 6.477.786 | - | 347.415.120 | 383.383.893 | 442.528.684 | 86,63 |
| ISAPASO | 730.010.963 | 17.516.379 | 3.718.816 | 18.281.030 | - | 65.816.684 | - | 74.723.099 | 910.066.971 | 1.015.916.187 | 89,58 |
| INOP | 72.120.027 | 3.920.280 | 3.965.196 | 2.686.944 | - | 4.089.536 | - | 127.122.682 | 213.904.665 | 207.999.464 | 102,82 |
| REI | 6.605.452 | 121.250 | 406.461 | - | - | 3.034.872 | - | 898.539 | 11.066.574 | 11.572.361 | 95,62 |
| UCOOP | 136.759.106 | 8.361.437 | 3.368.846 | 40.099.510 | - | 15.687.741 | - | 91.808.961 | 296.085.601 | 310.704.581 | 95,33 |
| PLAN | 65.748.983 | 3.523.180 | 5.638.000 | 3.126.155 | - | 11.942.041 | - | 8.448.906 | 98.427.265 | 108.058.207 | 91,68 |
| TRANSCO | 244.351.875 | 11.272.914 | 6.167.395 | 51.942.339 | - | 21.954.222 | - | 142.184.934 | 477.883.669 | 463.904.674 | 103,11 |
| TRAPE | 516.171.502 | 29.919.556 | 9.874.418 | 34.264.685 | - | 124.657.977 | - | 755.505.234 | 1.470.393.372 | 1.474.620.916 | 99,11 |
| PREP | 537.451.815 | 49.388.166 | 5.796.123 | 46.293.420 | - | 25.214.004 | - | 210.400.519 | 874.544.017 | 844.694.291 | 103,13 |
| PARP | 92.885.776 | 5.008.635 | 2.830.686 | 528.425 | - | 12.642.338 | - | 15.868.207 | 130.761.067 | 141.481.891 | 90,0 |
| PINCO | 172.873.904 | 19.037.107 | 14.669.838 | 62.820.699 | 3.178.209.671 | 28.130.632 | 2.390.534.256 | 224.797.632 | 6.621.266.159 | 4.709.630.901 | 90,18 |
| | 0.673.225.584 | 505.051.790 | 129.315.258 | 571.868.152 | 3.178.209.671 | 28.130.632 | 2.390.534.256 | 224.797.632 | 6.621.266.159 | 4.709.630.901 | 90,18 |

Commentaires:

Le tableau mentionné ci-dessus regroupe les engagements par grandes catégories de dépenses et non par rubrique budgétaire telle que retenue dans la loi des finances.

En consultant cette dernière, on se rend mieux compte des dépassements accusés par certains Départements et ce par nature de dépense budgétaire. C'est ainsi que le Ministère de la Défense Nationale a connu un dépassement de l'ordre de 243 millions dont 188 millions pour le personnel, 29 millions pour les vivres et 26 millions pour divers articles.

Au Ministère de l'Enseignement Primaire et Secondaire on a enregistré un dépassement de l'ordre de 693 millions dont 615 pour le personnel enseignant du primaire et la différence pour le personnel du secondaire. Le dépassement accusé par le Ministère de la Fonction Publique et de la Formation Professionnelle résulte de la prime octroyée aux détenteurs de médailles de service. Il est de l'ordre de 5,9 millions.

Pour sa part le Ministère des Transports et des Communications a eu un dépassement de l'ordre de 14 millions dont environ 11,8 millions au titre d'engagements en dépenses de toutes les factures P.T.T. émises pour le compte des services publics.

Enfin le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et des Forêts a accusé un dépassement de l'ordre de 32 millions résultant des frais du personnel.

.../...

1.2. Situation des dépenses engagées par l'Inspection Générale des Finances au 31/12/1988

| | Prévisions | Engagements | Soldes |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| Personnel s/statut | 18.960.406 | 15.563.347 | 3.397.059 |
| Personnel s/contrat | 2.194.596 | 2.009.485 | 185.111 |
| Matériel de bureau courant | 375.000 | 374.975 | 25 |
| Matériel technique | 1.350.000 | 1.344.950 | 5.050 |
| Fourniture de bureau | 1.500.000 | 1.499.931 | 69 |
| Impression | 100.000 | 91.979 | 8.021 |
| Abonnement revues et journaux | 50.000 | 49.922 | 78 |
| Carburant | 731.200 | 731.110 | 90 |
| Achat d'ouvrages | - | - | - |
| Entretien machines | 240.000 | 218.678 | 21.322 |
| Entretien véhicules officiel | 726.000 | 686.072 | 39.928 |
| Transport à l'intérieur | 375.000 | 368.616 | 6.384 |
| Indemnités kilométriques | 120.000 | 105.500 | 14.500 |
| Frais de mission à l'intérieur | 4.500.000 | 4.496.875 | 3.125 |
| Prime du contentieux et autres | 2.000.000 | - | 2.000.000 |
| TOTAUX | 35.222.202 | 27.541.440 | 5.680.762 |

L'exécution du budget de cette Direction Générale n'appelle aucun commentaire.

.../...

1.3. Observations d'ordre général au niveau du contrôle à priori des dépenses engagées.

- Le nouveau système de paiement par virement bancaire a apporté un soulagement certain au Trésor public. Il a provoqué en même temps un désœuvrement des contrôleurs des engagements budgétaires dans les Préfectures pendant que le travail de vérification des états de paie est redevenu trop harassant à Kigali.

- On continue à déplorer le non respect du visa préalable par certains départements ministériels. C'est là l'origine des réclamations de bon nombre de fournisseurs qui se plaignent que l'Etat ne paie pas les prestations qu'ils lui ont fournies.

- On constate par ailleurs que certains départements utilisant une forte main-d'oeuvre temporelle, embauchent des journaliers sans tenir compte des disponibilités budgétaires, d'où retards de liquidation des salaires pouvant parfois atteindre plusieurs mois. Généralement les crédits à cet effet sont épuisés vers le mois d'octobre, les prestations des mois de novembre et décembre étant payées sur l'exercice suivant.

- La direction des services financiers du Ministère de l'Enseignement Primaire et Secondaire ne maîtrise pas les dossiers du personnel enseignant. Les conséquences qui en découlent peuvent se résumer comme suit:

- Rémunération des agents hors service;
- Irrégularité dans les retenues sur salaire pour rembourser les prêts accordés aux agents;
- Non régularisation à temps des salaires;
- Le montant retenu au budget ne reflète pas la réalité (la masse salariale).

Au niveau de l'exécution du Budget de Développement, il y a une tendance quasi généralisée à introduire les factures pour visa et paiement vers la fin de l'année budgétaire. Cette pratique provoque des goulots d'étranglement dans les services du Ministère des Finances qui ne disposent dès lors pas du temps nécessaire aux vérifications d'usage et à une mobilisation ponctuelle de ressources pour y faire face avant la clôture de l'exercice budgétaire.

.../...

De façon générale on peut regretter que bon nombre de gestionnaires des crédits manifestent peu d'empressement à envoyer au Département des Finances les créances des fournisseurs dont les services publics ont consommé les prestations. Il faut à cet égard que certains de ces mêmes gestionnaires des crédits cessent le langage tendant à faire croire que les factures traînent aux Finances alors qu'elles dorment dans leurs tiroirs.

B.2. Direction du Contrôle de l'Exécution du Budget

2.1. Considérations générales

Le contrôle de l'exécution du budget est un contrôle à posteriori. Il porte sur la gestion des biens et deniers publics au niveau des services centraux de l'Etat. Ce contrôle, au cours de l'exercice 1988, a été effectué dans 23 services publics: comptabilités principales et secondaires confondues. Un montant total de FRW 61.631.214 a été identifié au titre de manquants et/ou détournements.

Ce montant ne comprend pas les déficits constatés en décembre 1988 lors du contrôle des services de la Préfecture Kibungu, les rapports de contrôle y relatifs n'étant pas encore transmis au 31 décembre 1988.

Le tableau ci-après indique l'évolution des contrôles au cours des 4 dernières années:

| Année | Nombre de services contrôlés | Manquants et/ou détournements identifiés | Montant recouvré | % du montant recouvré par rapport aux déficits |
|--------|------------------------------|--|------------------|--|
| 1985 | 55 | 182.074.846 | 28.880.164 | 16% |
| 1986 | 29 | 19.595.784 | - | - |
| 1987 | 59 | 70.914.124 | 6.367.412 | 8% |
| 1988 | 23 | 61.631.214 | 2.625.839 | 4% |
| TOTAUX | | 334.215.968 | 37.873.415 | 11% |

De ce tableau, l'on peut constater que le nombre de services contrôlés a diminué. Cette diminution s'explique par le fait que, d'une part, il y a des services dont la vérification des comptes exige une longue durée. Tel est le cas pour les inspections d'Arrondissements. D'autre part, comme souligné plus haut, les services de Préfecture de Kibungu ont fait l'objet d'un contrôle en novembre-décembre 1988 mais les rapports y relatifs n'étaient pas transmis au 31 décembre 1988.

Eu égard au nombre de services contrôlés en 1988 par rapport à l'exercice précédent, il y a lieu d'affirmer que les déficits constatés ont sensiblement augmenté. Cette augmentation résulte d'un relâchement dans la gestion des deniers publics. Ce relâchement est dû au fait que les contrôles ne sont pas régulièrement effectués. Pour ce, il faudrait renforcer l'équipe de contrôle car ce n'est pas possible qu'une quinzaine de personnes de ce service puissent parcourir en une année ou deux, 77 comptabilités principales et secondaires existantes sans compter tous les centres de gestion financière au niveau des différents services de l'Etat.

L'idéal serait que chaque service ou centre de gestion des deniers ou des biens publics puisse être contrôlé au moins une fois par an.

Par ailleurs, il y a lieu de noter qu'il y a un faible taux de recouvrement des déficits constatés. Cela est dû au manque de suivi de leur recouvrement.

En ce qui concerne la motivation des contrôleurs, les autorités supérieures du Ministère ont accepté le principe d'octroi d'une prime calculée en pourcentage du montant du déficit décélé par le contrôle et recouvré ensuite par le Trésor. Les modalités de fixation du taux de cette prime et de liquidation de celle-ci restent à déterminer.

.../...

2.2. Contrôles effectués en 1988

| Ministère | Service | Travail effectué | Référence de transmission | Manquant ou détournement | Montant recouvré | Responsable | Les contrôleurs des Finances |
|------------|----------------------------|--|--|---|------------------|--|---|
| MINISAPASO | Région Sanitaire Butare | Contrôle de la Cpté de la R.S. Butare | Lettre n°3527/IGF. 07.03/C du 22/12/1988 | 132.000 55.301 53.057 8.344 | - - - - | NTAWUHUNGAKAJE C. GAHAGAMO Joël MBAKULIYEMO Néh. MBYALIYEHE Ed. | GAHIZI J.M.V. NGARAMBE Gratien MUSABE Aimable |
| | Hôpital de Byumba | Contrôle de la Cpté de l'Hôpital de Byumba | Lettre n°2038/IGF 07.03/C du 20/07/1988 | 1.124.628 337.072 156.353 138.980 3.901 | - - - - | HAVUGIMANA G. MUHAMYANKAKA Fr. Dr MUGABUSHAKA A. Dr MUYANGEYO Ch. | KAYISHEMA Théodore |
| | Région Sanitaire Gikongoro | Contrôle de la Cpté de la R.S. Gikongoro | Lettre n°1378/IGF 07.03/C du 4/3/88 | Excédent de 6.285 FRW | - | GASHEMA Albert | GAHUNGA Gaspard |

.../...

| Ministère | Service | Travail effectué | Référence de transmission | Montant ou débournement | Montant recouvert | Responsable |
|--------------------|-------------|---|-------------------------------------|-------------------------|-------------------|---------------------|
| MINISAFASO (suite) | Croix-Rouge | Contrôle sur la gestion de la Croix-Rouge Rwandaise | Lettre n°191/IGF 07.03/c du 18/1/88 | 417.523 | - | UWIMANA Odette |
| | | | | 1.179.799 | - | UWIMANA Antoinette |
| | | | | 2.450 | - | NTAHONDI Félicien |
| | | | | 1.057.000 | - | MUKAMPUNGA Daphrose |
| | | | | 1.071.000 | - | MUNYAZIKWIYE Ignace |
| | | | | 609.000 | - | GASASIRA J. Claude |
| | | | | 1.200.500 | - | MUKAMPUNGA Daphrose |
| | | | | 14.000 | - | MUNYAZIKWIYE Ignace |
| | | | | 346.500 | - | UWIMANA Antoinette |
| | | | | 1.134.000 | - | MUNYAZIKWIYE Ignace |
| | | | | 1.134.000 | - | MUKAMPUNGA Daphrose |
| | | | | 413.000 | - | MUNYAZIKWIYE Ignace |
| | | | | 304.500 | - | MUKAMPUNGA Daphrose |
| | | | | 5.000 | - | SEKANYANA François |
| | | | | 1.545.000 | - | MUKAMPUNGA Daphrose |
| | | | | 2.850.000 | - | GASASIRA J. Claude |
| | | | | 5.283.000 | - | MUKAMPUNGA Daphrose |
| | | | | 1.524.000 | - | MUNYAZIKWIYE Ignace |
| | | | | (Excedent) | - | MUNYAZIKWIYE Ignace |

GAHIZI J.M. Vianney
NGARAMBE Gratien

.../...

| Ministère | Service | Travail effectué | Référence de transmission | Montant ou détournement | Montant recouvré | Responsable | Les contrôleurs de Finances |
|-------------|---|---|--|-------------------------|--|--|--|
| MINAGRI | Gestion du Projet C.N.P./D.P.E./RWA/78/ 004 Centre secondaire de Ruhengeri | Contrôle de la gestion du Projet CNPE/DPE/RWA/78/004 Centre Secondaire de Ruhengeri | Lettre n°919/IGF 07.03/C du 22/3/88 | 882.267 | - | NIWEMUGENI Madeleine MAHATANE Salathiel Dr. MINANI Alphonse MUNYAMASHARA Michel | MUSABE Aimable NGARAMBE Gratien |
| | | | | 70.337 | - | | |
| | | | | 49.135 | - | | |
| | | | | 34.767 | (Remboursé suivant les recus d'en- caissement n°1221 et n°0921) | | |
| | | | | 18.545 | - | KAMONDO Martin | |
| | | | | 4.884 | (Remboursé suivant le reçu d'encaisse- ment n° n°0932). | NZIKOBANYANGA Félic. | |
| | | | | 432 | - | BUNANI Immaculée | |
| MINITRANSCO | Télécoms Gisenyi | Contrôle de la Cpte | Lettre n°3033/IGF 07.03/C du 21/10/88 | 6.132 | - | NDUGUYEMO André KALIHUNGU Célestin MUNYANDAMUTSA Faustin BIZIMANA Saïdi N.MAKOMALI Godeberthe NSHIMIYERA Ezéchias | NGARAMBE Gratien NDIMULIRWO Louis MASENGESHO Antoine |
| | | | | 236 | - | | |
| | | | | 630 | - | | |
| | | | | 4.855 | - | | |
| | | | | 207.646 | - | | |
| 1.038 | (Remboursé suivant quit. n°0023373/B du 1/9/88) | | | | | | |
| | | | | 67.016 | - | NTAHOMPAGAZE Phénéas | |

| Ministère | Service | Travail effectué | Référence de transmission | Manquant ou détournement | Montant recouvré | Responsable | Les contrôleurs des Finances |
|------------------------|--------------------|--|--|---------------------------------|---|--|---|
| MINITRANSCO (suite) | Préfecture Gisenyi | Contrôle de la perception postale | Lettre n°00014/IGF 07.03/C du 6/2/88 | - | - | - | NSABIMANA Laurent MUSABE Aimable |
| | ONATRACOM Kigali | Contre-vérification de la Comptabilité | - | 1.674.905 311.337 | - (Somme de 208.316 remboursée suivant reçus n°2042270 pour 98.316 Frs et n°204972 pour 110.000 Frs) | RUZIBIZA J. Claude KANANIRA Patrice | MASENGESHO Antoine NSABIMANA Laurent |
| | Télécoms Kigali | Remise-reprise de la Comptabilité | Lettre n°1286/IGF 07.03/C du 28/4/88 | Excédent de 83.050 6.303.276 | - - | NTEZIYITA Alfred NTEZIYITA Alfred | NSABIMANA Laurent |
| | Préfecture Kibungo | Contrôle de la perception postale | Lettre n°3554/IGF 07.03/C du 23/12/88 | 18.202 1.087 1.025 | (Remboursé) (Remboursé) - | MUKAMPUNGA Denise BUGABO Pierre GACOGO William | MUSABE Aimable NSABIMANA Laurent |

.../...

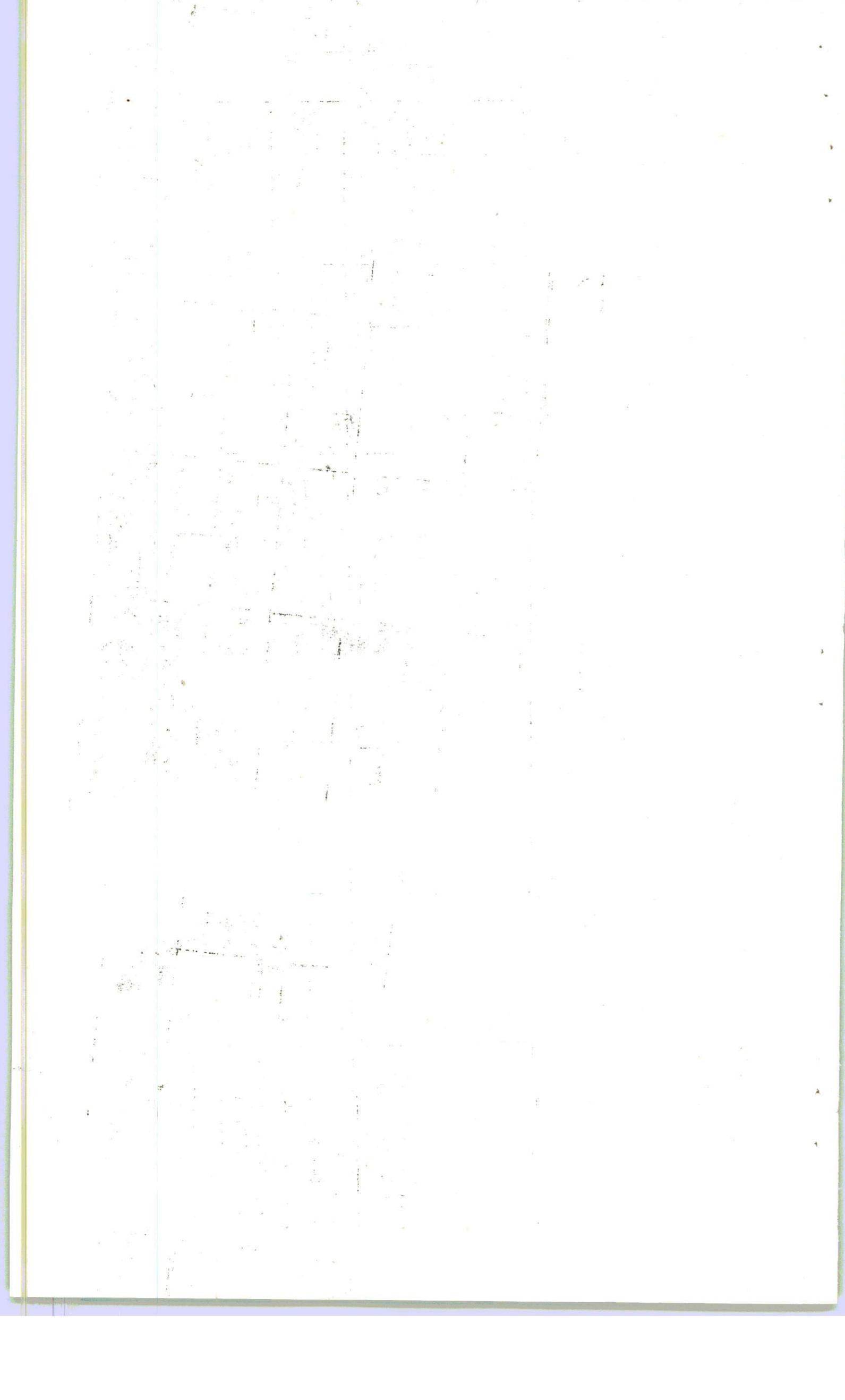
| Ministère | Service | Travail effectué | Référence de transmission | Manquant ou détournement | Montant recouvré | Responsable | Les contrôleurs des Finances |
|-----------|--------------------------------------|---|--|--------------------------|---|------------------|------------------------------|
| MINIJUST | Etat de paie du personnel judiciaire | Inspection sur l'état de paie du personnel judiciaire | Lettre n°2987/IGF 07.03/C. du 17/10/88 | 1.704.444 | (Somme de 600.000 remboursée) | MAGENDO Phocas | HABITANA Abdou-Djuma |
| | | | | 71.304 | - | MUHAYEZU Thé. | |
| | | | | 21.046 | - | NSANZURWIMO J. d | |
| | | | | 41.358 | (Somme de 22.518 versée suivant quit. n°111133/B du 18/3/88 et quit. n°111127/B du 15/3/88) | Dieu | |
| | | | | 13.630 | (Somme de 18.840F versée suivant quit. n°203202/B du 31/8/88) | | |
| | | | | 44.368 | (Versée suivant quit. n°016958/B du 30/8/88) | NYILITANA | |
| | | | | 39.934 | - | KABANDA Alexis | |
| | | | | | - | KANYANUGENGA Ar | |

| Ministère | Service | Travail effectué | Référence de transmission | Manquant ou détournement | Montant recouvré | Responsable | Les contrôleurs des finances |
|------------|----------------------------|---|---|--------------------------|---|----------------------------------|------------------------------|
| MINIJUST | Tribunance Gatsibo | Contrôle de la Cpte du Greffe du Tribunal de 1ère Instance Ileme Chambre de Gatsibo | - | 1.283.627 | (a rembourser 26.000 Frs sur quit.n°88913 du 26 mai 1988) | TURATSINZE Didace | KAYISHEMA Théodore |
| | | | | 91.000 | - | MUGAMBIRA Venuste | MUJAWINGOMA Eugénie |
| MINIFINECO | Cpte de Préfecture Butare | Contrôle de la Comptabilité | Lettre n°344/IGF 07.03/c du 27/1/88 | 2.252.000 | (a versé 1.550.000) | NZAYITURA F. Xavier | RANGIRA Ephrem |
| | Cpte de Préfecture Gisenyi | Inspection de la Cpte | Lettre n°1394/IGF.07.03/c du 11/5/88 | 55.949 | - | NZIKONDESHYA Paul | RUCAKIBUNGO Célestin |
| | Cpte de Préfecture Kigali | Contrôle de la Cpte | Lettre n°2716/IGF.07.03/c du 23/09/1988 | 24.233.871 | - | HATGEKAMUNGU P. SEFARANGA Albert | HABIMANA Ladislas |
| | Cpte de la S/Préf. Kanazi | Remise-reprise de la caisse de la Cpte | Lettre n°0002/IGF 07.03/c du 21/1/88 | - | - | - | NDIMULIRWO Louis |

....

| Ministère | Service | Travail effectué | Référence de transmission | Manquant ou détournement | Montant recouvré | Responsable | Les contrôleurs des Finances |
|-----------------------|--|--|--|---|------------------|------------------------------|--|
| MINIFINECO (suite) | Cpté de Préfecture Kibuye | Inspection de la CPTB | Lettre n°2764/IGF 07.03/C du 21/9/88 | 569.693 | - | BISAMAZA Joseph | GASARABWE Alphonse RUCAKIBUNGO Célestin |
| | Cpté Publique de Gisenyi | Contrôle de la Cpté Publique | Lettre n°117/IGF 07.03/C du 12/1/88 | 22.933 | - | MUNYAZOGEYE Jean Pierre | GAHIZI J.M.Vianney HABIMANA Abdou-Djuma |
| | Cpté Publique de Kibuye | Contrôle de la Cpté Publique | Lettre n°2936/IGF 07.03/C du 10/10/88 | 34.435 | - | KARERA Anastase | GAHUNGA Gaspard |
| | Bureau Douanier de Gisenyi Corniche et du Poste Douanier Poids Lourds | Contrôle du Bureau Douanier de Gisenyi Corniche et du Poste Douanier Poids Lourds | Lettre n°0003/IGF 07.03/C du 25/1/88 | 257.511 (à verser par la BRALIRWA) | - | BRALIRWA | BENIMANA Ladislas BAMURANGE Immaculée |
| | TOTAUX | | | 61.631.214 | 2.625.839 | Excédent est de 2.112.650 | |

.../...



3. Direction du Contrôle des Placements de l'Etat

3.1. Considérations générales

En sus des diverses tâches dont elle s'est acquittée dans le cadre de ses attributions habituelles, cette direction s'est vue confier le dossier de la privatisation de l'Imprimerie Nationale du Rwanda, RWANTEXCO, SONATUBES et S.T.I.R. pour la confection des termes de référence de l'audit de ces entreprises. Le contrôle des Placements de l'Etat exige des compétences dont le Département des Finances a grandement besoin. Il faut absolument renforcer l'effectif en place qui ne s'élève qu'à 11 unités.

.../...

...

3.2. CONTROLES EFFECTUES EN 1988

| ETABLISSEMENT OU PROJET CONTROLE | PERIODE CONTROLEE | NOM DU (DES) CONTROLEUR(S) PARTICIPANT | RESULTAT DU CONTROLE | OBSERVATIONS |
|-------------------------------------|-----------------------|---|--|--|
| Projet "SECTEUR SANTE" | Avril 83 à janvier 88 | HABYARIMANA Vincent | Montant à justifier 219.329FRW | Travail effectué en commission avec NEMEYE Ephrem (Direction Etudes et Programmes), KALISA J. Bosco (Dette Publique). |
| Etude "UNR-MINIFINECO" | Sept 85 à mars 1988 | HABYARIMANA Vincent | Montant à justifier 4.517.666 FRW à charge des chercheurs | Travail effectué en commission avec NAHIMANA Théoneste (Directeur Général de la Comptabilité Publique), BIGAYA Mathias (Directeur au MINAGRI) et TABU Abdallah (Chef de Bureau au POLITECO) |
| Etude "UNR-MINIFINECO" | Mars 88-Oct.1988 | KADENDE J.Baptiste MBANZAMIHIGO Vincent TABARO Ananie | - | Travail complémentaire au précédent |
| COVIPWA-MINAGRI | Oct.85 à mars 1988 | NTAHOMBAYE Marcel TABARO Ananie RWAUHAMA Hamida | Créances à recouvrer 5.308.929 FRW | Contrôle pour clôture des comptes |
| PIA | Mars 80 à déc.86 | MBANZAMIHIGO Vincent | Manquant 551.313 FRW Débiteurs: 1.982.168 FRW | Travail effectué en commission avec KANANAYO Onesphore et CYIZA Prosper du MINIPLAN, BANYANGAROSE Fabien du MINAGRI, NSENGIYUMVA Raphaël et NDIMULIRWO Louis du MINIFINECO |

.../...

| ETABLISSEMENT OU PROJET CONTROLE | PERIODE CONTROLEE | NOM DU (DES) CONTROLEUR(S) PARTICIPANT(S) | RESULTAT DU CONTROLE | OBSERVATIONS |
|-------------------------------------|--------------------|--|--|---|
| RIZICULTURE-RWAMAGANA | - | IYAKAREMYE Emmanuel MUJYABWAMI Evariste NGABONZIZA Alexis | - | Rapport à dactylographier après ajoute des compléments |
| OPYRWA | Janvier 84-juin 88 | HABYARIMANA Vincent | Consultation du rapport | Travail effectué en commission conjointement SINDAYICAYA François (MINIMART, BANGAMWABO Emmanuel (MINIMART) et NSABIMANA Laurent (MINIFIN). |
| OVAPAM, DERVAM, PKM | Janvier 80-juin 88 | HABYARIMANA Vincent MBANZAMIHIGO Vincent NTAHOMBAYE Marcel MUJYABWAMI Evariste NGABONZIZA Alexis RWAMUHAMA Hamida | Montant à justifier 7.034.249 FRW | Attente de complément avant la dactylographie du rapport |
| ORTPN | 1979 à mars 1988 | KAREMANGINGO Adrien MBANZAMIHIGO Vincent HABYARIMANA Vincent NYIRAKAMONDO Winifrid NTAHOMBAYE Marcel UWIDUHAYE Hubert | à justifier: 22.248.900 F Débiteurs: 51.077.659 F | Travail commencé au cours de 1987 et finalisé en mars 1988, car il a porté sur toutes les activités de l'office, qui sont - Conservation de la nature - Publicité et Propagandes - Hôtels et restaurants - Hôtels et restaurants - Pêcherie du Lac IHEMA |

.../...

III. DIRECTION GENERALE DU BUDGET

A. Exécution des principales attributions organiques

Au cours de l'exercice 1988, les activités de la Direction Générale du Budget ont été centrées sur l'accomplissement de deux missions principales à savoir:

- l'élaboration des budgets ainsi que leur mise en exécution. Cette mission s'est essentiellement traduite par l'encadrement et la supervision de l'équipe qui s'occupe des travaux de préparation et de révision des budgets de la Direction de l'Elaboration et du Suivi de l'Exécution du Budget d'une part, et à travers le suivi régulier du compte de gestion du Budget, d'autre part. La Direction Générale du Budget est directement impliquée dans tous les travaux d'élaboration des budgets pour s'assurer de leur bonne exécution et pour pourvoir à l'appui logistique et matériel nécessaire.

Par le biais du compte de gestion, le Directeur Général du Budget suit les recettes mensuelles du Budget des Voies et Moyens, du Budget de Développement, du Budget Pour Ordre et des Comptes Hors Budget. Le compte de gestion du mois de décembre 1988 est reproduit à la page 35 de ce rapport.

- l'ordonnancement des titres de paiement sur le compte principal du Trésor. Cette tâche se comprend et s'accomplit à travers les activités journalières de l'Ordonnateur-Trésorier du Rwanda qui sont celles de tout gestionnaire. En effet, l'Ordonnateur-Trésorier du Rwanda valide les ordonnances de paiement préparées à la Direction de l'ordonnancement, mais avant de les signer, il doit s'assurer qu'il y a une provision suffisante sur son compte. Très souvent, il doit s'adresser aux Institutions Financières soit pour leur rappeler d'honorer leurs engagements en souscrivant aux bons de Développement, soit pour leur demander de souscrire aux bons du Trésor, opérations visant à augmenter les facilités de trésorerie. Durant l'année 1988, nous avons validé 2.257 ordonnances de paiement.

Dans cette tâche, la Direction Générale du Budget a été assistée par la Direction du Trésor en lui dressant les tableaux sur les échéanciers de remboursement des prêts, en lui préparant des notes à l'ordonnancement en vue de la liquidation des dettes, et en suivant la dette intérieur et la trésorerie.

L'on se penchera sur les activités menées dans ce cadre lors de l'analyse des activités des services de la Dette Publique et de la Trésorerie.

B. Autres activités de service

En dehors des principales missions ci-haut ébauchées, la Direction Générale du Budget a accompli d'autres tâches non moins importantes qui consistent en la supervision et la gestion du service. Dans l'accomplissement de ces tâches, des difficultés matérielles et logistiques suivantes peuvent être évoquées:

1. Manque de personnel qualifié et suffisant: Sur les 19 postes organiques de la Direction Générale du Budget dont 1 Direction Générale, 3 Directions, 7 Divisions et 8 Bureaux, seulement 9 ont été régulièrement occupés en 1988. Il s'agit de la Direction Générale, des 3 Directions, d'1 Division et de 3 Bureaux. L'on note que des Divisions aussi importantes que la Trésorerie ou la Vérification des créances sont restées sans titulaires.
2. Surpeuplement et manque de locaux: Il sied de noter que l'exiguïté des locaux devient de plus en plus un problème majeur même s'il n'est pas particulier à la Direction Générale du Budget. Le Ministère devrait bénéficier d'un immeuble supplémentaire pour qu'il puisse y transférer une ou deux Directions Générales et dégager ainsi les services surpeuplés.

Selon l'Arrêté Présidentiel n°173/06 du 23 février 1984 portant organisation et attributions des services de l'Administration Centrale, le Directeur Général est chargé entre autres attributions de la participation aux Conseils d'Administration et aux Assemblées Générales des sociétés mixtes et des relations avec les Institutions Financières nationales et internationales. Les Directeurs Généraux qui se sont succédés à la tête de cette Direction Générale ont respectivement participé aux Conseils d'Administration de la Banque Continentale Africaine Rwanda (BACAR), de la Coopérative TRAFIPRO, du Fonds de Solidarité Africain et de la Banque de la ZEP.

Par ailleurs, le Directeur Général du Budget a participé à la Session Extraordinaire du Conseil Intergouvernemental de l'Agence Panafricaine d'Information (PANA) qui s'est tenue à Dakar les 28 et 29 juillet 1988 pour se pencher sur la situation financière et administrative préoccupante que traversait cette Agence. Il a en outre assisté à la Conférence des Ministres Africains du Plan de l'Afrique Centrale et Orientale d'expression française. Cette réunion organisée sous les auspices du PNUD à BUJUMBURA du 7 au 9 décembre 1988 voulait amorcer un débat qui, à terme, doit conduire à une révision du programme d'intervention du PNUD en Afrique.

.../...

COMPTE DE GESTION DU MOIS DE DECEMBRE 1988

| Budget Imputation | Libellé | Recettes du mois | Mois antérieur | Solde |
|----------------------|---------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 08 100 | PRESIREP | 211.300 | 3.749.825 | 3.961.125 |
| 102 | MINADEF | - | 20.200 | 20.200 |
| 105 | MINIJUST | 282.090 | 8.400.226 | 8.682.316 |
| 106 | MINEPRISEC | - | 184.395 | 184.395 |
| 107 | MINESUPRES | 3.850 | 35.092.305 | 35.096.155 |
| 108 | MINISAPASO | 22.522 | 634.384 | 656.906 |
| 109 | MINIFOP | 60.000 | 170.000 | 230.000 |
| 112 | MINIPLAN | 38.785 | 260.483 | 299.268 |
| 114 | MINITRANSCO | 80.900 | 1.939.138 | 2.020.038 |
| 115 | MINITRAPE | 3.038.243 | 16.274.872 | 19.313.115 |
| 116 | MINAGRI | 21.852 | 8.516.351 | 8.538.203 |
| 117 | MINIMART | 3.188 | 688.241 | 691.429 |
| 118 | MINIFINECO | 262.464.461 | 360.168.585 | 622.633.046 |
| Total | | 266.227.191 | 436.099.005 | 702.326.196 |
| B.D. 38 000 2315 | MAGERWA | 95.000.000 | 449.232.602 | 544.232.602 |
| 2316 | BNR | - | 694.870.150 | 694.870.150 |
| 2319 | CIMERWA | - | 300.000.000 | 300.000.000 |
| 3800010310 | CSR | - | 1.250.000.000 | 1.250.000.000 |
| 2311 | SONARWA | 50.000.000 | 200.000.000 | 250.000.000 |
| 2312 | BK | - | 209.000.000 | 209.000.000 |
| 2313 | BCR | - | 720.000.000 | 720.000.000 |
| 2314 | BOBP | 90.000.000 | 160.000.000 | 250.000.000 |
| 2317 | BACAR | - | 50.000.000 | 50.000.000 |
| 2322 | OCIR-CAFE | - | 100.000.000 | 100.000.000 |
| 2325 | FONDS CANA- | | | |
| | DIEN | - | 150.000.000 | 150.000.000 |
| 2327 | AUTRES EMP- | | | |
| | RUNTS | - | 17.016.390 | 17.016.390 |
| Total | | 235.000.000 | 4.300.119.142 | 4.535.119.142 |
| BPO 30 004 | Av.s/statut | 157.986 | 3.881.043 | 4.039.029 |
| 30 00401 | Av.ach.véh. | | | |
| | s/s | 8.334 | 220.550 | 228.884 |
| 30 005 | Consignation | 125.032.208 | 556.543.574 | 681.575.782 |
| 30 025 | Cautionnement | 1.240.000 | 10.110.000 | 11.350.000 |
| 30 036 | Av.Constr.s/c | - | 326.401 | 326.401 |
| 30 041 | OCIR-CAFE | 1.412.282.197 | 4.039.783 | 4.416.321.980 |
| 30 042 | Av.ONATRA- | | | |
| | COM | - | 400.000 | 400.000 |
| 30 048 | Av.R.Imprisco | - | 40.000.000 | 40.000.000 |
| 30 049 | Av.R.des | | | |
| | Aéro | 5.000.000 | - | 5.000.000 |
| Total | | 1.543.720.725 | 615.521.351 | 2.159.242.076 |
| CHB 40 050 | Bons du | | | |
| | Trésor | 80.000.000 | 2.280.000.000 | 2.360.000.000 |
| 40 054 | Op.liti- | | | |
| | gieuses | 84.012.415 | 1.793.157.129 | 1.877.169.544 |
| 40 055 | Envois de | | | |
| | Fonds | 1.335.051.308 | 18.783.421.701 | 20.118.473.000 |
| 40 056 | Recettes | | | |
| | à rég. | 901.618 | 105.162.909 | 106.064.527 |
| 40 059 | C.C.Impôts | - | 1.864.912 | 1.864.912 |
| Total | | 1.499.965.341 | 22.963.606.651 | 24.463.571.992 |
| Total Général | | 3.544.913.257 | 28.315.346.149 | 31.860.259.406 |

.../...

C. DIRECTION DE L'ELABORATION ET DU SUIVI DE L'EXECUTION DU BUDGET

4. ELABORATION DES BUDGETS

1.1. ELABORATION DU BUDGET 1988

a) Préambule

En plus de ses attributions habituelles, à savoir la préparation du Budget de l'année suivante (1989), le traitement des diverses correspondances reçues au Service, la libération des crédits de paiement, et le recueil et l'analyse des statistiques budgétaires, la Direction de l'Elaboration et du Suivi du Budget a commencé l'année en poursuivant la préparation du Budget 1988.

L'on se souviendra que le Conseil du Gouvernement a examiné le document du Budget 1988 les 29 et 30 décembre 1987. A cause des difficultés conjoncturelles particulièrement importantes (chute du prix du café, chute du dollar américain par rapport à notre monnaie) qui perduraient, les recettes attendues devaient chuter terriblement par rapport aux recettes de l'année antérieure, alors que les besoins des services de l'Administration connaissaient un rythme de croissance accéléré.

Pour respecter l'équilibre budgétaire, le document présenté comprenait entre autres mesures de compression la réduction d'un certain pourcentage du personnel de l'Etat pour 548,2-mios, la suppression des crédits relatifs au matériel technique et à l'équipement pour 417 mios et 215-mios respectivement.

Le Conseil du Gouvernement n'a pas entériné ces mesures et a recommandé aux différents Départements de réfléchir davantage sur lesdites mesures et éventuellement en proposer d'autres en vue de comprimer les dépenses et/ou d'augmenter les recettes budgétaires afin d'atteindre l'équilibre budgétaire imposé par notre Constitution.

Les départements n'ont pas tardé à répondre à cet appel du Conseil du Gouvernement et ont envoyé début janvier 1988, leurs idées sur les mesures d'équilibrer le Budget au Ministre des Finances et de l'Economie qui devait les synthétiser. La synthèse a été envoyée au Président de la République par la lettre du MINIFINECO n°136/Bud.07.00/B du 14 janvier 1988. Grosso modo, les départements ont refusé les mesures initialement émises et ont proposé des mesures de rechange dont le recouvrement des arriérés d'impôts pour 500 millions de FRW, la majoration de la taxe de consommation sur la bière Primus à raison de 2 FRW par bouteille, l'instauration d'une taxe sur le ciment à raison de 3.000 FRW par tonne, la majoration de 3 FRW le Kg de la taxe sur le carburant et le réajustement des recettes du MINIJUST, du MINISAPASO et du MINITRAPE pour 360 millions de FRW.

.../...

b) Réexamen de l'Avant-Projet du Budget 1988 par le Conseil du Gouvernement

Le Conseil du Gouvernement s'est réuni en date du 19 janvier 1988 pour réexaminer ces mesures en même temps que le document du Budget 1988. Il les a acceptées à l'exception de la taxe sur la bière. En contrepartie, il a décidé de gèler les 3% d'augmentation annuelle sur les salaires et a ordonné au Ministre des Finances et de l'Economie d'opérer les compressions de l'ordre de 106 millions pour équilibrer ce Budget. Le service du Budget a dû travailler hardiment dans la nuit du 19 janvier et la journée du 20 janvier 1988 pour exécuter les recommandations du Conseil du Gouvernement. Le document du Budget a été équilibré grâce à de légères compressions sur certains articles, notamment: les subventions, les participations aux capitaux des sociétés, le carburant, l'entretien des véhicules officiels, le Fonds Spécial de Garantie, etc..

C'est en date du 21 janvier 1988 que le Conseil du Gouvernement a approuvé sous réserve de quelques modifications qui se compensent (transfert d'articles en articles) le projet de loi de Finances 1988, qui totalisait 22.538,9 mios de FRW tant en recettes qu'en dépenses du Budget Ordinaire.

Tenant compte de ces modifications du Conseil du Gouvernement, les Services du Budget ont confectionné un Projet de Loi de Finances 1988 qui a été envoyé au Conseil National de Développement le 29 janvier 1988. Il a été en tout cas dur à ce Service de faire taper ou imprimer à l'ordinateur, de corriger et collationner 100 copies de documents exigés par le C.N.D., comprenant 128 pages chacun, dont 29 pour l'exposé des motifs, 4 pour le texte de la loi, 4 pour les recettes du Budget Ordinaire, 8 pour les dépenses du Budget Ordinaire, 3 pour le Budget pour Ordre et 2 pour le financement du Budget de Développement.

c) Examen du Projet de loi des Finances 1988 par la Commission Economique du C.N.D.

La Commission Economique du C.N.D. a examiné ce projet de Loi du 11 février au 4 mars 1988. Avant son examen, les Députés ont demandé au MINIFINECO plusieurs documents et différentes statistiques. Les uns avaient été préparés en avance par les agents de la Direction de l'Elaboration et Suivi du Budget, les autres ont été préparés par les différents services dès leur demande par la Commission.

.../...

Sous cette 1ère catégorie se rangent les statistiques suivantes:

- 1° Evolution des recettes fiscales et douanières de 1984 à 1987 et prévisions 1988;
- 2° Résultats d'exécution du Budget Ordinaire et du Budget de Développement de 1984 à 1987 et prévision 1988;
- 3° Situation des Comptes Hors-Budget de 1984 à 1987;
- 4° Etat de financement du BD de 1984 à 1987.

La 2ème catégorie comprend les documents suivants (entre parenthèses le Service qui devait s'en occuper):

- 1° Budgets des Etablissements Publics et des Régies (Trésor);
- 2° Situation de la Dette Publique intérieure et extérieure et le Découvert BNR (Budget);
- 3° Charroi de l'Etat par Service (Budget);
- 4° Balance de paiement la plus récente (BNR et POLITECO);
- 5° Liste des projets présentés par les différents départements (MINIPLAN);
- 6° Nouvelle présentation du BD: programmation des montants à débloquent annuellement (MINIPLAN);
- 7° Etat d'exécution des promesses présidentielles (PRESIREP);
- 8° Situation du Portefeuille: nos actions et leurs rémunérations (Budgets);
- 9° Liste des Sociétés avalisées par l'Etat (Budget);
- 10° Exécution des Budgets 1986 et 1987 (Budget);
- 11° Tableau analytique du Budget de Développement (MINIPLAN).

Tous ces documents et renseignements ont été élaborés ou cherchés durant les mois de janvier, février et mars 1988. Après avoir reçu les différentes données, les Députés ont examiné le document page par page et ont posé des questions qui des fois, ont suscité de longs débats. Et en cas de doute, les Services du Budget complétaient leur information auprès des Services concernés. La Commission a fait son rapport du 5 au 12 mars 1988 et la plénière a été convoquée pour le 14 mars 1988.

d) Examen du Projet de loi des Finances par la plénière du CND

La plénière s'est réunie du 14 au 26 mars, et le Budget examiné du 17 au 23 mars, le reste du temps étant réservé à l'examen d'autres textes.

.../...

En plus des éclaircissements (précisions) sur le rapport de la Commission, la plénière a posé au Ministre-rapporteur les questions suivantes:

1. L'explication du système STABEX et sa contribution à l'économie nationale du Rwanda;
2. Le problème de suspension de la perception de la taxe de roulage et de location des plaques en attendant l'entrée en vigueur de la nouvelle loi;
3. La double fonction de la BRALIRWA, entreprise de production en même temps que de distribution;
4. La location des parcelles alors que celles-ci ont été acquises gratuitement par les personnes qui les ont occupées;
5. Le retard dans l'admission des élèves à l'I.S.F.P. alors qu'on a besoin de personnel qualifié au niveau du recouvrement des impôts.

Après de longs débats sur certaines questions, la plénière a voté la loi de Finances le 23 mars 1988, avec une seule modification au niveau du Budget de Développement, à savoir l'inclusion du projet GBK II financé par la Banque Mondiale.

Retenons pour mémoire qu'en date du 30 mars 1988, la loi de Finances 1988 a été envoyée par le CND à la Cour Constitutionnelle. Celle-ci l'a examinée et l'a trouvée conforme à la Constitution. Elle l'a envoyée au Président de la République le 02 avril 1988. Il l'a promulguée le 06 avril 1988. Il s'agit de la loi n°12/88 du 6 avril 1988 qui fut publiée au Journal Officiel n°9 bis du 1er mai 1988.

1.2. Révision du Budget 1988

Bien que votée tardivement (avril 1988), la loi de Finances 1988 a dû être révisée dès août 1988.

En effet, en sa séance du 20 juin 1988, le Comité Central du M.R.N.D. a recommandé de procéder à la révision du Budget. Il a bien précisé qu'il fallait comprimer davantage les dépenses pour dégager de quoi financer les travaux de réparation des routes et ponts endommagés par les pluies diluviennes et le paiement des 3% d'augmentation annuelle des salaires des agents de l'Etat qui avaient été initialement gelés. Il est bien entendu que les recettes prévues ne pouvaient pas être majorées davantage, raison pour laquelle il fallait procéder à la compression des dépenses pour pouvoir y inclure celles recommandées par le Comité Central du M.R.N.D. en sa séance du 20 juin 1988.

Les données relatives à l'état d'exécution du B.O. et du B.D., jusque fin août 1988, qui devaient permettre de déterminer les articles à compresser, montraient que tous les articles étaient à leur strict minimum. On a même tenté sans succès de transférer un milliard de FRW du B.D. au B.O.

Finalement, le service a opéré des coupures obscures, la seule explication étant que des articles coupés avaient encore des montants importants non encore engagés au 31 juillet 1988. Il a été élaboré un document comprenant l'exposé des motifs, la possibilité de transférer du BD au BO, les possibilités d'ajourner le paiement de la dette extérieure et les fameuses coupures du BO. Ce document a été étudié par le CIC Ministériel en matière de Politique Economique, en date du 11 août 1988.

Le CIC en matière de Politique Economique a recommandé que les dépenses relatives à la réparation des routes et ponts soient supportées par le Budget de Développement sans qu'il soit nécessaire de mobiliser des recettes complémentaires. Quant aux dépenses relatives aux augmentations salariales, faute de pouvoir tabler sur des recettes complémentaires, le CIC n'a pas jugé opportun de recourir à une compression subséquente des dépenses du Budget Ordinaire pour ne pas paralyser les services. En outre la solution de reporter le paiement d'une partie de la dette extérieure n'a pas été retenue, à cause des risques politiques et économiques que cela peut entraîner. Le CIC a alors recommandé de recourir à l'emprunt interne pour faire face à ces dépenses.

Entre-temps, le Ministre des Finances et de l'Economie a écrit à ses collègues en leur demandant de faire un réaménagement au sein de leurs budgets respectifs pour pouvoir y insérer les 3% d'augmentation annuelle sur les salaires. Après quoi il les a invités à discuter leurs propositions.

Durant les discussions, plusieurs départements ont pu trouver les 3% d'augmentation des salaires dans leurs enveloppes, alors que d'autres n'y sont pas parvenus: MINADEF, MINEPFISEC, MININFERDECO, MINISAPASO, MINITRAPE et MINITRANSCO. Pour ces derniers, le MINIFINECO a dû opérer des compressions ailleurs. L'avant-projet de loi de Finances fut confectionné par le Service du Budget comprenant en plus des 3% d'augmentation annuelle des salaires, 80 mios transférés du BD au BO répartis entre quelques articles de la Direction Générale des Ponts et Chaussées pour les travaux de réparation recommandés par le Comité Central du M.R.N.D. Il fut étudié par le Conseil du Gouvernement le 23 septembre 1988.

.../...

Après quelques retouches demandées par le Conseil du Gouvernement, le projet de loi fut étudié par le Conseil National de Développement en session plénière des 5, 6 et 7 octobre 1988, sans passer par la Commission Economique.

En date du 13 octobre, la loi de Finances 88 révisée a été envoyée par le CND à la Cour Constitutionnelle. Celle-ci l'a examinée et l'a trouvée conforme à la Constitution. Elle l'a envoyée au Président de la République le 24 octobre 1988. Il l'a promulguée le 27 octobre 1988. Il s'agit de la Loi n°40/88 du 27 octobre 1988, qui fut publiée au Journal Officiel n°23 bis du 1er décembre 1988.

1.3. Elaboration du Budget 1989

La lettre circulaire invitant les Départements ministériels, les Etablissements Publics et les Régies à transmettre leurs prévisions budgétaires pour l'exercice 1989 fut envoyée le 26 juillet 1988. Une autre lettre circulaire demandant aux Directeurs Généraux des Impôts et des Douanes de transmettre les prévisions des recettes pour l'exercice 1989 fut envoyée le 25 août 1988.

Mais comme jusque mi-octobre 1988, seuls 11 départements avaient déposé leurs prévisions, une autre lettre circulaire de rappel fut envoyée le 18 octobre 1988. C'est ainsi que durant les mois d'août, septembre, octobre, novembre et décembre 1988, la correspondance relative à ces prévisions a été reçue et dépouillée au fur et à mesure qu'elle parvenait dans nos services. Bien entendu des contacts avec les gestionnaires des crédits et les Directeurs financiers des divers départements ont été maintenus pour recueillir des explications sur l'un ou l'autre problème qui surgissait lors du dépouillement.

Il fut également élaboré l'avant-projet de "Grands Orientations du Budget pour l'exercice 1989", document qui a été déjà discuté au niveau du Département des Finances le 14 novembre 1988 mais qui dû attendre le Discours-Programme du 15 janvier 1989 et la mise en place des nouvelles structures des différents départements pour être achevé aux instances supérieures.

Par ailleurs, la réunion du 14 novembre 1988 a recommandé que le document soit revêtu d'un chapeau sur la situation macro-économique du pays (PNB, PIB, Balance des Paiements, Monnaie et Crédit) dont le Budget ne serait qu'un élément. C'est à ce niveau du Budget 1989, que l'année s'est terminée.

2. SUIVI DE L'EXECUTION DU BUDGET

Tout le long de l'année 1988, la Direction de l'Elaboration et Suivi d'Exécution du Budget a été amenée à faire un suivi continu de l'exécution du Budget Général de l'Etat, tant pour les recettes que pour les dépenses en mettant à jour les statistiques utiles et nécessaires au Service.

2.1. Suivi des recettes

Les principaux interlocuteurs ont été les agents des Sociétés qui versent des recettes à l'Etat, comme la BRALIRWA, LA RWANDEX, La TABARWANDA, etc.. et les services qui les encaissent, à savoir le Service des Impôts et le Service des Douanes.

En effet, ces Services doivent transmettre à la Direction Générale du Budget la situation mensuelle des recettes. Mais il s'est éverté que, des fois, ils tardaient à le faire, ce qui pousse nos services à aller les chercher sur place.

Concernant les recettes domaniales, le Service était en contact avec la Direction Générale de la Comptabilité Publique mais il a rencontré beaucoup de difficultés car ce service accuse un retard d'une année dans l'exécution du Budget et il a fallu se débrouiller, notamment en allant fouiller dans les livres comptables, car ce Service, qui normalement devrait nous transmettre la situation, le fait tardivement, alors que c'est notre Service qui en a grandement besoin pour la préparation du Budget suivant.

2.2. Suivi des Dépenses

La Direction du Budget a centralisé, complété et conservé les statistiques suivantes:

- les situations mensuelles des engagements des différents départements ministériels reçus de l'Inspection Générale des Finances;
- les situations mensuelles des Ordres de Paiements (via BNR);
- les paiements par comptables ordonnancés de Kigali et cela pour les BO, BPO, BD et CHB.

Enfin le Service a pu élaborer un document relatif à la situation au 31 mai des Comptes du Trésor pour les années 1987 et 1988 comparées.

.../...

3. DIVERS

3.1. Libération des crédits de paiement

La Direction de l'Elaboration et Suivi d'Exécution du Budget a procédé, tout le long de l'année 1988, à la libération des crédits de paiement. Comme le Budget 88 a été adopté en avril, des crédits provisoires pour les mois de janvier, février et mars ont été libérés. Après le vote du Budget, des crédits trimestriels ont été libérés.

Préalablement, tous les articles du Budget Ordinaire, du Budget pour Ordre et des Recettes BD avaient été saisis sur ordinateur. En effet, pour alléger la tâche, la Direction Générale du Budget a fait recours à l'informatisation partielle au mois de février 1988 en achetant un micro-ordinateur.

La préparation du Budget 1988 et les libérations correspondantes des crédits ont été faites sur ce micro-ordinateur HP260. Cependant sa capacité de traitement des données budgétaires reste très faible.

3.2. Les correspondances

Au total 725 dossiers ont été acheminés à la Direction de l'Elaboration et du Suivi de l'Exécution du Budget dont 718 ont été traités et 7 sont encore en cours. Ces derniers sont les suivants:

- Projet de nouveau règlement sur la Comptabilité Publique;
- Imirimo y'akanama gashinzwe gukurikirana ibyemezo byagezweho nu nama ya ba Burgumesitiri yo ku ya 18 kugeza ku ya 21 Mata 1988;
- Communication Téléfax;
- Arriérés CND pour le carburant;
- Evolution récente et perspective d'avenir de la production et de la commercialisation du café rwandais;
- Rapport de Monsieur BRUNO. Rossi sur le système budgétaire du Rwanda;
- Statistiques des Finances Publiques.

A ces dossiers en cours reçus en 1988, s'ajoutent 2 autres dossiers commencés bien avant 1988, mais qui sont restés en suspens durant toute l'année 1988.

Il s'agit des dossiers ci-après:...

- Informatisation du Service;
- Programmation budgétaire.

.../...

3.3. Stage - Missions - Séminaires

En marge des activités de la Direction du Budget, quelques agents de cette Direction ont participé à des Séminaires, d'autres ont été envoyés en mission ou en stage.

- Monsieur NGAMIJE Léon a participé pendant une semaine au cours du mois d'avril 88 à un séminaire qui a eu lieu à Saint Paul, sur la "Gestion des archives courantes"; organisé par le MINIFINECO.
- Monsieur DUSABUMUREMYI Mathias a été à FINAFRICA, Italie, au Centre pour l'Assistance Financière aux Pays Africains, pour un stage de Formation en Economie Bancaire, organisé à Milan de novembre 87 à juillet 1988.
- Mademoiselle MUKASEKURU Eugénie a suivi au Centre de Formation des Cadres de MURAMBI du 31 janvier 1988 au 20 août 1988, le cycle de formation des comptables. Elle a, en outre, été envoyée en mission pour remplacer la caissière de la S/Préfecture de Nyabisindu qui était en congé du 12 décembre 1988 au 10 janvier 1989.
- Monsieur NKURUNZIZA François Xavier a participé au Séminaire Atelier sur la Programmation des Investissements Socio-Sanitaires pour le IVème Plan quinquennal, organisé par le MINISAPASO à Cyangugu du 15 au 19 novembre 1988.
- Messieurs NKURUNZIZA F. Xavier et Léon NGAMIJE, suite à l'installation du micro-ordinateur HP260 dans la Direction Générale du Budget, ont suivi les cours dispensés par MUVUNYI Théodore de Rwanda-coût de mai à juillet 1988.
Ces cours sont:
 - Initiation à l'informatique: 20 heures
 - Exploitation du HP 260: 40 heures
 - Initiation à la Programmation en Basic: 40 heures
 - Travaux pratiques: Traitement de texte STT, Grille de calcul CC/260 durant les après-midi.
- Monsieur NKILIYEHE Mélane s'est rendu à Rome (Italie) du 20 au 27 novembre 1988 pour négocier auprès du FIDA, le financement du Projet de Développement Agricole de Gikongoro.

.../...

D. DIRECTION DU TRÉSOR

1. DIVISION DETTE PUBLIQUE

La Division Dette Publique comprend trois Bureaux: Le Bureau de la Dette Intérieure, le Bureau de la Dette Extérieure et le Bureau des Aides non Remboursables.

1.1. Bureau Dette Intérieure

Ce Bureau, chargé de la gestion de la dette publique intérieure en suivant son évolution et en affectant les opérations qui s'y rapportent, s'est occupé des opérations comprenant principalement les relations et la correspondance avec les différents bailleurs de fonds, l'enregistrement des nouvelles souscriptions, le remboursement du principal et le paiement des intérêts.

Au 31 décembre, la dette publique intérieure se compose des éléments suivants:

| | |
|------------------------------|-------------------|
| - La dette consolidée: | 1.412,0 millions |
| - L'avance spéciale: | 3.500,0 millions |
| - Les bons du Trésor: | 2.303,8 millions |
| - Les bons de Développement: | 15.681,0 millions |

Au début de l'année 1988, la dette publique intérieure s'élevait à 20.748,2 millions; les mouvements enregistrés au cours de l'exercice sont résumés au tableau ci-dessous en millions de FRW.

| Catégorie de dette | Situation au début de l'année 1988 | Mouvements intervenus | | Variation | Situation au 31/12/1988 |
|-----------------------|------------------------------------|-----------------------|----------------|-----------------|-------------------------|
| | | Souscription | Remboursement | | |
| Dette consolidée | 1.412 | - | - | - | 1.412,0 |
| Avance spéciale | 3.500 | - | - | - | 3.500,0 |
| Bons du Trésor | 223,8 | 2.360 | 280 | + 2.080 | 2.303,8 |
| Bons de Développement | 13.514 | 2.846 | 679 | + 2.167 | 15.681,0 |
| Découvert BNR | 2.098 | - | 763,9 | - 763,9 | 1.334,5 |
| TOTAL | 20.748,2 | 5.206 | 1.722,9 | .3.483,1 | 24.231,3 |

.../...

Du tableau précédent il ressort que la dette publique intérieure s'est accrue au cours de l'année 1988 d'un montant global de 3.483,1 millions de FRW passant ainsi de 20.748,2 millions de FRW au début de l'année à 24.231,3 millions de FRW à la fin de l'année. Les postes qui ont accusé une forte augmentation sont: les bons de développement pour un montant de 2.167 millions et les bons du Trésor pour un montant de 2.080 millions. Par contre le découvert à la BNR a subi une diminution de 763,9 millions. Ce montant de 3.483,1 millions de FRW représente en fait le solde des opérations intervenus au cours de l'année 1988.

Les souscriptions enregistrées totalisent un montant de 5.206.000 FRW dont les détails se présentent comme suit:

- Bons du Trésor pour 2.360.000.000 avec comme souscripteurs:
B.C.R.: 1 800.000.000, C.S.R.: 400.000.000, BOBP: 80.000.000,
BACAR: 50.000.000 et SORAS: 30.000.000.
- Bons de développement pour 2.846.000.000 avec comme souscripteurs:
C.S.R.: 1.250.000.000, BACAR: 50.000.000, BCR: 720.000.000,
B.K.: 209.000.000, BOBP: 250.000.000, SONARWA: 250.000.000,
SODEPARAL: 17.016.393 et l'OCIR-CAFE: 100.000.000.

Les remboursements effectués s'élèvent théoriquement à 1.722.900.000 FRW mais en réalité le montant effectivement remboursé est de 959.000.000; les 763,9 millions ne constituant qu'une diminution du découvert qui s'éponge au fur et à mesure que les recettes renflouent le compte de l'Ordonnateur-Trésorier du Rwanda. De ces remboursements, un montant de 280 millions a servi à l'amortissement des bons du Trésor et celui de 679 millions, à l'amortissement des bons de développement. Les principaux bénéficiaires de ces remboursements sont:

- Pour les bons du Trésor, il y a la Banque Commerciale du Rwanda pour un montant de 200 millions et les Banques Populaires pour un montant de 80 millions.
- Pour les bons de développement, il y a la BCR: 420 millions, la B.K.: 209 millions, les Banques Populaires: 15 millions et la SODEPARAL: 35 millions.

Les intérêts payés au cours de l'année 1988 se sont élevés à un montant de 1.270,9 millions répartis comme suit:

- Intérêts sur bons de développement: 1.107,4 millions
- Intérêts sur bons du Trésor: 44,4 millions
- Intérêts sur dette consolidée: 14,1 millions
- Intérêts sur avance spéciale: 105,0 millions.

Ainsi la charge totale (amortissement et les intérêts) de la dette publique intérieure s'est élevée à un montant de 1.949,9 millions au cours de l'année 1988.

1.2. Bureau Dette Extérieure

1.2.1. Les tirages

Ont été enregistrés les tirages (décaissements) effectués au cours de l'année 1988: Sur base des bordereaux de décaissement et des avis de débit reçus en 1988 des différents bailleurs de fonds, les montants décaissés sur les prêts des divers projets se présentent comme suit:

| <u>Bailleurs de fonds</u> | <u>Montants tirés en devises</u> | <u>contre-valeur en FRW</u> |
|---------------------------|----------------------------------|-----------------------------|
| 1. IDA | DTS 19.186.199,41 = | FRW 1.970.614.541 |
| 2. FAD/BAD | UC 13.597.205 = | FRW 1.262.282.925 |
| 3. CCCE | FF 78.223.026 = | FRW 984.583.702 |
| 4. F.OPEP | \$US 995.108,55 = | FRW 77.290.081 |
| 5. FIDA | DTS 2.320.560,87 = | FRW 238.344.806 |
| 6. CEE/BEI | ECU 4.888.475,62 = | FRW 438.816.799 |
| 7. FSD | RS 23.124.285,81 = | FRW 479.088.954 |
| | TOTAL | FRW 5.451.021.808 |

1.2.2. Le service de la dette

Ont été établies des Notes à l'Ordonnancement pour paiement du principal et des intérêts dus aux échéances de l'exercice 1988.

| <u>Créanciers</u> | <u>Principal amorti</u> | <u>Intérêts payés</u> |
|-------------------|-------------------------------------|--|
| 1. IDA | \$US 490.405 (FRW 37.742.177) | \$US 2.299.386,26 (FRW 177.028.388) |
| 2. FAD/BAD | UC 193.704,41 (FRW 18.948.159) | UC 350.260,76 (FRW 33.430.018) |
| 3. CCCE | FF 9.592.000 (FRW 123.292.411) | FF 15.458.564,16 (FRW 198.091.387) |
| 4. F.OPEP | \$US 636.090 (FRW 48.812.663) | \$US 55.449,21 (FRW 4.290.111) |
| 5. BADEA | \$US 910.210 (FRW 69.886.423) | \$US 656.496,82 (FRW 51.066.086) |
| 6. F.KOWEIT | \$US 896.681 (FRW 68.274.139) | \$US 443.234,53 (FRW 33.879.574) |
| 7. FIDA | - | DTS 60.566,92 (FRW 6.218.056) |
| 8. CEE/BEI | UCU 36.509,76 (FRW 3.269.066) | UCU 177.642,49 (FRW 12.638.131) |
| 9. FCEOM | Yens 54.000.000 (FRW 32.227.200) | Yens 45.997.025 (FRW 27.424.816) |
| 10. LIGUE ARABE | \$US 66.666,67 (FRW 4.994.667) | \$US 15.333,33 (FRW 1.155.689) |

.../...

| <u>Créanciers</u> | <u>Principal amorti</u> | <u>Intérêts payés</u> |
|-------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| 11. FSD | RS 1.176.660 (FRW 23.966.596) | RS 724.394,06 (FRW 15.142.892) |
| 12. LIBYE | DL 45.000 (FRW 12.137.040) | DL 15.750 (FRW 4.247.964) |
| 13. BDEGL | - | UCU 2.677,95 (FRW 249.772) |
| | <u>FRW 443.557.541</u> | <u>FRW 564.862.884</u> |

Le service a relevé et enregistré les n° des ordonnances de paiement dans les fardes respectives pour les paiements effectués.

La situation de la dette publique extérieure au 30 juin 1988 a été établie sur fiche ad hoc et au moyen des cours de change fournis par la BNR. Au 30 juin 1988, le montant cumulé des prêts accordés est égal à 82.196,5 millions FRW: Tirages cumulés= 51.831 millions FRW; Encours: 47.593 millions FRW.

1.2.3. Fiches signalétiques des prêts

Le service a enregistré sur fiches signalétiques la descriptions des conditions des crédits contractés au cours de 1988. Il s'agit des prêts nouveaux suivants:

1. Crédit IDA de 8.000.000 DTS signé le 19 février 1988 pour le 6ème Projet Routier;
2. Prêt FSD de 11.000.000 RS signé le 10 mars 1988 pour le 4ème Projet Routier;
3. Prêt OPEP de 3.500.000 \$US signé le 30 mars 1988 pour la route Gitarama-Mukamira;
4. Prêt d'Autriche de 100.000.000 SH.A signé le 31 mars 1988 pour l'Adduction d'Eau en milieu rural;
5. Prêt FAD de 10.000.000 UCF signé le 06 mai 1988 pour la route Gitarama-Ngororero;
6. Prêt BAD de 6.000.000 UCB signé le 06 mai 1988 pour la route Gitarama-Ngororero;
7. Prêt de CHINE de 30.000.000 Yuans signé le 09 mai 1988 pour les projets: Hôpital de Kibungo, Ecole Agrivétérinaire à Ntendezi et Projet rizicole de Mutara.

1.2.4. Tableaux d'Amortissement

Pour les nouveaux prêts relatés ci-dessus, le service a établi des échéanciers d'amortissement du principal et de paiement d'intérêts pour toute la durée de chaque prêt. Il a également calculé et consigné sur un tableau les tranches semestrielles et annuelles du capital et des intérêts à payer pour chaque nouveau prêt.

1.2.5. Gestion des prêts rétrocédés

a) Facturation:

Des factures totalisant un montant de 43.182.946 FRW relatif aux intérêts dus à l'Etat par la SINELAC ont été établies.

Des factures totalisant un montant de 209.155.547 FRW relatif au principal et intérêts à rembourser à l'Etat par l'OCIR-THE ont été apprêtées.

b) Compensation des créances entre l'Etat et l'ELECTROGAZ

Le dossier de compensation des créances d'ELECTROGAZ avec la dette qu'il a envers l'Etat dans le cadre des prêts rétrocédés est d'actualité. Il a commencé d'être traité au courant de l'année 1988. L'évaluation a été arrêtée au 31 décembre 1987 et le rapprochement des calculs a donné un montant de FRW 549.418.784 que doit ELECTROGAZ à l'Etat.

Le dossier reste toujours en suspens en attente d'un avenant à l'accord de rétrocession du crédit IDA n°1345-RW relatif au projet Adduction d'eau qui modifiera les montants déjà arrêtés.

L'avenant à l'Accord de crédit susmentionné est dû par le fait qu'une partie de ce crédit a été utilisée pour compte du MINITRAPE et donc de l'Etat et une partie par l'ELECTROGAZ.

c) Préparation d'un nouveau accord de rétrocession

Au cours de 1986, le service a préparé un accord de rétrocession du crédit-FAD de 6.860.000 UCF qui a été signé le 18 août 1988 entre l'Etat et l'ELECTROGAZ pour le projet d'électrification de 6 centres secondaires.

d) Crédit Suisse à la BRD

Le service a assuré l'enregistrement des décaissements sur la ligne de crédit suisse accordé à l'Etat, puis rétrocédé à la BRD au titre du financement de la Briqueterie Rwandaise de Ruliba.

1.2.6. Correspondance

Le service a instruit et rédigé des projets de lettres, de télex et de télégrammes à différents bailleurs de fonds étrangers et bénéficiaires locaux des prêts rétrocédés. Il s'agit essentiellement des prêts obtenus par l'Etat et de ceux rétrocédés à SINELAC, ELECTROGAZ, OCIR-THE et BRD.

.../...

1.2.7. Participation aux réunions de coopération technique financière

a) Du 16 au 18 mai 1988 le bureau dette extérieure a représenté le Ministère des Finances et de l'Economie à la Table Ronde des Bailleurs de fonds tenu à Bruxelles sur le financement de la Route-Gitarama-Kibuye. Le plan de financement a été établi comme suit:

- FED : Financement de tout le lot I
- Suisse : 15.000.000 F.S.
- Fonds OPEP : 4.000.000 \$US
- IDA : La partie restante.

b) Du 23 septembre au 3 octobre 1988 il a participé aux négociations, dans une réunion tenue au Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération, relatives au Projet de Contrat de Prêt pour le projet centrale hydro-électrique de Mukungwa II entre le Fonds de Coopération d'Outre-Mer du Japon et le Rwanda. Les conditions du crédit qui s'élève à 3.062.000.000 Yens ont été négociées comme suit:

- Durée de remboursement: 30 ans dont 10 ans de grâce
- Taux d'intérêt: 1%
- Commission de service: 0,1%.

Les formalités de signature de ce crédit sont en cours; le crédit devant être signé au courant du 1er semestre 1989.

c) En octobre 1988 le même bureau a participé aux négociations, dans une réunion au Ministère des Transports et des Communications, relatives au contrat fournisseur pour l'Exécution du Projet de Construction d'une nouvelle station terrienne de Standard A entre la Société SUMITOMO CORPORATION et le MINITRANSCO, représentant de l'Emprunteur qui est l'Etat Rwandais.

Le prix total contractuel du crédit-fournisseur s'élève à 977.443.000 Yens avec le taux d'intérêt de 5,5% et une durée qui pourra atteindre 3 ans au maximum.

1.3. DIVISION TRÉSORERIE

La Division Trésorerie a pour tâche principale la vérification et le rapprochement des opérations effectuées sur le compte principal du Trésor à la Banque Nationale du Rwanda. Cette vérification est faite sur base des Etats d'Encaissement et de Décaissement, ainsi que l'extrait de compte transmis journallement par le Caissier de l'Etat à la Banque Nationale du Rwanda.

.../...

Sur base de ces Etats d'Encaissement et de Décaissement, le Service de la Trésorerie établit des bordereaux de régularisation pour les recettes (BR) et des Ordonnances de régularisation pour les dépenses (OR). C'est sur ces BR que sont apurées les créances envers l'Etat, l'exécution du Budget pour Ordre et des Comptes Hors Budget en recettes tandis que pour les dépenses, ces opérations sont faites sur les Ordonnances de paiement (OP) et des Ordonnances de régularisation. Les Ordonnances de paiement sont émises par la Direction de l'Ordonnancement, tandis que la Trésorerie prépare les Ordonnances de régularisation.

Pour les recettes, le Caissier de l'Etat a établi 240 Etats d'Encaissement totalisant 31.860.259.406 FRW, tandis que pour les dépenses, on a établi 239 Etats de Décaissement totalisant 33.194.735.895 FRW.

Les composantes essentielles de ces encaissements sont détaillées comme suit:

a) Budget des voies et moyens (BVM) 702.326.196

dont 622.633.046 représente les recettes MINIFINECO

35.096.155 représente les recettes MINESUPRES

19.304.125 représente les recettes MINITRAPE

8.682.316 représente les recettes MINIJUST

3.961.125 représente les recettes PRESIREP

8.533.203 représente les recettes MINAGRI

b) Budget de Développement (B.D.) 4.535.119.142

souscrit par:

C.S.R. 1.250.000.000

SONARWA 250.000.000

B.K. 209.000.000

B.C.R. 720.000.000

B.O.B.P. 250.000.000

MAGERWA 544.232.602

B.N.R. 694.870.150

OCIR-CAFE 100.000.000

FONDS CANADIEN 150.000.000

BACAR 50.000.000

CIMERWA 300.000.000

SODEPARAL 17.016.390

.../...

Les prévisions du Budget de Développement 88 étant de 4.998.987.200 FRW, les réalisations ont atteint 90,72% des prévisions.

c) Budget pour Ordre: 2.159.222.989 composé essentiellement par:

- les consignations de 681.575.782 consignées sur 1.183 attestations de prise en consignation (APC) établies par le Service de la Trésorerie;
- les cautions d'Immigration et Emigration de 11.350.000 consignées sur 159 APC établies;
- Remboursement avances pour construction s/statut= 4.575.227
- Fonds d'Egalisation = 1.416.321.980

On notera ici que pour les attestations de prise en consignation établies par le Service, il y a aussi celles qui sont faites sur base des Ordonnances de Transferts (OT), notamment les APC relatives aux retenues de garanties sur les marchés publics. Au moment de la rédaction de ce rapport, on a établi 345 attestations totalisant 23.873.035 FRW mais le travail n'est pas encore terminé car la Direction de l'Ordonnancement n'a pas encore clôturé avec les Ordonnances de Transferts (OT). C'est la même chose pour les consignations; les créances non payées en 1988 seront d'abord consignées et payées par après. Les attestations de prise en consignation y relatives ne sont pas comprises dans le rapport.

d) Comptes Hors Budget (CHB) 24.463.571.992

composé essentiellement par:

- Bons du Trésor : 2.360.000.000
- Envois de Fonds : 20.118.473.009
- Opérations litigieuses
(Annulation des écritures) : 1.877.169.544
- Compte Courant Impôts : 1.864.912
- Recettes à régulariser : 106.064.527

La trésorerie, ne connaissant que les Ordonnances de Régularisation qui totalisent 8.823.286.934 FRW, signalons que le Service de la Trésorerie a émis 48 OR pour l'exercice 1988. Les ordonnances de Régularisation comprennent quelquefois les dépenses du Budget Ordinaire non visées au préalable par l'Inspection Générale des Finances, la Trésorerie a émis 213 avis d'imputation directes y relatives.

.../...

A part les opérations relatives aux mouvements de Fonds du Compte du Trésor, le Service a traité diverses correspondances concernant notamment les demandes de restitutions de montants indûment versés au Trésor, les correspondances relatives aux indemnités de caisse, l'exécution des jugements rendus, les demandes d'avance et d'aval, les demandes de remboursement de caution d'immigration et Emigration, les cautions sur les marchés publics et les correspondances relatives aux congés des caissiers des préfectures et s/préfectures ainsi que les transferts de Fonds aux caissiers.

E. DIRECTION DE L'ORDONNANCEMENT

La structure de la Direction de l'Ordonnement est conforme à l'Organigramme figurant dans l'Arrêté Présidentiel n°173/06 du 23 février 1984. Elle comprend une Division "Vérification" sans titulaire et un Bureau Mécanographique et Archives.

Le personnel en fonction est composé de 25 agents dont les tâches sont décrites ci-après dans le chapitre des travaux de routine.

1. Travaux de clôture de l'exercice précédent

Au début de l'année 1988, le service devait d'abord inventorier les créances laissées en litiges par l'exercice 1987 suite aux difficultés de trésorerie.

Le total de ces créances s'élevait à 1.351.348.454 FRW. Par la suite, il a fallu pour éviter que les crédits ne tombent en annulation, recourir au système de consignation au 31 décembre 1987 en attendant l'approvisionnement du compte de l'Etat. Les opérations y afférentes ont occupé presque à plein temps les deux premiers mois de cette année et ce n'est qu'en mars qu'il a été possible de se consacrer pleinement au travail inhérent à l'exercice 1988.

La clôture de l'année, n'ayant pas pu avoir lieu au 31 décembre comme le prévoit la loi sur la Comptabilité Publique, la situation de l'exécution du budget ne pouvait pas non plus être disponible dans les délais normaux d'autant plus que l'état actuel des vieilles machines comptables qui sont régulièrement en panne ne peut permettre une programmation ponctuelle.

.../...

... à l'origine des dépenses de l'exercice 88, à l'exception de l'ordonnancement
 a pu inventorier les paiements pour toute l'année, c'est ce qui ressort
 du tableau suivant:

| | Budget Ordinaire | Budget de Développement | Budget pour Ordonn. |
|--------------|------------------|-------------------------|---------------------|
| Janvier 88 | 628.494.150 | - | 1.120.285.110 |
| Février 88 | 1.092.360.572 | 20.409.410 | 231.063.344 |
| Mars 88 | 940.155.675 | 250.995.142 | 17.241.326 |
| Avril 88 | 1.226.120.182 | 273.534.570 | 17.304.551 |
| Mai 88 | 1.278.439.610 | 196.570.037 | 12.188.070 |
| Juin 88 | 743.248.255 | 374.406.868 | 2.8446.810 |
| Juillet 88 | 806.462.402 | 229.064.868 | 22.164.275 |
| Août 88 | 1.429.542.865 | 366.394.210 | 69.331.557 |
| Septembre 88 | 989.709.449 | 362.113.855 | 65.280.924 |
| Octobre 88 | 1.719.252.382 | 275.287.840 | 43.809.924 |
| Novembre 88 | 2.027.596.955 | 448.412.145 | 1.254.032 |
| Décembre 88 | 1.303.787.570 | 364.141.393 | 64.913.541 |
| TOTAL | 14.185.164.067 | 3.161.330.110 | 1.883.282.696 |
| | 63% | 64% | 37% |
| Prévisions | 22.561.373.000 | 4.998.987.200 | 5.127.517.198 |

Ces proportions entre les résultats et prévisions du budget montrent l'importance de la participation du Service de l'Ordonnancement dans l'exécution du budget. Cette situation ne démontre que la part des paiements effectués par voie d'ordonnances. Il y a également un autre volet, qui n'est pas négligeable, c'est celui des listes de paie et des frais de mission à l'intérieur du pays qui passent par le même service pour enregistrement, vérification et autorisation de paiement chez les comptables publics.

2. Des travaux courants

2.1. Réception des pièces à ordonnancer

Toutes les pièces comptables qui font l'objet d'ordonnancement à l'exception des états de décaissements de la BNR et d'encaissements et les notes de service sont transmises par les Gestionnaires des crédits par un bordereau de transmission fait en 2 exemplaires comprenant les informations telles que le fournisseur, l'imputation, le montant et le poste d'engagement budgétaire.

.../...

L'original du bordereau est classé ~~avec~~ ~~à~~ ~~charge~~ tandis que la copie est remise au Gestionnaire des Crédits.

Après la réception, à chaque pièce est jointe une fiche datée et numérotée de façon ininterrompue du 1er janvier au 31 décembre de chaque exercice budgétaire. Il a été établi dans l'ensemble 21257 ordonnances de paiement.

2.2. Inscription sur fiche fournisseur

Chaque pièce comptable est enregistrée sur la fiche du bénéficiaire du montant engagé: cette "fiche fournisseur" comporte la date, le numéro et le montant de la pièce comptable, elle comporte en outre le numéro de la fiche agrafée par la personne préposée à la réception. Ceci permet de pouvoir déterminer la date d'arrivée et d'enregistrement de chaque créance.

2.3. Vérification des créances

Après l'enregistrement, les créances sont soumises à la vérification qui consiste à vérifier la régularité de la pièce introduite par les gestionnaires.

La vérification porte notamment sur:

- l'imputation;
- l'existence du visa de l'I.G.F.;
- l'exactitude des chiffres;
- le bénéficiaire et son adresse;
- la conformité de la commande avec la facturation, bref le respect des différents règlements sur la comptabilité publique et les instructions de service.

3. Opérations comptables

Après la vérification, les créances sont soit acheminées aux comptables publics pour en assurer le paiement soit orientées à la mécanographie pour la comptabilisation et la préparation des ordonnances.

Le travail de mécanographie consiste à:

- enregistrer sur les fiches budgétaires les créances et en même temps par duplication rédiger les ordonnances à soumettre à la signature de l'Ordonnateur-Trésorier du Rwanda.

.../...

Il existe 4 sortes de titres comptables rédigés par la mécanographie.

3.1. Ordonnances de paiement.

Elles concernent les créances dont le paiement doit être effectué par la Banque Nationale du Rwanda. Les ordonnances de paiement sont soumises à la signature de l'Ordonnateur-Trésorier tandis que les ordonnances de régularisation et de transfert ainsi que les bordereaux de régularisation sont soumises à la signature du Directeur de l'Ordonnement.

Après la signature, les pièces originales des titres appuyées des pièces justificatives sont acheminées à la Cour des Comptes pour qu'elle examine si l'exécution du Budget a été conforme à la loi budgétaire. S'il y a des objections elles sont adressées au Ministère des Finances pour examen et corrections éventuelles avant de préparer un projet d'approbation des comptes à soumettre au Conseil National de Développement.

3.2. Ordonnances de régularisation.

Comme le nom l'indique, ces ordonnances portent sur les décaissements effectués par la Banque Nationale du Rwanda sans ordonnance préalable. Il est clair que les ordonnances de paiement et les ordonnances de régularisation correspondent aux états de décaissement de la Banque Nationale du Rwanda.

3.3. Bordereaux de régularisation

Les bordereaux sont établis à la suite des états des encaissements effectués par le Caissier de l'Etat à la BNR pour le compte de l'Etat en vue de permettre la ventilation sur des imputations budgétaires de recettes.

3.4. Ordonnances de transfert

Ces ordonnances portent sur les transferts de crédits d'un budget de dépenses sur un budget de recettes. Ainsi, lorsqu'un Ministère passe une commande auprès d'un autre, le montant de cette commande est porté sur le budget du ministère dépensier tandis que le même montant est enregistré comme une recette au profit du Budget des Voies et Moyens du ministère fournisseur.

.../...

Au courant de l'exercice budgétaire 1988, ils sont au nombre de 684 pour un montant total de 5.200.867.300 FRW. Ces titres sont de deux ordres: certains se rapportent aux retentes opérées sur les traitements des agents pour rembourser les prêts, cautions diverses (pension, soins de santé, etc...).

D'autres transferts sont relatifs aux cautions diverses et aux considérations

3.5. Les autorisations de paiement chez les comptables publics

- a. Listes de paie des agents s/contrat qui n'ont pas encore ouvert un compte bancaire. Le total de leurs salaires s'élèvent à 263.053.242 FRW pour toute l'année 88. Le nombre des listes ne peut être compté facilement.
- b. Listes de paie des journaliers:
Ces dernières totalisent un montant de 281.808.925 FRW.
- c. Indemnités de restaurant ou de mission à l'intérieur du pays:
Les frais y relatifs s'élèvent à 193.123.500 FRW.

IV. DIRECTION GENERALE DE LA COMPTABILITE PUBLIQUE

A. Structures et fonctionnement du service

Dans la structure actuelle, la Direction Générale de la Comptabilité Publique comprend les subdivisions suivantes ayant chacune les attributions qui leur sont propres tout en obéissant à la loi de l'action réciproque entre elles: les services généraux de la Direction Générale (Secrétariat et Sous-Gestion des Crédits); vérification des documents comptables, centralisation des comptes et comptabilité des matières.

Au cours de l'exercice 1988, le Service aura éprouvé d'énormes difficultés dues à la destabilisation subie suite au départ d'une bonne partie de son personnel d'encadrement et d'exécution. Le retard provoqué par cet état de choses dans l'exécution de certaines tâches n'a pu être rattrapé au second semestre de l'année que grâce à l'injection de quelques unités dont le rendement reste toujours handicapé par l'inexpérience.

Ainsi, suite à la nomination des responsables des 3 divisions que compte la Direction Générale, qui étaient vacante pendant plus d'une année, il a été possible de mettre au point les rapports d'exécution des budgets 1986-1987 malgré la vétusté des machines mécanographiques.

.../...

A ces entraves internes s'ajoute un autre handicap de taille, à savoir le manque de collaboration des services extérieurs c'est-à-dire la majorité des 72 postes comptables qui ne se soucient pas de respecter les délais limites pour l'envoi des livres comptables à partir desquels sont élaborés les rapports d'exécution du Budget.

En ce qui concerne l'exercice sous revue, au 31 décembre le service n'avait réceptionné que 691 livres sur les 864 attendus, soit 80%. Il est dès lors clair que le rapport d'exécution du Budget 1988 ne pourra pas voir le jour dans les délais souhaités.

B. Activités des différents services

1. Vérification des Livres Comptables

Les tâches dévolues à la Division Vérification des Livres Comptables ont été déterminées par l'Arrêté Présidentiel n°173/06 du 23 février 1984. Ce service est chargé de la vérification mensuelle des livres comptables tenus par 72 comptables en place actuellement, de l'établissement et du suivi d'exécution des feuilles d'observation, de la comptabilisation des déficits et excédents constatés, de la régularisation des dépenses budgétaires et extra-budgétaires et de la tenue des prêts au personnel de l'Etat. Il est en outre chargé du travail de supervision des comptables publics des préfectures et des sous-préfectures.

Cette division restée vacante depuis 1984 n'a eu un titulaire chargé de l'encadrement de tous les vérifications des livres comptables ainsi que des agents du Service de l'Apurement, que depuis le milieu de 1988.

Tout au long de l'année écoulée le service de la Vérification des Livres Comptables a connu une amélioration en ce qui concerne la qualité de la vérification des livres malgré le départ de deux agents (sur une équipe de 14 unités) qui ont été aussitôt remplacés par les nouvelles recrues. La transmission des documents comptables a été plus régulière que les exercices précédents à l'exception de ceux des comptabilités des missions diplomatiques et consulaires. En effet, sur les 264 livres comptables attendus des comptabilités des représentations à l'étranger, seuls 164 étaient au 31 décembre 1988, déjà réceptionnés à la Direction Générale de la Comptabilité Publique. Un effort supplémentaire a été toujours demandé aux comptables des Ambassades par le biais du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale pour que de tels documents soient transmis régulièrement et à temps, de façon à permettre l'obtention des résultats d'exécution du Budget dans les délais requis, sans succès.

.../...

A cela s'ajoute que bon nombre de comptables d'Ambassades tiennent la comptabilité sans avoir les notions de base. Leur nomination devrait se faire par le Ministre des Finances ou à défaut avec son accord préalable afin que le profil technique soit aussi tenu en ligne de compte.

Le système de paiement des traitements par virement des agents sous-statut et sous-contrat de l'Administration Centrale dont la mise en place a été poursuivie au cours de l'année 1988, a considérablement réduit le volume des opérations effectuées par les comptables publics. C'est pourquoi on rencontre certains postes comptables en particulier ceux des préfectures et sous-préfectures dont le volume mensuel d'opération a été réduit de moitié.

C'est dire que le système bicéphale, comprenant un comptable relevant de la Comptabilité Publique et un caissier du ressort du Budget, constitue un gaspillage de ressources. Outre que ce système n'a guère produit les effets escomptés, le volume de travail ne le justifie plus.

De plus, le paiement des salaires par virement allège le travail des comptables; ce qui aura comme résultat la possibilité pour ces derniers d'améliorer la présentation du travail restant et de percevoir éventuellement pour le compte du receveur des impôts, un certain nombre de recettes que les contribuables seraient autorisés à verser sans devoir se déplacer jusqu'à Kigali.

A côté de la cellule de vérification des livres comptables, travaille une équipe chargée de l'apurement. Ce service qui jusqu'en 1988 s'occupait essentiellement du fichier des prêts pour construction et achats véhicules accordés aux agents de l'Etat vient d'être transformé en cellule de recouvrement qui, outre la tâche traditionnelle, aura à s'acquitter notamment du recouvrement des autres créances de l'Etat dont le suivi incombe à la Direction Générale de la Comptabilité Publique, telles que celles relatives aux factures au comptant.

La cellule prendra le relais de la Commission Nationale de Recouvrement des Deniers Publics. Celle-ci s'est du reste employée à la récupération de 90 millions de FRW que les redevables n'avaient pas payés, alors qu'ils étaient en possession de factures au comptant leur envoyées aussitôt établies.

.../...

En ce qui concerne les prêts, ils se subdivisent en 2 volets:
prêts-construction aux agents sous-statut pour 8 ans et sous-contrat pour 4 ans, et prêts-véhicules donnés pour 4 ans sans distinction de catégorie au sujet des délais de remboursement. Au 31 décembre 1987 l'encours global était de 811.330.038 FRW.

Compte tenu des exigences de ce travail eu égard au nombre de dossiers individuels à gérer, cette section figure parmi les services qui bénéficieront prioritairement de l'informatisation en cours dans le cadre du projet AID 1565 RW: amélioration de la gestion des Finances Publiques.

2. CENTRALISATION ET REDDITION DES COMPTES DE L'ETAT

Comme l'indique bien le titre, ce service, élevé au rang d'une Division, est chargé d'exploiter sur des machines comptables les opérations retracées dans tous les livres comptables préalablement examinés par le service de la Vérification des Livres Comptables.

Ce travail de ventilation, tributaire du rythme de vérification des livres comptables, a pour objet la facilitation de la confection du document final du compte général de l'administration des finances publiques, c'est-à-dire le rapport d'exécution du budget annuel.

A côté de cela, d'autres statistiques ont été élaborées: les situations d'encaisses, l'état récapitulatif des recettes et dépenses par budgets et par poste comptable, tableau mensuel d'exécution du budget par type de budgets et par service, etc... Ce service exploite également les observations émises par la Cour des Comptes sur telle ou telle exécution budgétaire. Ce service demeuré longtemps sans titulaire a été également pourvu en 1988, ce qui a quelque peu contribué à l'amélioration du rendement par le truchement de l'encadrement du personnel d'exécution qui, lui aussi, a été affecté par l'instabilité des agents dont a souffert la Direction Générale au cours de l'exercice qui s'achève. Toute l'équipe composée de 15 personnes a enregistré 7 départs. Les moyens matériels n'ont pas facilité les choses. En effet cette section est dotée de 5 machines mécanographiques qui datent de l'ère coloniale. La situation ne pourra s'améliorer que le jour où le projet d'informatisation de la Direction Générale en gestation sera opérationnel.

.../...

Comme dit plus haut, le service de la Centralisation est surtout tributaire des services extérieurs pour les pièces comptables à exploiter en vue de la confection du rapport d'exécution du budget. L'irrégularité dans la transmission des livres et pièces comptables de l'exercice 1988 a fait qu'au 31 décembre l'on ne disposait au sein de la cellule proposée à la centralisation que de 571 livres ayant passé le cap de la vérification. Ce lot ne constitue que 66% des 864 livres comptables dont il faudra disposer pour pouvoir établir un rapport exhaustif d'exécution du Budget 1988.

Outre le travail de confection du rapport couvrant l'exercice 1988, l'équipe chargée de la Centralisation des Comptes a finalisé les rapports de 1986 et 1987 qui ont pu être transmis à la Cour des Comptes au cours de cette même année pour lui permettre de préparer des projets de lois et de règlements à l'intention du Conseil National de Développement.

3. COMPTABILITE DES MATIERES ET VENTES PUBLIQUES

La principale mission impartie à cette section consiste en la tenue régulière des comptes du patrimoine de l'Etat. Le travail d'inventaire et de valorisation périodique des actifs facilitera la gestion des immobilisations de l'Etat de même que la définition de la politique des investissements, et de la maintenance.

Au cours de l'exercice 1988 il n'a pas été possible de lancer le travail de saisie systématique des données car le personnel qui avait bénéficié d'une formation pour accomplir cette tâche a été retiré de ce service au milieu de l'année.

L'essentiel des efforts d'une petite équipe qui a été maintenue en place a été consacré à la vente publique des biens usagés extraits du patrimoine de l'Etat, des établissements publics ou des projets. L'ensemble des opérations menées totalise 84.184.955 FRW dont 39.575.592 FRW, soit 47 pour le Trésor; le solde, c'est-à-dire 44.609.363 FRW, ou 53%, étant destiné aux établissements publics ou aux projets pour le compte desquels le service a organisé les ventes publiques. Le tableau en annexe donne le détail des biens qui ont ainsi été retirés du patrimoine de l'Etat, des établissements publics et des projets tout au long de l'exercice 1988.

.../...

Au-delà des actions spécifiques menées par chaque cellule de la Direction Générale, celle-ci a fait un effort particulier dans le souci d'améliorer et mettre à jour progressivement notre système de Comptabilité Publique actuelle aussi bien au niveau de certaines procédures que du règlement en général aux fins de les adapter aux conditions actuelles.

La Comptabilité Publique compte en cette matière sur l'appui du projet AID 1565 RW (amélioration de la gestion des Finances Publiques) et singulièrement sur les services de l'expert attaché à la Direction Générale depuis 1987.

Parmi les tâches accomplies en 1988, figurent en première place: le paiement des traitements par voie bancaire ou postale et le projet de nouveau règlement sur la Comptabilité Publique.

Le paiement des traitements par virement du personnel sous-statut et sous-contrat a démarré en 1987, et maintenant tous les agents sous-statut voient déjà leurs salaires transiter par le système bancaire. En ce qui concerne les agents sous-contrat l'on a été obligé d'aller par étapes eu égard à la spécificité de cette catégorie d'agents qui compte parmi eux des personnes justifiant d'une formation modeste. Néanmoins un grand pas a été réalisé au cours de l'exercice passé et au 31 décembre 1988, tous les départements étaient déjà engagés dans ce processus considéré comme irréversible, à l'exception du Ministère de la Défense Nationale qui ne saurait obéir à la cadence des autres Ministères à cause de la mobilité propre aux hommes de troupe notamment.

Le paiement des traitements par virement a entre autres conséquences:

- La diminution du volume de travail dans les postes-comptables de Préfectures et Sous-Préfectures;
- La suppression des risques inhérents aux transferts de fonds (vols, détournements, manquants...);
- La suppression du double débit temporel du compte du Trésor à la Banque Nationale du Rwanda, etc...

En vue de la révision du Décret-Loi n°23/79 du 31 août 1979 portant règlement général sur la Comptabilité Publique, une commission interne a été créée au sein de la Direction Générale aux fins de préparer un document de travail pour une commission plus élargie. Ensuite par sa lettre n°2797/Compt.07.16/C du 21 octobre 1987 le Ministre des Finances et de l'Economie a mis sur pied une commission interservice comprenant, outre les représentants du Département des Finances, des émissaires de la Banque Nationale du Rwanda et de la Cour des Comptes pour discuter ce projet. Le projet enrichi des débats consacrés à cet important dossier a été déposé le 11 juillet 1988.

Annexe:

Le produit des ventes publiques qui ont eu lieu au cours de l'année 1988.

| Date | N° de la vente | Articles vendus | Montant recueilli | Les bénéficiaires | |
|--------------|----------------|-----------------|-------------------|-------------------|---------------|
| | | | | Le Trésor | Les autres |
| Le 10/01/88 | 01/88 | Véhicules | 4.216.000 FRW | 3.800.520 FRW | 415.480 FRW |
| Le 17/01/88 | 02/88 | Véhicules | 552.000 FRW | 175.060 FRW | 376.940 FRW |
| Le 24/01/88 | 03/88 | Véhicules | 1.880.000 FRW | 112.800 FRW | 1.767.200 FRW |
| Le 24/01/88 | 04/88 | Véhicules | - | - | - |
| Le 31/01/88 | 05/88 | Véhicules | 1.152.000 FRW | 1.152.000 FRW | - |
| Le 7/02/88 | 06/88 | Véhicules | 4.409.000 FRW | 264.540 FRW | 4.144.460 FRW |
| Le 14/2/88 | 07/88 | Véh.+ matériels | 1.356.750 FRW | 280.450 FRW | 1.076.300 FRW |
| Le 28/02/88 | 08/88 | Véhicules | 272.000 FRW | 16.320 FRW | 255.680 FRW |
| Le 6/03/88 | 09/88 | Mobilier | 449.340 FRW | 449.340 FRW | - |
| Le 30/03/88 | 10/88 | Mobilier | 179.000 FRW | 10.740 FRW | 168.260 FRW |
| Le 20/03/88 | 11/88 | Véhicules | 730.000 FRW | 44.800 FRW | 685.200 FRW |
| Le 27/03/88 | 12/88 | Véhicules | 3.054.000 FRW | 2.146.900 FRW | 907.100 FRW |
| Le 10/04/88 | 13/88 | Véhicules | 347.000 FRW | 109.180 FRW | 237.820 FRW |
| Le 24/04/88 | 14/88 | Véh.+ Mobilier | 1.730.600 FRW | 1.184.100 FRW | 546.500 FRW |
| Le 8/05/88 | 15/88 | Véh.+ Mobilier | 1.774.320 FRW | 106.425 FRW | 1.667.955 FRW |
| Le 15/05/88 | 16/88 | Véhicules | 4.630.000 FRW | 2.992.520 FRW | 1.637.480 FRW |
| Le 29/06/88 | | Véhicules | 300.000 FRW | 18.000 FRW | 282.000 FRW |
| Le 9/06/88 | | Véhicules | 500.000 FRW | 30.000 FRW | 470.000 FRW |
| Le 29/05/888 | 17/88 | Véhicules | 2.998.000 FRW | 179.880 FRW | 2.818.120 FRW |
| Le 5/06/88 | 18/88 | Véhicules | 1.977.000 FRW | 1.877.360 FRW | 99.640 FRW |
| Le 12/06/88 | 19/88 | Véhicules | 1.418.000 FRW | 1.201.800 FRW | 216.200 FRW |
| Le 19/06/88 | 20/88 | Véhicules | 505.000 FRW | 505.000 FRW | - |

.../...

| Date | Description |
|------|-------------|
| 1912 | ... |
| 1913 | ... |
| 1914 | ... |
| 1915 | ... |
| 1916 | ... |
| 1917 | ... |
| 1918 | ... |
| 1919 | ... |

Ventes publiques qui ont eu lieu au cours de l'année 1988

| Date | N° de la vente | Articles vendus | Montant recueilli | Le Trésor | Les autres |
|-------------|----------------|----------------------|-----------------------|---------------|---------------|
| Le 26/06/88 | 21/88 | Mobilier | 406.750 FRW | 406.750 FRW | - |
| Le 10/07/88 | 22/88 | Véhicules + Motos | 843.500 FRW | 50.610 FRW | 792.890 FRW |
| Le 24/07/88 | 23/88 | Véhicules | 5.752.000 FRW | 345.120 FRW | 5.406.880 FRW |
| Le 31/07/88 | 24/88 | Mobilier | 283.500 FRW | 283.500 FRW | - |
| Le 07/08/88 | 25/88 | Véhicules + Mobilier | 3.172.850 FRW | 190.368 FRW | 2.982.482 FRW |
| Le 12/08/88 | 26/88 | Central téléphonique | 200.000 Florins néer- | | |
| | | | landins | 8.000.000 FRW | - |
| Le 31/08/88 | | Véhicules | 703.000 FRW | 42.180 FRW | 660.820 FRW |
| Le 10/09/88 | | Véhicules | 50.000 FRW | 3.000 FRW | 47.000 FRW |
| Le 9/10/88 | | Véhicules | 303.000 FRW | 18.180 FRW | 284.820 FRW |
| Le 15/10/88 | | Mobilier | 380.995 FRW | 22.860 FRW | 358.135 FRW |
| Le 14/8/88 | 28/88 | Véhicules | 1.511.000 FRW | 1.269.420 FRW | 421.580 FRW |
| Le 21/8/88 | 29/88 | Véh.+ Matériels | 1.716.200 FRW | 251.492 FRW | 1.464.708 FRW |
| Le 28/8/88 | 30/88 | Véhicules | 3.100.000 FRW | 3.100.000 FRW | - |
| Le 11/9/88 | 31/88 | Véhicules | 1.877.100 FRW | 1.017.940 FRW | 859.160 FRW |
| Le 18/9/88 | 32/88 | Matériels agricoles | 385.900 FRW | 23.154 FRW | 362.736 FRW |
| Le 25/9/88 | 33/88 | Véhicules | 1.925.000 FRW | 1.925.000 FRW | - |
| Le 2/11/88 | 34/88 | Véhicules | 2.435.000 FRW | 146.100 FRW | 2.288.900 FRW |
| Le 9/10/88 | 35/88 | Véh.+ matériels | 1.124.530 FRW | 67.473 FRW | 1.057.077 FRW |
| Le 16/10/88 | 36/88 | Véhicules | 1.464.000 FRW | 1.149.100 FRW | 314.900 FRW |

.../....

[Faint, illegible handwritten text, possibly bleed-through from the reverse side of the page. The text is arranged in several horizontal lines across the page.]

Ventes publiques qui ont eu lieu au cours de l'année 1988

| Date | N° de la vente | Articles vendus | Montant recueilli | Le Trésor | Les autres |
|-------------|----------------|----------------------|-------------------|----------------|----------------|
| Le 23/10/88 | 37/88 | Véhicules | 2.854.000 FRW | 171.240 FRW | 2.682.760 FRW |
| Le 30/10/88 | 38/88 | Véhicules | 1.317.000 FRW | 712.580 FRW | 604.420 FRW |
| Le 6/11/88 | 39/88 | Mobilier + Matériels | 442.000 FRW | 26.520 FRW | 415.480 FRW |
| Le 13/11/88 | 40/88 | Véhicules | 1.068.000 FRW | 1.068.000 FRW | - |
| Le 20/11/88 | 41/88 | Véh. + Matériels | 1.245.200 FRW | 653.752 FRW | 591.448 FRW |
| Le 26/11/88 | 42/88 | Véhicules | 4.277.000 FRW | 256.620 FRW | 4.020.380 FRW |
| Le 4/12/88 | 43/88 | Véhicules | 960.300 FRW | 750.398 FRW | 209.902 FRW |
| Le 11/12/88 | 44/88 | Véhicules | 1.082.000 FRW | 902.000 FRW | 180.000 FRW |
| Le 18/12/88 | 45/88 | Véhicules | 775.000 FRW | 46.500 FRW | 728.500 FRW |
| Le 6/9/88 | | Véhicules | 300.000 FRW | 18.000 FRW | 282.000 FRW |
| | | TOTAL | 84.184.955 FRW | 39.575.592 FRW | 44.609.363 FRW |

.../...

| Date | Description | Amount |
|------|---------------|--------|
| 1890 | Jan 1 Balance | 100.00 |
| 1891 | Feb 15 | 50.00 |
| 1892 | Mar 20 | 75.00 |
| 1893 | Apr 10 | 120.00 |
| 1894 | May 5 | 80.00 |
| 1895 | Jun 15 | 90.00 |
| 1896 | Jul 1 | 110.00 |
| 1897 | Aug 10 | 130.00 |
| 1898 | Sep 5 | 140.00 |
| 1899 | Oct 1 | 150.00 |
| 1900 | Nov 15 | 160.00 |
| 1901 | Dec 1 | 170.00 |
| 1902 | Jan 15 | 180.00 |
| 1903 | Feb 10 | 190.00 |
| 1904 | Mar 5 | 200.00 |
| 1905 | Apr 1 | 210.00 |
| 1906 | May 15 | 220.00 |
| 1907 | Jun 1 | 230.00 |

1

2

V. DIRECTION GENERALE DES IMPOTS

A. STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT DU SERVICE

A.1. Postes Organiques

Au 31 décembre 1988, le Service des Impôts comprend les postes organiques suivants:

- 1 Direction Générale
- 4 Directions: - Vérification et Inspection des Services
 - Contentieux
 - Recouvrement et Patente
 - Enregistrement et DomaineLes deux dernières directions sont sans titulaires.
- 5 Divisions: - Brigade Nationale de Contrevérification
 - Recettes
 - Vérification des Sociétés
 - Vérification T.P.R. et Impôt Personnel
 - Vérification des Personnes Physiques
- 15 Bureaux: -- Zones de Vérification (qui auraient dû être au nombre de 4)
 - Vérification T.P.R.
 - Mesurage Impôt Personnel
 - Recouvrement
 - Comptabilité
 - Véhicule
 - Patente et ICHA
 - Ventilation et Statistique
 - Enregistrement et Timbres
 - Fichier Immobilier et Conservation des Hypothèques
 - Domaine
 - Réclamation des Personnes PhysiquesLes 3 derniers bureaux n'ont pas de titulaires.

Le Service des Impôts comprend également 9 services décentralisés à savoir les ressorts de vérification de Butare, Gikongoro, Cyangugu, Kibuye, Gisenyi, Ruhengeri, Byumba, Kibungo et Gitarama.

Le ressort de Gikongoro a été ouvert d'une façon autonome en octobre 1988. Avant, ce ressort était annexé à celui de Butare pour former le ressort de BUTARE-GIKONGORO.

.../...

A.2. Répartition du personnel

A.2.1. Direction Générale

| <u>Postes</u> | <u>Effectif</u> |
|---|------------------|
| - Directeur Général | 1 |
| - Directeurs | 2 |
| - Chefs de Division | 5 |
| - Chefs de Bureau | 9 |
| - Agents du Secrétariat | 3 |
| - Dactylographes | 4 |
| - Mécanographes | 2 |
| - Agent mécano.chargé du courrier | 1 |
| - Vérificateurs de la T.P.R. | 3 |
| - Vérificateurs de l'Impôt Personnel | 2 |
| - Vérificateurs de la Patente | 7 |
| - Vérificateurs de l'ICHA | 4 |
| - Vérificateurs des Sociétés | 2 |
| - Vérificateurs des Personnes Physiques | 10 |
| - Agents du Bureau Véhicules | 4 |
| - Dactylographes du Bureau Véhicules | 2 |
| - Contrevérificateurs | 2 |
| - Vérificateurs de la Brigade de Vérification des Personnes Physiques | 2 |
| - Agents du Contentieux | 2 |
| - Sous-Gestionnaire | 1 |
| - Huissiers des Impôts "Bureau Recouvrement" | 4 |
| - Agents du Bureau Comptabilité | 3 |
| - Agents de la Tenue des Fiches CCT | 3 |
| - Agent de la Recette | 1 |
| - Agent du Bureau "Ventilation et Statistiques" | 2 |
| - Archivistes (Dossiers fiscaux) | 2 |
| - Chauffeurs | 3 |
| - Plâtons | 7 |
| - Veilleurs | 4 |
| - Standardiste | 1 |
| - Jardinier | 1 |
| | <u>1</u> |
| S/Total | <u>99 agents</u> |

.../...

A.2.2. Ressorts de Vérification

1. GITARAMA : - 1 Vérificateur
- 1 Archiviste
- 1 Planton
- 1 Chauffeur
- 1 Veilleur
5 Agents

2. BUTARE : - 1 Vérificateur
- 1 Vérificateur-adjoint
- 1 Vérificateur-huissier
- 1 agent de bureau
- 1 Archiviste-dactylographe
- 1 Chauffeur
- 2 Plantons
- 1 Veilleur
9 agents

3. GIKONGORO : - Vérificateur
- 1 Chauffeur
- 1 Dactylographe
- 1 Veilleur occasionnel
4 agents

4. CYANGUGU : - 1 Vérificateur
- 1 Vérificateur-adjoint
- 1 Planton-dactylographe
- 1 Chauffeur
- 1 Veilleur
5 Agents

5. KIBUYE : - 1 Vérificateur
- 1 Chauffeur
2 Agents

6. GISENYI : - 1 Vérificateur
- 1 Vérificateur-adjoint
- 1 Dactylographe
- 1 Planton
- 1 Chauffeur
- 1 Veilleur
6 Agents
.../...

7. RUHENCERI

- : - 1 Vérificateur
- 1 Vérificateur-adjoint
- 1 Vérificateur-Huissier
- 1 Archiviste-dactylographe
- 1 Planton
- 1 Chauffeur
- 6 agents

8. BYUMBA

- : - 1 Vérificateur
- 1 Archiviste-dactylographe
- 1 Chauffeur
- 3 agents

9. KIBUNGO

- : - 1 Vérificateur
- 1 Vérificateur-adjoint
- 1 Archiviste
- 1 Chauffeur
- 4 Agents

S/Total

: 44 agents affectés dans les ressorts

de vérification. Ce qui fait un effectif total de 133 personnes pour tout le personnel du Service des Impôts au 31 décembre 1988.

B. ACTIVITES DU SERVICE

L'aperçu sur les activités du Service des Impôts tout au long de l'exercice 1988 sera articulé sur 3 principaux axes à savoir les activités relatives à la vérification, les activités relatives aux recettes et au recouvrement et les activités relatives au contentieux.

B.1. Activités relatives à la vérification

B.1.1. Vérification de la T.P.R. et de l'I.P.

La vérification de la T.P.R. a porté sur toutes les déclarations relatives à l'exercice 1987 ainsi que sur toutes les autres déclarations rentrées relatives aux exercices 1984, 1985 et 1986, la vérification a porté également sur 9 déclarations de l'exercice 1988. Il y a eu en tout 873 déclarations vérifiées pour des impositions d'un montant de 437.506.000 FRW de suppléments ou d'imposition d'office pour absence de déclaration ou de paiement.

.../...

La vérification de l'I.P. qui porte essentiellement sur le mesurage des bâtiments et terrains pour établir des croquis, a connu 2 handicaps majeurs à savoir: l'insuffisance du personnel (2 vérificateurs seulement), et insuffisance des moyens de déplacement dès lors que le mesurage se fait sur les lieux.

Pour l'Impôt personnel, les travaux effectués sont:

- mesurage pour 36 bâtiments des contribuables jugés les plus importants de Kigali;
- vérification et imposition de 18 déclarations de 1984, 31 déclarations de 1985, 43 déclarations de 1986, 104 déclarations de 1987 et imposition systématique de 161 déclarations I.P. de 1988.

B.1.2. Vérification des Sociétés:

Sur 1003 déclarations portant sur les exercices fiscaux 1984 à 1988, 325 déclarations ont été vérifiées et imposées pour un supplément d'impôt de 39.486.577 FRW, une seule déclaration est tombée en prescription (pour la C.H.R.).

Le travail de cette division est donné sur le tableau suivant:

| 1988 | : | 1987 | : | 1986 | : | 1985 | : | 1984 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------|---|------|---|------|---|------|---|------|---|-----|---|-----|---|----|---|-----|---|-----|---|-----|---|----|---|-----|---|-----|---|---|
| 1 | : | 2 | : | 3 | : | 1 | : | 2 | : | 3 | : | 1 | : | 2 | : | 3 | | | | | | | | | | | | |
| 298 | : | 6 | : | 292 | : | 274 | : | 24 | : | 250 | : | 156 | : | 39 | : | 117 | : | 153 | : | 135 | : | 18 | : | 122 | : | 121 | : | 1 |

- 1. Déclarations escomptées
- 2. Déclarations vérifiées
- 3. Déclarations restant à vérifier.

B.1.3. Vérification des personnes physiques

Sur 23.195 déclarations escomptées, seules 4.250 déclarations ont été vérifiées et imposées pour un supplément d'impôt de 70.538.441 FRW. Il y a 1.370 déclarations tombées en prescription. En termes relatifs, la vérification a porté sur 18,3% des déclarations escomptées et 6% de ces déclarations sont tombées en prescription.

B.1.4. Vérification de l'ICHA et de la Patente

La Section ICHA a vérifié 553 déclarations soit en moyenne 139 déclarations vérifiées par chaque vérification pour un impôt supplémentaire global de 179.145.202 FRW.

.../...

Ce travail se répartit comme suit:

| | <u>1988</u> | <u>1987</u> | <u>1986</u> |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Déclarations escomptées | 915 | 876 | 712 |
| Déclarations vérifiées | 67 | 234 | 252 |
| Déclarations restant à vérifier | 848 | 642 | 460 |

B.1.5. Vérification de la Brigade de Vérification des Personnes Physiques

Jusqu'au 31 décembre 1988, cette Brigade avait à son actif, 81 dossiers de contribuables lui confiés pour vérification. En tout, 87 déclarations ont été vérifiées pour un supplément total d'impôt de 62.092.618 FRW. Aucune déclaration n'est prescrite. Il reste au 31 décembre 1988, 81 déclarations portant sur l'exercice fiscal 1988, 58 déclarations relatives à 1985, 43 relatives à 1986 et 40 relatives à 1985.

B.1.6. Vérification de la Brigade Nationale de Contrevérification

Le travail effectué par la Brigade Nationale de Contrevérification a consisté pour l'ensemble en la vérification des dossiers lui dévolus au même titre que les autres vérificateurs. C'est dire que le rôle de contrevérification n'est pas encore joué. Le travail effectué par cette Brigade en 1988 est réparti comme suit:

| | <u>1988</u> | <u>1987</u> | <u>1986</u> | <u>1985</u> | <u>1984</u> |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Déclarations escomptées | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| Déclarations vérifiées | 1 | 1 | 5 | 24 | 39 |
| Déclarations à vérifier | 39 | 35 | 25 | 16 | 1 |

L'imposition supplémentaire a porté sur un montant de 115.945.174 FRW.

B.1.7. OBSERVATIONS

1° Il est à constater que le travail de vérification semble s'effectuer à un rythme relativement acceptable d'une façon générale. Cependant, elle connaît un certain nombre d'handicaps dont les conséquences se font sentir avec un accent particulier au niveau de la vérification des personnes physiques. Entre autres problèmes il y a:

- l'insuffisance du personnel en effectif: (plus de 650 dossiers à vérifier par personne);
- l'insuffisance du personnel en qualité.

Bien que le niveau des vérificateurs concernés reste en général acceptable (tous des humanistes + 2 bacheliers), il faut noter que la qualité du travail qu'ils effectuent laisse beaucoup à désirer et le rythme à améliorer;

.../...

- la mobilité du personnel qui a eu une incidence négative sur les recettes provenant des entreprises individuelles (Personnes Physiques) pour 1988 dans la mesure où, le temps qu'un vérificateur apprenti met pour réaliser effectivement le travail de vérification et atteindre une vitesse de croisière est très long. (Ce temps peut être estimé à environ 3 trimestres). A titre d'illustration, parmi les 11 vérificateurs des Personnes Physiques (au 31 décembre 1988) 7 d'entre eux étaient nouveaux.

A ces problèmes s'ajoute le fait que les vérificateurs des personnes physiques ont généralement affaire à des contribuables dont la vérification est assortie d'un certain nombre de difficultés (pas de pièces comptables, identification souvent biaisée, distance par rapport à leurs domiciles, etc...).

Par ailleurs, le travail de vérification reste aussi entravé par le problème d'exiguïté des locaux. Certains vérificateurs s'assayaient 2 à 2 sur une même table et sont obligés dès lors, de mettre mal à l'aise les contribuables qui seront tenus de se tenir debout quand ils sont invités pour vérification.

L'insuffisance des moyens de déplacement reste aussi un problème pertinent. Avec 3 véhicules, il serait peu conséquent de penser que les travaux de vérification seront accomplis à satisfaction. A titre d'illustration, les agents de vérification de l'impôt personnel doivent faire des mesurages, donc faire des descentes régulières sur les lieux. Ceux de la Patente doivent faire des procès-verbaux d'infraction sur place et notifier les intéressés, etc.. Ce problème devient encore plus pertinent quand on sait que les 3 véhicules doivent servir aussi pour le recouvrement et pour tout autre déplacement de service.

2^o Pour ce qui est du travail de vérification effectué par les ressorts,

nous donnons ci-après un aperçu global qui reste particulièrement sujet à quelques réserves pour autant que la situation reflétée est issue d'un ensemble de précis de vérificateurs dont certains sont irréguliers. Les situations par ressort au 31 décembre 1988 sont complétées uniquement pour les ressorts de GISENYI, CYANGUGU, KIBUYE, KIBUNGO et GITARAMA.

| | <u>1988</u> | <u>1987</u> | <u>1986</u> | <u>1985</u> | <u>1984</u> |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Déclarations escomptées | 6.569 | 6.371 | 5.428 | 5.165 | 4.334 |
| Déclarations vérifiées | 519 | 784 | 979 | 1.655 | 1.857 |
| Déclarations à vérifier | 6.050 | 5.593 | 4.449 | 3.510 | 2.477 |

Les suppléments enregistrés sont de 77.623.343 FRW.

.../...

Bien que cette situation ne donne qu'une idée partielle du travail accompli par les ressorts de vérification dans leur ensemble, il en ressort que des efforts considérables sont encore à déployer même dans le sens d'éviter les prescriptions.

B.2. Activités relatives aux recettes et au recouvrement

B.2.1. Activités relatives aux recettes

Le rendement du Service des Impôts en termes de recettes budgétaires pour 1988 est reflété par les tableaux suivants qui donnent la situation comparative des recettes par année de 1986 à 1988 (Tableau I), la situation des recettes réalisées par rapport aux prévisions de 1988 (Tableau II) et la situation des enrôlements par catégorie d'impôts de 1984 à 1988 (Tableau III).

TABLEAU I: SITUATION COMPARATIVE DES RECETTES PAR ANNEE DE 1986 à 1988

| IMPUTATION | AU 31.12.1986 | AU 31.12.1987 | AU 31.12.1988 |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|
| Bâtiments | 81.452.513 | 83.293.307 | 62.052.782 |
| Terrains | 22.429.254 | 184.465.847 | 13.109.471 |
| Bateaux | 736.800 | - | 699.000 |
| Véhicules | 306.035.769 | 340.533.838 | 445.792.063 |
| Concessions minières | - | - | - |
| Accroissements I.P. | 12.798.436 | 8.752.015 | 15.054.985 |
| Revenus locatifs | 203.029.845 | 136.130.719 | 133.911.405 |
| Impôt mobilier | 97.700.536 | 129.864.615 | 94.335.978 |
| Sociétés | 1.069.230.601 | 1.282.585.797 | 1.075.655.836 |
| Entreprises privées | 169.071.036 | 242.723.841 | 133.283.036 |
| Taxe professionnelle sur les rémunérations | 1.895.685.179 | 1.915.594.753 | 2.074.907.816 |
| Professions libérales | 439.204 | 1.437.254 | 1.018.760 |
| Accroissements I.R. | 69.380.628 | 131.205.276 | 78.255.789 |
| Intérêts de retard | 128.893.398 | 94.335.978 | 252.175.789 |
| Cartes & Plaques d'immatr. | 22.569.500 | 22.309.800 | 28.639.500 |
| Recettes autres | 4.187.660 | 4.055.976 | 4.558.370 |
| Revenus de la Patente | 578.308.846 | 599.165.844 | 657.473.020 |
| Patente | 26.009.039 | 31.082.165 | 23.404.886 |
| Impôt sur le Chiffre d'Affaires | 569.204.387 | 1.340.913.508 | 1.359.746.802 |
| Récupération des Arriérés | - | - | 656.443.899 |
| TOTAL | 5.257.163.631 | 6.453.217.057 | 7.110.518.431 |

.../...

-74-
TABLEAU II: SITUATION DES RECETTES FISCALES REALISEES PAR RAPPORT AUX PREVISIONS DE 1988

| ARTICLE | LIBELLE | Prévisions 1988 initialement retenues | Nouvelles prévisions | Réalisations | Ecart | Pourcentage de réalisation |
|--------------|--|---|-------------------------|---------------|---------------|-------------------------------|
| 08.118.05.01 | Bâtiments | 10.000.000 | 100.000.000 | 62.052.782 | - 37.947.218 | 62,05% |
| 08.118.05.01 | Terrains | 25.000.000 | 25.000.000 | 23.109.471 | - 11.890.529 | 52,44% |
| .04 | Bateaux | 560.000 | 560.000 | 699.000 | + 139.000 | 124,82% |
| .05 | Véhicules | 460.421.000 | 460.421.000 | 445.792.063 | - 14.628.937 | 96,82% |
| .06 | Concessions minières | - | - | - | - | - |
| .08 | Accroissements I.P. | 15.000.000 | 15.000.000 | 15.054.985 | + 54.985 | 100,37% |
| .09 | Revenus locatifs | 190.000.000 | 190.000.000 | 133.911.405 | - 56.088.595 | 70,48% |
| .10 | Impôt mobilier | 105.000.000 | 105.000.000 | 94.335.978 | - 10.664.022 | 89,84% |
| .11 | Sociétés | 1.315.000.000 | 1.315.000.000 | 1.075.655.836 | - 239.344.164 | 81,80% |
| .12 | Entreprises privées | 200.000.000 | 200.000.000 | 133.283.036 | - 66.716.964 | 66,64% |
| .13 | Taxe prof. sur les rémunérations | 1.930.000.000 | 1.930.000.000 | 2.074.907.816 | + 144.907.816 | 107,51% |
| .14 | Professions libérales | 500.000 | 500.000 | 1.018.768 | + 518.768 | 203,75% |
| .16 | Accroissement I.R. | 100.000.000 | 100.000.000 | 78.255.789 | - 21.744.211 | 78,26% |
| .18 | Intérêts de retard | 120.000.000 | 120.000.000 | 252.175.025 | + 132.175.025 | 210,14% |
| .19 | Plaques d'immatriculation des véhicules automobiles | 25.000.000 | 25.000.000 | 28.639.500 | + 3.639.500 | 114,56% |
| .20 | Recettes autres | 4.200.000 | 4.200.000 | 4.558.370 | + 358.370 | 108,53% |
| .21 | Revenus de la Patente | 590.000.000 | 590.000.000 | 657.473.020 | + 67.473.020 | 111,44% |
| .22 | Accroissement & Amendes Patente | 26.000.000 | 26.000.000 | 23.404.886 | - 2.595.114 | 90,02% |
| .23 | Impôt sur le Chiffre d'Affaires | 1.320.000.000 | 1.320.000.000 | 1.359.746.802 | + 39.746.802 | 103,01% |
| .24 | Récupération des arriérés | 500.000.000 | 500.000.000 | 656.443.899 | + 156.443.899 | 131,29% |
| TOTAL | | 7.026.681.000 | 7.026.681.000 | 7.110.518.431 | + 83.837.431 | 101,1% |

.../...

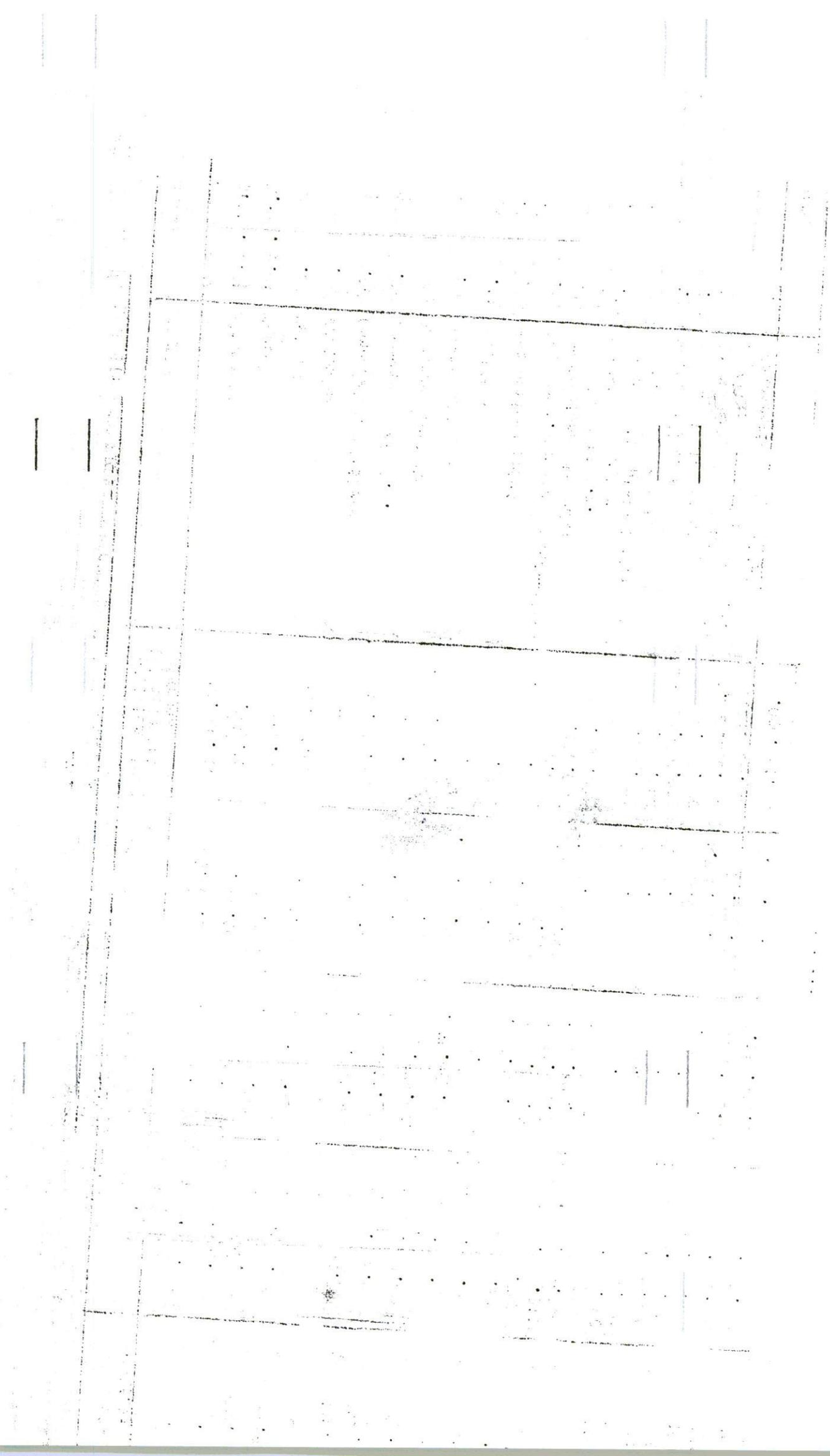
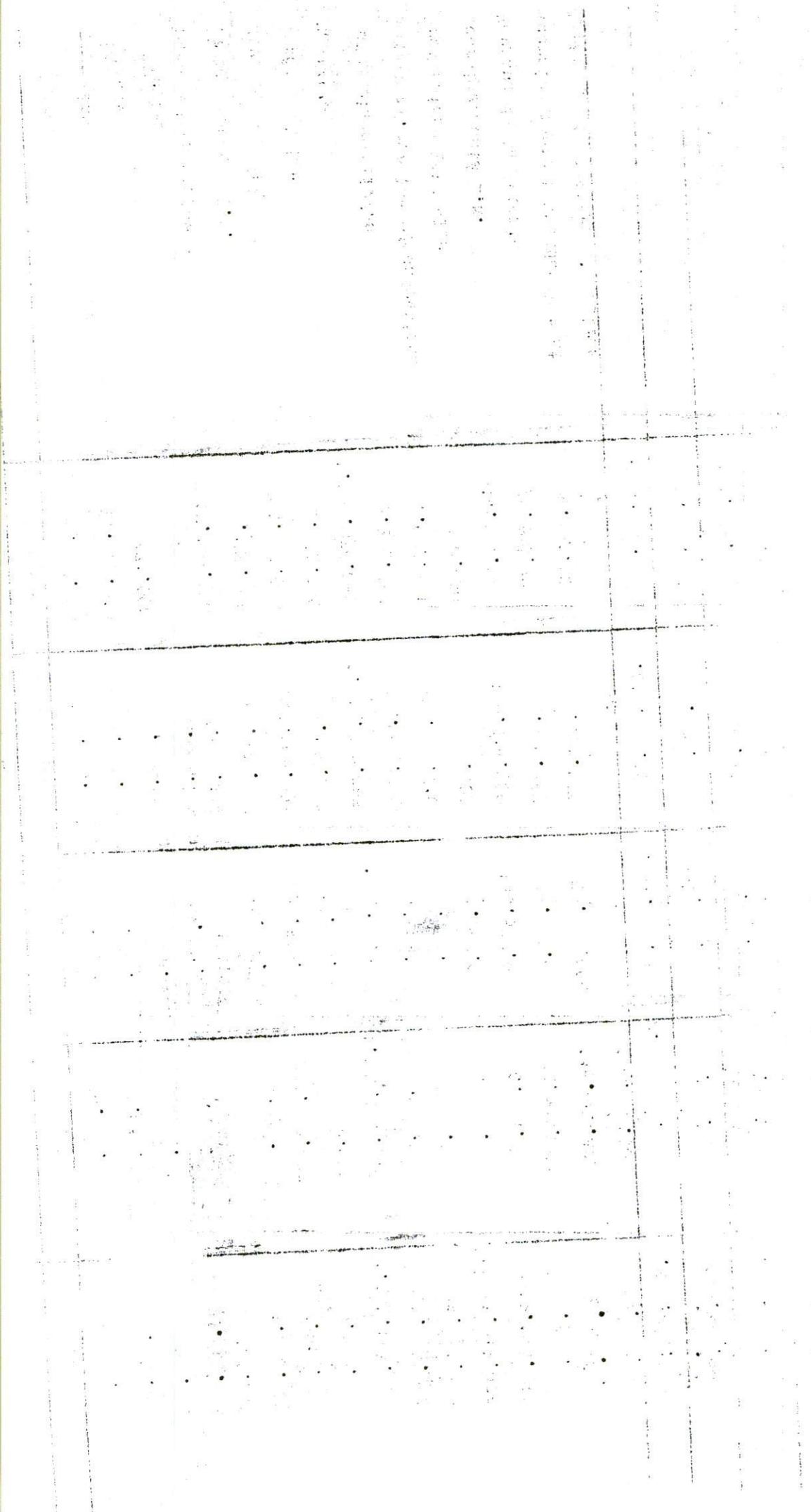


TABLEAU III: SITUATION DES ENROLEMENTS PAR CATEGORIE D'IMPOTS DE 1984 à 1988

| LIBELLE | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Bâtiments | 99.787.075 | 103.463.243 | 98.641.324 | 98.783.725 | 118.775.224 |
| Terrains | 27.356.813 | 23.315.526 | 23.555.190 | 23.041.430 | 23.236.248 |
| Bateaux | 371.000 | 2.976.600 | 565.200 | 658.410 | 750.708 |
| Véhicules | - | 50.067.040 | 12.571.040 | 22.864.540 | 23.608.008 |
| Concessions minières | 17.199.000 | 13.691.160 | 104.040 | 104.040 | 104.040 |
| Accroissements I.P. | 8.130.408 | 56.875.836 | 17.466.269 | 26.544.342 | 31.040.705 |
| Revenus Locatifs | 204.674.098 | 201.808.095 | 205.399.465 | 224.999.633 | 233.913.035 |
| Impôt mobilier | 2.942.260 | 7.176.079 | 16.042.469 | 732.066 | 6.431.710 |
| Sociétés | 1.626.836.088 | 1.118.702.083 | 1.027.313.569 | 1.175.811.546 | 1.159.151.604 |
| Entreprises privées | 293.292.387 | 287.942.228 | 278.753.790 | 524.764.522 | 276.734.284 |
| Taxe prof. sur les rémunérations | 50.623.421 | 310.426.710 | 342.664.683 | 204.581.051 | 108.725.423 |
| Professions libérales | 370.660 | 350.500 | 1.287.004 | 167.520 | 1.218.973 |
| Accroissements I.R. | 516.181.090 | 169.315.969 | 150.357.962 | 280.654.979 | 212.193.554 |
| Revenus de la Patente | 72.468.772 | 32.576.883 | 46.626.644 | 137.204.503 | 73.312.992 |
| Accroissements & Amendes Patente | 80.501.205 | 34.501.153 | 52.008.608 | 115.687.422 | 69.786.241 |
| Impôt sur le Chiffre d'Affaires | - | - | - | 131.115.504 | 252.881.857 |
| TOTAL | 3.000.674.284 | 2.413.189.105 | 2.273.357.265 | 2.967.715.233 | 2.595.864.606 |
| Dégrèvements | 46.690.561 | 175.578.926 | 773.025.160 | 627.528.663 | 178.353.886 |
| Factures enrôlées | 101.658.999 | 113.484.239 | 64.965.271 | 12.392.183 | 33.091.751 |



The following table shows the results of the experiment. The data points are plotted on a grid of 16 rectangular plots. The plots are arranged in a 4x4 grid. The data points in each plot are as follows:

| Plot | Approximate Data Points |
|--------------|-------------------------|
| Top-Left | ~10 points, scattered |
| Top-Mid | ~10 points, scattered |
| Top-Right | ~10 points, scattered |
| Mid-Left | ~10 points, scattered |
| Mid-Mid | ~10 points, scattered |
| Mid-Right | ~10 points, scattered |
| Bottom-Left | ~10 points, scattered |
| Bottom-Mid | ~10 points, scattered |
| Bottom-Right | ~10 points, scattered |

Considérations sur les chiffres reproduits par les tableaux I à III

Des données reproduites au tableau I et II, il ressort que les recettes perçues par le Service des Impôts au 31 décembre 1988 ont dépassé les prévisions budgétaires. Elles s'élèvent à 7.110.518.331 FRW contre 5.257.163.631 FRW et 6.453.217.057 FRW respectivement au 31 décembre 1986 et 1987 et dépassent ainsi de 83.837.431 FRW les prévisions estimées à 7.026.681.000 FRW pour l'exercice 1988. Ce dépassement est dû en grande partie aux recettes relatives à la Taxe professionnelle sur les rémunérations, aux revenus de la patente, à l'impôt sur le Chiffre d'Affaires ainsi qu'aux efforts déployés pour le recouvrement des impôts.

Du montant de 7.110.518.431 FRW, 4.826.665.140 FRW proviennent des perceptions par quittanciers et 2.283.853.281 FRW des droits constatés dont 656.443.899 FRW se rapportant à la récupération des arriérés et 1.627.409.392 FRW à l'exercice fiscal 1988 contre les impôts enrôlés se chiffrant à 2.595.864.606 FRW au 31 décembre 1988 soit un taux de recouvrement de 62,69% contre 53,35% en 1987.

La taxe professionnelle sur les rémunérations accuse un dépassement de 144,9 millions par rapport aux prévisions sur cette rubrique soit 1.930 millions. Elle se place au 1er rang et rapporte à l'Etat environ 30% d'impôts directs. Cependant, le nombre des contribuables ne cesse de s'accroître et certains opérateurs économiques n'hésitent pas à se soustraire à leurs obligations fiscales en ce qui concerne le versement de la taxe professionnelle retenue sur les salaires attribués à leurs employés. Il s'agit principalement des transporteurs qui ne déclarent et ne payent pas la taxe professionnelle sur les salaires de leurs chauffeurs et boy-chauffeurs. Le Service vient de lancer une formule de correspondance qui permettra de toucher le maximum de propriétaires de camions pour les inciter à s'acquitter régulièrement de cette taxe professionnelle.

Toujours, en matière des droits constatés, les enrôlements passent de 2.967.715.233 FRW à 2.595.864.606 FRW respectivement au 31 décembre 1987 et 1988 soit une baisse de 371,85 millions. Cette diminution se fait surtout remarquer au niveau des entreprises privées dont les enrôlements ont chuté de 524 millions au 31 décembre 1987 à 276 millions au 31 décembre 1988. Ceci a eu comme conséquence l'amenuisement des impôts perçus sur les bénéficiaires des entreprises privées. Cette chute découlerait de certains facteurs dont les principaux ont été relevés plus haut au titre des observations faites sur le travail de vérification.

.../...

En ce qui concerne les impôts perçus sur les bénéfices des sociétés, les recettes rapportées par cette rubrique sont de 239,34 millions inférieures aux prévisions évaluées à 1.315 millions en 1988. Si les recettes de cette rubrique sont en partie tributaires des résultats de la vérification des dossiers fiscaux des sociétés, de la taxation et partant des enrôlements il y a lieu cependant de noter que les revenus imposables déclarés par les sociétés ont aussi connu une baisse consécutive pour la plupart aux effets de la conjoncture économique générale.

On constate que durant les quatre dernières années consécutives écoulées, les impôts sur les bénéfices des sociétés enrôlés ont tendance à stagner: ils oscillent entre 1.027 millions et 1.176 millions par an. L'on ne peut dans l'immédiat s'attendre à une amélioration de rendement pour les impôts sur les bénéfices des sociétés étant donné les avantages fiscaux accordés aux entreprises bénéficiant du Code des Investissements.

S'agissant des bateaux et embarcations, force est de constater qu'ils ne sont pas du tout répertoriés et régulièrement taxés. Seuls 3 propriétaires dont la TRAFIPRO et 2 propriétaires de Kibuye sont régulièrement imposés. A ce niveau des efforts sont aussi à déployer et ce, à commencer par l'identification exhaustive des contribuables.

Les tableaux suivants donnent la situation des recettes ventilées au 31 décembre 1988 en distinguant les impôts perçus par quittanciers et les recettes perçues au titre des droits constatés.

.../...

TABLEAU V: VENTILATION DES RECETTES AU 31 DECEMBRE 1988

DROITS CONSTATES

| IMPUTATION | Recettes à la fin du mois antérieur | Recettes du mois de décembre | Total général depuis l'ouverture de l'exer. |
|--|-------------------------------------|------------------------------|---|
| 08.118.02.08 Déficits | 3.869.869 | 161.698 | 4.031.567 |
| 08.118.05.01 Bâtiments | 54.471.968 | 7.580.814 | 62.052.782 |
| .05.02 Terrains | 11.371.613 | 1.737.858 | 13.109.471 |
| .05.04 Bateaux | 699.000 | - | 699.000 |
| .05.05 Véhicules | 3.904.069 | 130.899 | 4.034.968 |
| .05.06 Conces.minières | - | - | - |
| .05.08 Accrois.I.P. | 12.835.290 | 2.111.695 | 14.946.985 |
| .05.09 Revenus locatifs | 126.510.246 | 7.401.159 | 133.911.405 |
| .05.10 Impôt mobilier | - | - | - |
| .05.11 Sociétés | 998.810.211 | 76.845.625 | 1.075.655.836 |
| .05.12 Entrep.privées | 124.527.894 | 8.755.142 | 133.283.036 |
| .05.13 Taxe prof.sur les rémunérations | 18.433.557 | 318.608 | 18.752.165 |
| .05.14 Profes.libérales | 1.018.768 | - | 1.018.768 |
| .05.16 Accrois.I.R. | 71.540.769 | 6.715.020 | 78.255.789 |
| .05.21 Revenu de la patente | 5.649.677 | 677.393 | 6.327.070 |
| .05.22 Accrois.& amendes patente | 5.649.677 | 677.393 | 6.327.070 |
| .05.23 Impôt sur le Chiffre d'Affaires | 61.382.803 | 17.652.244 | 79.035.047 |
| .05.24 Récupération des arriérés | 622.853.573 | 33.590.326 | 656.443.899 |
| TOTAL | 2.123.528.984 | 164.355.874 | 2.287.884.858 |

.../...

TABLEAU IV: VENTILATION DES RECETTES AU 31 DECEMBRE 1988

QUITTANCIERS

| IMPUTATION | Recettes à la fin du mois antérieur. | Recettes du mois de décembre | Total général depuis l'ouverture de l'exercice |
|---|--------------------------------------|------------------------------|--|
| 08.118.05.05 Véhicules | 440.758.500 | 998.595 | 441.757.095 |
| .05.08 Accroissements I.P. | 106.000 | 2.000 | 108.000 |
| .05.10 Impôt mobilier | 94.291.978 | 44.000 | 94.335.978 |
| .05.13 Taxe profes. sur les rémunérations | 1.971.176.829 | 84.978.822 | 2.056.155.651 |
| .05.18 Intérêts de retard | 214.102.504 | 38.072.521 | 252.175.025 |
| .05.19 Cartes & plaques d'immatriculation | 26.053.350 | 2.586.150 | 28.639.500 |
| .05.20 Recettes autres | 4.295.370 | 263.000 | 4.558.370 |
| .05.21 Revenus de la patente | 648.303.887 | 2.842.063 | 651.145.950 |
| .05.22 Accroissements & amendes patente | 14.774.224 | 2.303.592 | 17.077.816 |
| .05.23 Impôt sur le Chiffre d'Affaires | 1.265.087.496 | 15.624.259 | 1.280.711.755 |
| TOTAL | 4.678.950.138 | 147.715.002 | 4.826.665.140 |

B.2.2. Activités relatives au recouvrement

Quant au recouvrement, compte tenu de la situation des arriérés au 31 décembre 1987 (5.152.230.549 FRW) d'après le relevé des soldes à cette même période inscrits sur les fiches comptes courants, relevé effectué au cours du 1er trimestre 1988, et des enrôlements au 31 décembre 1988 (2.628.956.357 FRW), défalcation faite des arriérés et déficits récupérés au 31 décembre 1988 (660.475.466 FRW), des dégrèvements ou mises en surséance indéfinie (178.353.886 FRW) et des droits constatés recouverts afférents à l'exercice 1988 (2.283.853.291 FRW), le Service des Impôts aura à faire face à une masse théorique des arriérés s'élevant à 4.658.504.265 FRW au 31 décembre 1988. Toutefois, un travail de dépouillement des fiches comptes courants et des dossiers relatifs au recouvrement nous permettra d'établir une situation la plus réaliste possible des arriérés à recouvrer en faisant la part de ce qui est à recouvrer et de ce qui n'est pas recouvrable du moins pour l'exercice 1989.

Pour ce qui est des efforts de recouvrement fournis en 1988, il convient de souligner à grand trait l'accent qui a été mis sur le recouvrement des arriérés grâce aux travaux de la Commission Technique de Recouvrement des Deniers Publics qui ont permis de récupérer 656 millions d'arriérés d'impôts avec 4.031.567 FRW au titre de déficits recouverts. C'est grâce aux mêmes travaux de ladite Commission que les intérêts de retard ont passé de 165 millions à 252 millions respectivement au 31 décembre 1987 et 1988 et dépassé de 132 millions les prévisions sur cette rubrique (120 millions) pour l'exercice 1988.

Cependant force est de souligner que le Bureau chargé du recouvrement normal des impôts a effectué le travail habituel dont les résultats se chiffrent à 281.522.055 FRW d'impôts recouverts pour Kigali et à 19.390.479 FRW d'impôts recouverts sur les ressorts de Butare, Ruhengeri, Gisenyi et Kibungu où les huissiers des impôts ont été appelés à faire le recouvrement sur place.

Il y a lieu de souligner toutefois que le travail de recouvrement effectué par les huissiers des impôts a été ralenti par le fait que ces huissiers ont passé le premier trimestre 1988 à collationner les dossiers à soumettre à la Commission de Recouvrement. Par ailleurs, l'insuffisance des moyens de déplacement y a aussi contribué de beaucoup. De plus, deux des huissiers ont été appelés à travailler en permanence avec la Commission de Recouvrement; ce qui a réduit l'effectif des huissiers appelés à faire le recouvrement habituel.

.../...

B.3. Activités relatives au Contentieux

Les activités relatives au contentieux portent essentiellement sur l'instruction des réclamations des contribuables et sur les pourvois en justice pour les affaires portées devant les cours et tribunaux contre les décisions prises suite aux réclamations ou contre toutes autres opérations relevant du Ministère des Finances.

Les réclamations instruites en 1988 sont au nombre de 105 dont 30 étaient introduites au cours du même exercice et 75 autres au cours des exercices précédents.

Le travail qui revient au Contentieux du Service des Impôts reste encore trop lourd et porte au 31 décembre 1988 sur une affaire de + 3.500.000 réclamations à instruire. Ce qui semble irréalisable si l'on ne considère pas en priorité la nécessité d'étoffer la Direction du Contentieux en personnel (au 31 décembre 1988, cette Direction n'a que 2 agents + 1 Directeur) suffisant en qualité et en effectif. Evidemment il se posera de l'autre côté du problème, celui de l'exiguïté du local dévolu à cette Direction (juste un petit bureau en tout).

B.4. Autres activités

B.4.1. Dans le cadre des aménagements en cours en matière fiscale, le Service des Impôts a proposé un texte de révision de la loi n°1/1986 portant création de l'Impôt sur le Chiffre d'Affaires. Le texte de révision a déjà franchi le cap du CIC Ministériel en matière de Politique Economique et a été transmis à la Présidence de la République pour que son examen par le Conseil du Gouvernement soit programmé.

B.4.2. En date du 2 novembre 1988, le Service des Impôts a tenu une réunion de service qui a regroupé tous les agents de la Direction Générale et qui a bénéficié du haut patronage du Ministre des Finances (Finances et Economie à l'époque).

.../...

B.4.3. Dans le cadre des recommandations retenues lors des rencontres entre le Chef de l'Etat et les Opérateurs Economiques en mai 1988, le Service des Impôts a mené des réflexions notamment sur l'examen de l'incidence de la patente sur la dégradation des centres commerciaux et de négoce. En date du 30 août 1988 il a été adressé au Ministre des Finances (et de l'Economie) une note sur l'étude ad hoc qui venait d'être faite par le Service des Impôts. (Note n°629/DIR/07.07/I).

C'est à partir de cette note qu'il a été retenu la proposition de ramener les centres commerciaux au niveau des centres de négoce (par l'arrêté ministériel n°23/ECO du 31 décembre 1988 portant modification de l'arrêté ministériel n°11/071/Fin du 29 décembre 1973 portant mesures d'exécution du Décret-Loi du 28 décembre 1973 relatif à l'Impôt Personnel tel que modifié à ce jour, tout en reconnaissant qu'il s'agit là d'une solution de faible impact en attendant les résultats d'une étude à faire sur les causes profondes de cette dégradation des centres commerciaux et de négoce. En effet, la note précitée, précisait que même si la patente avait contribué à cette dégradation, son incidence n'aurait été que de faible niveau pour autant que, même si tous les centres étaient exonérés de la patente le fisc ne supporterait qu'un manque à gagner d'environ 20 millions de FRW. (L'année 1987 avait servi de référence).

B.4.4. En 1988, le Service des Impôts a connu 2 changements de postes notamment au niveau de la Direction Générale et au niveau de la Direction Vérification et Inspection des Services confiés respectivement à Messieurs MURENZI Désiré (en remplacement de Monsieur BYILINGIRO Jean Baptiste nommé Directeur de l'Institut Supérieur des Finances Publiques) et HAGUMAGUTUMA Anastase (en remplacement de Monsieur NTAHONDI Félicien).

.../...

VI. DIRECTION GENERALE DES DOUANES

A. Structure et fonctionnement du service

Les principales missions de la Direction Générale des Douanes sont le recouvrement des impôts indirects et la surveillance du territoire douanier national.

Les impôts indirects perçus par la Douane comprennent les droits de sortie, les droits d'entrée, les taxes fiscales et les taxes de consommation. En plus de ces impôts, les recettes douanières comprennent des taxes rémunératoires se rapportant aux divers services rendus par la Douane.

Pour des raisons d'ordre pratique, l'impôt sur le Chiffre d'Affaires qui est un impôt indirect est actuellement recouvré par la Direction Générale des Impôts.

La mission de surveillance, quant à elle, consiste en un contrôle de régularité des mouvements des marchandises, tant à la frontière (entrées et sorties) qu'à l'intérieur du territoire national.

L'action de la Douane s'appuie sur la loi du 17 juillet 1968 sur le régime douanier, ainsi que sur les règlements portant les mesures de son exécution.

B. Les activités des différents services

1. Du recouvrement des Impôts

Les défaillances techniques de prévision des recettes à percevoir consécutives à l'absence d'un instrument statistique fiable rendent aléatoire l'évaluation de l'efficacité de la Douane sur le plan du recouvrement des impôts.

A défaut de mieux, le tableau suivant prend les prévisions budgétaires de l'exercice 1988 comme un objectif et évalue les performances par deux taux (%) mettant en balance lesdites prévisions et les recettes effectives réalisées.

.../...

TABLEAU I: Performances de recouvrement des recettes douanières

| | | | |
|-------------------|------------------|------------------|---------|
| Droits de sortie | : 1.283.000.000 | : 1.264.358.469 | : 98% |
| - sur café | : | : 1.206.494.716 | : |
| - autres | : | : 57.863.753 | : |
| Droits d'entrée | : 5.770.650.000 | : 4.823.519.722 | : 83,5% |
| T.de consommat. | : 5.546.850.000 | : 5.087.712.292 | : 91,7% |
| Licence Bois.Alc. | : | : 120.000 | : - |
| T.Péage-route | : 180.000.000 | : 146.623.617 | : 81,4% |
| Autres taxes | : 120.000.000 | : 100.882.610 | : 84% |
| TOTAL | : 12.900.500.000 | : 11.423.216.710 | : 88,3% |

B.1.1. Les droits de sortie

Le taux de recouvrement des droits et taxes sur les exportations de 98.0% est très élevé. Il laisse présumer que la fraude fiscale à ce niveau n'existe pas, mais les réserves suivantes sont à émettre:

- 1° Les droits de sortie recouverts actuellement sont à plus de 95% composés de taxes sur le café exporté, sur lequel le contrôle douanier s'exerce relativement plus facilement que sur les autres produits. La présence de l'Office des Cafés dans le circuit rend effectivement plus facile le contrôle douanier sur ces exportations. Sur le plan des recettes budgétaires, force est de relever néanmoins la contradiction qu'il y a d'avoir encaissé 1,26 milliard de FRW en droits de sortie sur le café et déboursé, la même année, autour de 2 milliards pour renflouer le Fonds d'Egalisation du prix du café au producteur.
- 2° Le taux de 100% des droits de sortie sur les produits préalablement importés est prohibitif. Pourtant, force est de reconnaître qu'il existe quand même des exportations des produits de cette catégorie qui se font dans la clandestinité. La perméabilité de nos frontières et la complicité de nos douaniers le permettent. Pour preuve, un bon nombre d'infractions de tentative d'exportation frauduleuse de fripperies a été enregistré en 1988, ce qui milite en faveur d'une révision de notre tarif des droits de sortie, aux fins d'encourager les exportations régulières des produits préalablement importés pour récupérer quelques sommes pour le Trésor Public.

.../...

B.1.2. Les droits d'entrée

Recouvrés à 83,5%, les droits d'entrée constituent la catégorie la plus vulnérable de nos impôts indirects.

En effet, à côté des entrées par des voies non autorisées, et la soustraction à la vérification des marchandises importées, il existe une multitude d'autres formes de fraude telles que la sous-facturation, les exonérations indûment obtenues avec la complicité de certains services, le détournement des transits, etc...

Les droits d'entrée sont en perte de vitesse, comparaison faite avec les recettes perçues au titre de la taxe consommation. Ce phénomène a pour explication la prolifération de pseudo-industries qui, soit disant, transforment des matières premières généralement exonérées, en produits finis ne payant, en tout et pour tout, que l'impôt sur le Chiffre d'Affaires dont le taux le plus élevé est de 6%.

Cette substitution d'importations de produits finis par celles des matières premières se poursuit, au rythme de la naissance de nouvelles industries.

Les taux de droits d'entrée trop élevés pour certains produits constituent la cause principale de la fraude douanière, tandis que la perméabilité de nos frontières et la corruptibilité des douaniers en est un facteur difficile à combattre.

B.1.3. La taxe de consommation

Le produit de la taxe de consommation recouvert à près de 92% en 1988 suit l'évolution du volume des produits soumis à cette taxe que sont les boissons et les cigarettes produites par les industries locales.

N'eût été les problèmes de mévente qu'a connu TABARWANDA en 1988 suite à une spéculation sans précédent déclenché par l'annonce prématurée de l'augmentation du taux de taxation des cigarettes décidée en novembre 1987 mais rendue effective en mars 1988, l'accroissement du produit de la taxe de consommation globale par rapport à son niveau de l'exercice 1987 aurait été sensiblement plus important.

En effet, du côté des bières et limonades, l'année 1988 a enregistré la mise en marche des extensions de capacité et de production de la brasserie de BRALIRWA et le lancement, par la même usine, de la nouvelle bière MUTZING, en grandes bouteilles d'abord et en petites ensuite. En outre, elle a vu entrer en production la nouvelle limonaderie SOBOLIRWA qui a mis ses produits Pepsi-Cola sur le marché.

La taxe de consommation s'impose comme la composante des impôts indirects la plus importante (45%) et la plus stable quant à son évolution. L'Etat a donc tout intérêt à ménager et aider les opérateurs économiques œuvrant dans l'industrie des produits payant cette taxe.

Je pense notamment au taux de la taxe de consommation frappant les cigarettes (1,5 FRW/tige) produits localement qui n'épargne même pas les cigarettes qui pourraient être exportées, mais qui ne le sont pas pour cette seule raison. Ce taux est en soi très élevé et a pour conséquence de rendre la cigarette rwandaise trop chère pour le consommateur local et non concurrente par rapport aux cigarettes étrangères qui, faut-il malheureusement le reconnaître, n'entrent même pas toujours par des voies régulières.

La taxe sur les bières également commence à prendre des proportions inquiétantes (plus de 50% du prix de vente de la bière Primus), face au problème de rentabilité qui affecte déjà la gestion de la BRALIRWA. Par ailleurs, celle-ci a posé également le problème des droits d'entrée et de sortie auxquels ses bouteilles (emballages) sont assujetties à l'importation et/ou à l'exportation, si elle commençait à vendre à l'extérieur.

De l'avis de la BRALIRWA, les performances globales réalisées en 1988 ne pourraient être maintenues cette année (objectifs) que si le problème de leur marge pouvait trouver une solution dans les meilleurs délais.

B.1.4. Autres catégories:

L'ensemble des autres catégories de recettes indirectes recouvrées elles aussi à près de 92% est en baisse depuis 1987. La taxe péage-route qui est la plus importante parmi ces autres catégories risque de rapporter encore moins à l'avenir, compte tenu du rabatement de son taux que visent, entre autres objectifs, le Traité du Corridor Nord et celui de la ZEP en matière d'organisation du transport de transit.

En effet, la Déclaration de Transit Douanier par Route (D.T.D.R.) adoptée et imposée comme seul document de transport en transit dans toute la zone aura pour effet de supprimer tous les autres documents qui étaient utilisés et qui donnaient lieu à la perception de diverses taxes.

2. De la lutte contre la fraude

La mission de surveillance du territoire douanier a pour but de prévenir ou réprimer les infractions douanières dans toutes leurs formes: l'importation et l'exportation par des voies non autorisées, la soustraction à la vérification douanière et au paiement des droits, le détournement de transits, etc...

En 1988, l'accent a été mis sur la lutte contre la fraude de carburant qui était devenue, à un certain moment, une préoccupation nationale.

En effet, les pétroliers ont d'abord formulé les plaintes au sujet de la mévente des produits pétroliers et notamment celle du Gaz-oil. Ils croyaient que cette situation était due à la fraude. Les plaintes étaient fondées mais il fallait déterminer sous quelle forme cette fraude était pratiquée et comment pallier à cet état de choses. Il sied de préciser que la fraude se fonde sur un bon nombre de facteurs et concernant plus précisément la fraude de carburant, il faut noter les facteurs suivants:

- a) Le manque de structure des prix actualisés pour tenir compte de tous les frais imposés aux pétroliers. Ces derniers se plaignent de ce que la marge bénéficiaire qui leur reste ne suffit pas pour éponger tous les frais engagés pour le bon fonctionnement de leurs entreprises. Cette situation pousse les pétroliers eux-mêmes à se livrer à la fraude.
- b) L'existence d'un marché parallèle toujours plus profitable aux agents économiques et aux consommateurs. C'est une situation consécutive à la décote des monnaies des pays limitrophes d'abord, et à la différence des niveaux des taux des droits d'entrée et d'autres taxes ensuite. Ce facteur a fait que presque tous les propriétaires de camions affectés au transport international s'approvisionnent à l'étranger où le prix du litre de Gaz-Oil oscille autour de l'équivalent de 22 FRW, au moment où il coûte autour de 63 FRW au Rwanda. C'est un prix tellement alléchant que toutes les mesures qui ont été prises par les transporteurs se sont avérés inefficaces.

.../...

Si même on parvenait à obliger un propriétaire de camion à s'approvisionner au Rwanda, ce carburant était revendu au Rwanda à un prix inférieur par rapport au prix officiel de manière qu'il lui restait juste la quantité nécessaire pour atteindre la station de carburant la plus proche à l'étranger.

- Certains propriétaires de camions vont même jusqu'à équiper les véhicules de tanks à provision plus volumineux qu'à l'ordinaire.

c) Dans certains cas, l'indifférence, voire même la combine des services chargés de réprimer la fraude. Cette situation existe surtout en matière de transit où certains agents complaisants déchargent les permis de transit alors qu'en réalité la marchandise n'a pas quitté le territoire national.

d) L'existence de certains opérateurs économiques zélés et enclins à s'enrichir par tous les moyens. Il a été constaté que certains pétroliers, de connivence avec les Ambassades ou les Entreprises d'exécution des travaux publics, utilisent des attestations d'exonération lors du dédouanement de leurs produits. Ces produits exonérés ne sont pas livrés mais plutôt vendus avec taxes par les pétroliers.

En plus des facteurs ci-dessus identifiés, la fraude a pris des proportions alarmantes de façon qu'il a fallu prendre des mesures énergiques afin d'enrayer ce fléau. Les vérifications approfondies ont été effectuées chez presque tous les pétroliers et elles visaient à relever si éventuellement les ventes ne seraient pas supérieures aux approvisionnements enregistrés.

- Les astuces des fraudeurs sont intarissables. Certains camions étrangers avaient à leur bord des frêts de gaz-oil sous prétexte qu'il s'agissait des provisions de bord. Ces frêts étaient plutôt vendus à des stations de carburant au Rwanda. C'est le cas notamment des commerçants de KAYONZA et RWAMAGANA "Ets Hamud Hassan et RWABUKAMBA Vénuste". Le service des Douanes a également attrapé des chauffeurs des camions en train de soutirer du Mazout des réservoirs des véhicules pour remplir des Jerrycans et les vendre aux fraudeurs tout le long du parcours des camions en trafic international.

.../...

Pour mettre fin à toutes ces manoeuvres frauduleuses, des patrouilles, tant de nuit que de jour, ont été organisées en vue de dépister le réseau des fraudeurs. Des stations de carburant ont fait l'objet d'une surveillance constante en vue d'arrêter la vente du Mazout en frêts.

Toutefois, on ne peut pas affirmer que la fraude de carburant a été jugulée complètement. La lutte continue et à cet effet, il faut des moyens humains et matériels à mettre à la disposition des services douaniers chargés de réprimer la fraude. L'expérience vécue permet de constater, en effet que la lutte de la fraude est un impérieux devoir qui requiert le concours de tous les services habilités à réprimer la fraude. C'est grâce à ce concours des services que les fraudeurs pourraient être découragés.

.../...

VII. RAPPORT ANNUEL 1988 DES SERVICES OU PROJETS
RATTACHES AU MINISTERE DES FINANCES

A. LE FONDS SPECIAL DE GARANTIE

B. L'INSTITUT SUPERIEURE DES FINANCES
PUBLIQUES

C. LE PROJET IDA C R 1565 RW

eeee

A. LE FONDS SPECIAL DE GARANTIE - EXERCICE 1988

1. STRUCTURES ET FONCTIONNEMENT DU FONDS

Le Fonds Spécial de Garantie a été créé par le décret-loi n° 04/78 du 9 février 1978 en vue de permettre à ceux qui ne disposent pas de garanties exigées par les institutions financières octroyant des crédits d'accéder à ces crédits et d'éviter que les crédits accordés par ces institutions financières ne soient le monopole des seules personnes disposant des garanties financières ou immobilières et dans le souci de stimuler le secteur coopératif ou artisanal organisé en privilégiant l'esprit de coopération par rapport aux initiatives individuelles.

Ce décret-loi a été modifié et complété par la loi n° 09/83 du 10 mars 1983. Conformément à son article premier, le Fonds Spécial de Garantie a pour but d'apporter sa garantie au remboursement des crédits accordés aux sociétés coopératives ou artisanales ainsi qu'aux personnes physiques ou morales ne pouvant offrir des garanties réelles ou personnelles suffisantes.

Les secteurs qui bénéficient prioritairement de l'aval du Fonds Spécial de Garantie sont :

- L'agriculture et l'élevage
- Les entreprises de production et/ou de transformation implantées dans le milieu rural
- L'artisanat
- Le commerce
- L'habitat
- Le transport dans le milieu rural.

L'arrêté présidentiel n° 125/05 du 11 mars 1983 a créé et déterminé le fonctionnement du Comité de Sélection du Fonds Spécial de Garantie. Il a été modifié par celui du 24 janvier 1985, n° 45/07, qui avait comme innovation que le Comité de Sélection est composé de 7 membres, y compris son Président, parmi lesquels figurent trois représentants des banques ou institutions financières intervenant dans le Fonds et un par le Président de la République sur proposition du Ministre ayant les Finances dans ses attributions pour une durée renouvelable de 3 ans.

C'est ainsi qu'un Comité de Sélection composé de 7 membres a été nommé par l'arrêté présidentiel n° 313/07 du 6 juin 1985. Ce comité est composé de :

- Monsieur KIGUFI Thomas, Président ;
- Monsieur MUREKEZI Anastase, membre ;
- Monsieur BANGAMWABO Emmanuel, membre ;
- Monsieur KALISA Thassien, membre ;
- Monsieur HABIMANA Isaïe, membre ;
- Monsieur BANDUHIJE Pierre, membre ;
- Monsieur MASONGA Denis, membre ;

Son mandat a donc légalement pris fin depuis juin 1988.

La Direction du Secrétariat Permanent du Comité de Sélection du Fonds Spécial de Garantie était confiée à Monsieur TWAGIRAMUNGU Evariste depuis mai 1984. Après son décès inopiné survenu dans la nuit du 15 juillet 1988, l'intérim de cette direction fut confié à Monsieur NTAHONDI Félicien par le Ministre des Finances et de l'Economie par sa lettre n° 2166/Fin 07.01/S du 28 juillet 1988.

2. LES ACTIVITES DU FONDS

Tel que prévu par le Règlement d'Ordre Intérieur du Comité de Sélection, les réunions ordinaires ont lieu le premier mardi de chaque mois, mais des réunions extraordinaires peuvent avoir lieu chaque fois que de besoin.

Au cours de l'année 1988, il s'est tenu 10 réunions sur 12 prévues.

2.1. Des Projets Avalisés

En vertu de l'article 14 du Règlement d'Ordre Intérieur du Comité de Sélection, l'appui du Fonds peut être accordé pour un même bénéficiaire tant que l'encours des garanties accordées en sa faveur n'atteint pas :

- 5 % des avoirs du Fonds pour une personne physique
- 10 % des avoirs du Fonds pour une personne morale et sans que les montants suivants puissent être dépassés :
- 5 millions de FRW pour une personne physique
- 10 millions de FRW pour une personne morale.

Pour rappel, le Fonds Spécial de Garantie a accordé depuis sa création des avals suivants :

| <u>Année</u> | <u>Nombre de projets avalisés</u> | <u>Montant des avals en FRW</u> |
|--------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| 1978 - 1984 | 9 | 6.610.000 |
| 1985 | 24 | 56.459.981 |
| 1986 | 42 | 86.550.031 |
| 1987 | 31 | 126.781.430 |
| 1988 | 107 | 298.753.000 |

Le détail des projets avalisés en 1988 se trouve à l'annexe I tandis que l'annexe II les reprend par Préfecture et par secteurs d'activités. L'annexe III comprend la répartition des projets avalisés en 1988 par organisme financier.

2.2. Des Indemnisations

Pour respecter ses engagements envers les institutions financières octroyant des crédits, le Fonds Spécial de Garantie a procédé en date du 7 septembre 1988 à des indemnisations pour un montant de 29.140.672 FRW dont le détail ci-après :

Banque Commerciale du Rwanda

| | | |
|--------------------------|-----------------------|--|
| 1. A.P.S. Nyabikenke | 7.330.968 FRW | Enseignement : Ecole secondaire |
| 2. BITEGETSIMANA Charles | 741.277 FRW | Artisanat agricole : moulin en commune Rwerere, Gisenyi |
| 3. KAMPARAYE Bibiane | 1.346.837 FRW | Artisanat : Couture et teinture à Gisenyi |
| 4. KAYUGI François | 3.348.041 FRW | Artisanat : réparation et fabrication de chaussures à Nyamirambo, Kigali |
| 5. MASUBIZO Aminadab | 2.229.295 FRW | Agriculture : culture et collecte de pomme de terre en Commune Mutura, Gisenyi |
| 6. MUHIRE André | 1.015.229 FRW | Artisanat agricole : produit de jus, vin et vinaigre d'ananas à Kigali. |
| | <u>16.011.647 FRW</u> | |

Banque de Kigali

| | | |
|-----------------------|----------------------|--|
| 1. MANYOVU Théophile | 545.079 FRW | Artisanat : sculpture à Kicukiro, Kigali |
| 2. KARANGANWA Isaïe | 110.351 Frw | Artisanat : Sculpture à Gishamvu, Butare |
| 3. NDANGALI R. Hassan | 6.054.303 FRW | Artisanat : Production de charbon de bois à Kigali |
| 4. NZARAMBA Claude | 566.015 FRW | Commerce de produits vivriers et d'articles de traite à Mugombwa, Butare |
| | <u>7.275.748 FRW</u> | |

Banque Continentale Africaine Rwanda

| | | |
|---------------------|----------------------|---|
| 1. CYIMANA Théogène | 2.307.116 FRW | Commerce des produits vivriers en Commune Rutongo, Kigali |
| 2. APAPER | 3.546.161 FRW | Enseignement : Ecole primaire à Kicukiro, Kigali. |
| | <u>5.855.277 FRW</u> | |

2.3. Du Projet de Loi Portant Reorganisation du Fonds Spécial de Garantie

Le projet de loi portant réorganisation du Fonds Spécial de Garantie revenait souvent à l'ordre du jour des réunions du Comité de Sélection au cours des exercices 1985, 1986 et 1987. Ce projet de loi a été examiné au cours de la réunion du CIC Technique en matière de Politique Economique tenue le 11 mars 1988. Il a été examiné par le CIC Ministériel en la même matière en date du 14 mars 1988, puis transmis à Son Excellence Monsieur le Président de la République par le Ministre des Finances et de l'Economie par sa lettre n° 1056/Fin 07.00/E du 1er 1988. Le Fonds Spécial de Garantie réorganisé était conçu comme un établissement public doté d'une personnalité juridique différente de celle de l'Etat et d'une autonomie administrative et financière.

Suite à la lettre n° 1141/01.19 adressée au Ministre des Finances et de l'Economie par le Ministre à la Présidence de la République en date du 9 juin 1988, les services de la Présidence de la République et ceux du Ministère des Finances et de l'Economie ont pris contact en vue d'un examen plus approfondi de certains points. Le projet de loi qui est en voie de finalisation par ces services sera bientôt soumis aux représentants des banques pour recueillir leurs avis et leur adhésion.

D'après le nouveau projet, le Fonds Spécial de Garantie ne s'entend pas comme une institution mais comme un compte. Comme le Fonds ne doit pas avoir une structure administrative lourde mais souple, il n'y a pas nécessité d'adopter le statut d'établissement public ni avoir une autonomie administrative et financière. Il doit donc rester organiquement attaché au Ministère ayant les Finances dans ses attributions.

3. DES PROBLEMES RENCONTRES

Les problèmes rencontrés sont les mêmes que ceux des exercices précédents, mais les plus importants sont les suivants : interprétation différente des textes légaux régissant le fonctionnement du Fonds Spécial de Garantie, l'insuffisance du personnel et des moyens matériels, et la rémunération des membres du Comité de Sélection.

3.1. Interprétation Différente des Textes Régissant le Fonctionnement du Fonds Spécial de Garantie

Le Ministère des Finances et de l'Economie, la Banque Nationale du Rwanda et le Comité de Sélection ont interprété différemment les textes régissant le fonctionnement du Fonds Spécial de Garantie chacun en ce qui le concerne, c'est-à-dire selon qu'on s'adresse à chaque organe isolément.

Les plus inquiétantes de ces divergences ont trait à ce que la loi appelle "les frais engagés au profit du Fonds" et la dotation au Fonds Spécial de Garantie constituée par "un prélèvement de 10 % sur les bénéfices avant impôts des banques commerciales et des institutions financières qui octroient des crédits".

S'agissant des "frais engagés au profit du Fonds", la loi n° 09/83 du 10 mars 1983 modifiant et complétant le décret-loi n° 4/78 du 09 février 1978 stipule en son article 2 que "la Banque Nationale du Rwanda prélève sur les avoirs du Fonds un montant correspondant aux frais engagés au profit du Fonds".

Pour la Banque Nationale du Rwanda, ces frais sont ceux engagés par elle-même au profit du fonds dans la gestion du compte, tandis que pour le Ministère des Finances et de l'Economie, les frais engagés au profit du Fonds sont tous les frais, toutes les dépenses nécessaires au fonctionnement du Fonds Spécial de Garantie, notamment les fournitures de bureau, le mobilier, les salaires, les frais de publicité,

Concernant les dotations des Institutions Financières au Fonds Spécial de Garantie, les banques qui effectuent leur versement au Fonds se sont demandé le montant sur lequel il faut appliquer les 10 %. S'agit-il d'un pourcentage sur le bénéfice avant impôt et après prévision de la dotation au Fonds Spécial de Garantie, c'est-à-dire après les régularisations comptables qu'il faut en fin d'année, cette dotation étant une charge non encore payée et afférente à l'année qu'il faut clôturer ; s'agit-il d'un montant calculé sur le bénéfice avant impôts et avant prévision de la dotation au Fonds Spécial de Garantie, celle-ci étant payée au cours de l'année qui suit celle qu'il faut clôturer.

Pour la Banque Nationale du Rwanda, le "prélèvement de 10 % sur les bénéfices avant impôts des banques commerciales et des institutions financières qui octroient des crédits" équivaut à 11% du bénéfice comptable avant subvention et compris la dotation de l'exercice au Fonds Spécial de Garantie ou 10 % du bénéfice comptable avant subvention et non compris la dotation de l'exercice au Fonds Spécial de Garantie. Cependant le Ministère des Finances et de l'Economie en a une autre vision, ledit prélèvement équivaut à 10 % du Bénéfice comptable avant subvention et compris la dotation de l'exercice au Fonds Spécial de Garantie. C'est cette deuxième interprétation qui a été retenue.

3.2. L'Insuffisance du Personnel et des Moyens Matériels

Depuis le mois de mai 1984, le Secrétariat Permanent du Comité de Sélection du Fonds Spécial de Garantie n'a eu que son Directeur comme personnel sans moyens indispensables pour le bon fonctionnement d'un tel service. Ce n'est que grâce au soutien du Projet PRIME intervenu au mois de septembre 1988 que le personnel nécessaire pourra être recruté et que les moyens matériels pourront être acquis pour un fonctionnement efficace de ce Secrétariat.

3.3. La Rémunération des Membres du Comité de Sélection

En vertu de l'article 5 de l'Arrêté Présidentiel n° 121/05 du 11 mars 1983 portant création et déterminant le fonctionnement du Comité de Sélection du Fonds Spécial de Garantie, les membres de ce Comité bénéficient des jetons de présence aux réunions dont le montant est fixé par le Ministre ayant les Finances dans ses attributions. Ce montant n'étant pas encore fixé jusqu'à date, les membres du Comité de Sélection n'ont pu rentrer dans leur droit.

4. SOUTIEN DU PROJET PRIME AU FONDS SPECIAL DE GARANTIE

Dans le souci de la redynamisation du Fonds, le "Programme de Réforme de la Politique Industrielle et de l'Emploi" le Projet PRIME, a mis à sa disposition une somme de 43.470.000 FRW, soit 500.000 \$ US, pour l'aider à se procurer le minimum de moyens nécessaires, tant matériels qu'humains, à son bon fonctionnement pour une période de deux ans. Grâce à ce soutien, le Fonds pourra acquérir ou se construire des bureaux.

CONCLUSIONS

Comme il ressort du point 2.1, le nombre de souscripteurs à l'aval du Fonds Spécial de Garantie n'a cessé de s'accroître, mais en 1988, le nombre de projets avalisés s'est accru de plus de 200 % et le montant des avals de 125 %.

Certaines difficultés auxquelles se heurtait le fonctionnement du Comité de Sélection du Fonds Spécial de Garantie et son Secrétariat Permanent, notamment le manque de moyens matériels et humains ont déjà trouvé un début de solution grâce à l'appui du Projet PRIME.

Le Projet de loi portant réorganisation du Fonds Spécial de Garantie en vue de le rendre plus opérationnel se trouve à un stade avancé.

ANNEXE I

PROJETS AVALISES AU COURS DE L'EXERCICE 1988

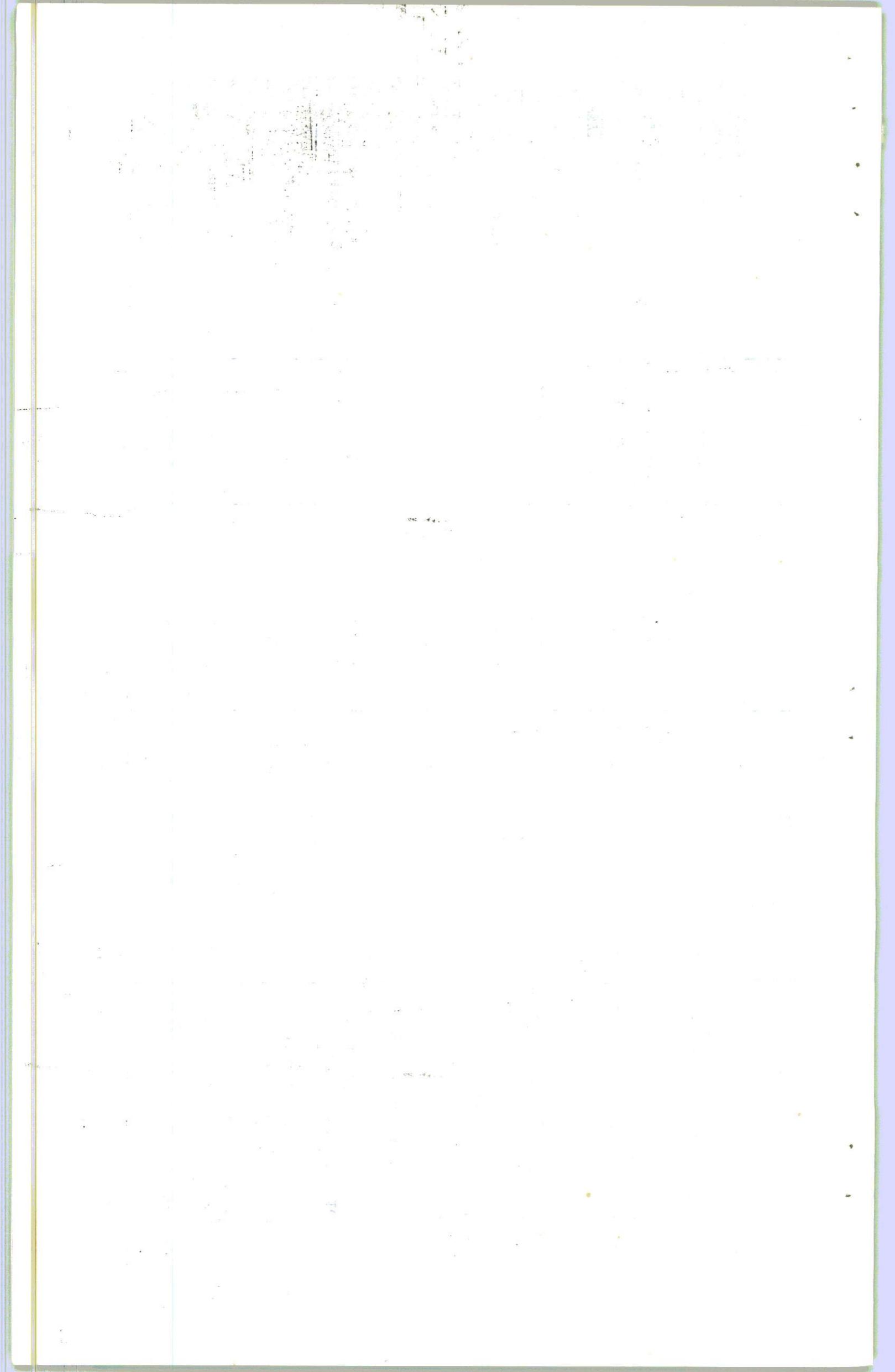
| Nom et prénom ou raison sociale adresse | Montant du crédit en FRW | Aval solli- cité en FRW | Organisme Financier | Aval accordé | Domaine d'activité |
|--|--------------------------------|----------------------------|------------------------|--------------|--|
| MUNYANEZA Salomon Commune Bwakira <u>KIBUYE</u> | 2.200.000 | 2.200.000 | BRD | 2.200.000 | Artisanat : menuiserie en Commune GITESI - KIBUYE |
| KAREKEZI Augustin C/O MINIFINECO <u>KIGALI</u> | 900.000 | 900.000 | BRD | Refus | Agriculture : Pommes de terre en Commune Nkuli : RUHENGARI |
| HIGIRO Emmanuel C/O Institut St Fidèle <u>GISENYI</u> | 250.000 | 250.000 | BCR | 200.000 | Enseignement : Bourse d'études |
| RUBAGUMA J. Bosco C/O Institut St Fidèle <u>GISENYI</u> | 150.000 | 150.000 | BCR | 150.000 | Enseignement : Bourse d'études |
| NSHIMYEYEU Pierre Commune Ngoma <u>BUTARE</u> | 500.000 | 500.000 | BCR | 500.000 | Artisanat : sculpture et menuiserie (reconduction du crédit de caisse) |
| Association des Parents pour la Promotion de l'Education à Busogo (APPEBU) <u>RUHENGARI</u> | 20.000.000 (10.000.000) | 20.000.000 | BCR | 20.000.000 | Enseignement : construction d'une école secondaire à Busogo-RUHENGARI |
| UWIMANA Etienne C/O Préfecture <u>RUHENGARI</u> | 1.800.000 | 1.800.000 | BK | 1.800.000 | Agriculture : pommes de terre dans le projet Agro-Sylvo-Pastoral de GISHWATI |
| MUTABAZI Straton C/O Tribunal de Première Instance de GITARAMA | 250.000 | 250.000 | BK | Refus | Commerce : moulin en Commune Nyakizu, Butare |
| RUKEMANGANIZI J. Berchmans C/O Commune Tumba <u>BYUMBA</u> | 1.700.000 | 1.700.000 | BRD | 1.700.000 | Artisanat : menuiserie moderne en Commune Tumba - BYUMBA |

Handwritten text at the top of the page, possibly a title or header, including the characters "學問".

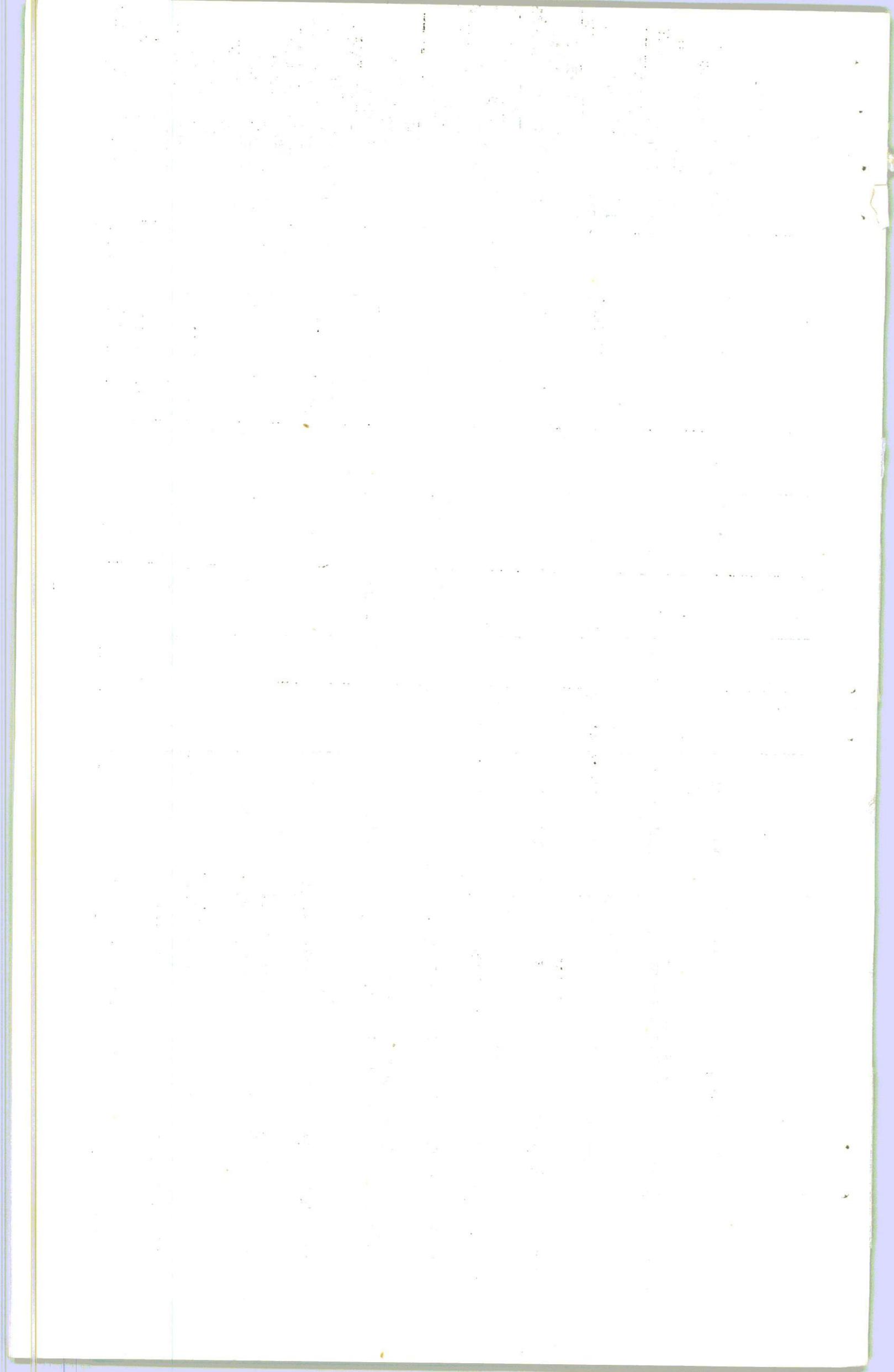
Main body of handwritten text, organized into several horizontal sections by faint lines.

Bottom section of handwritten text, continuing the notes or entries.

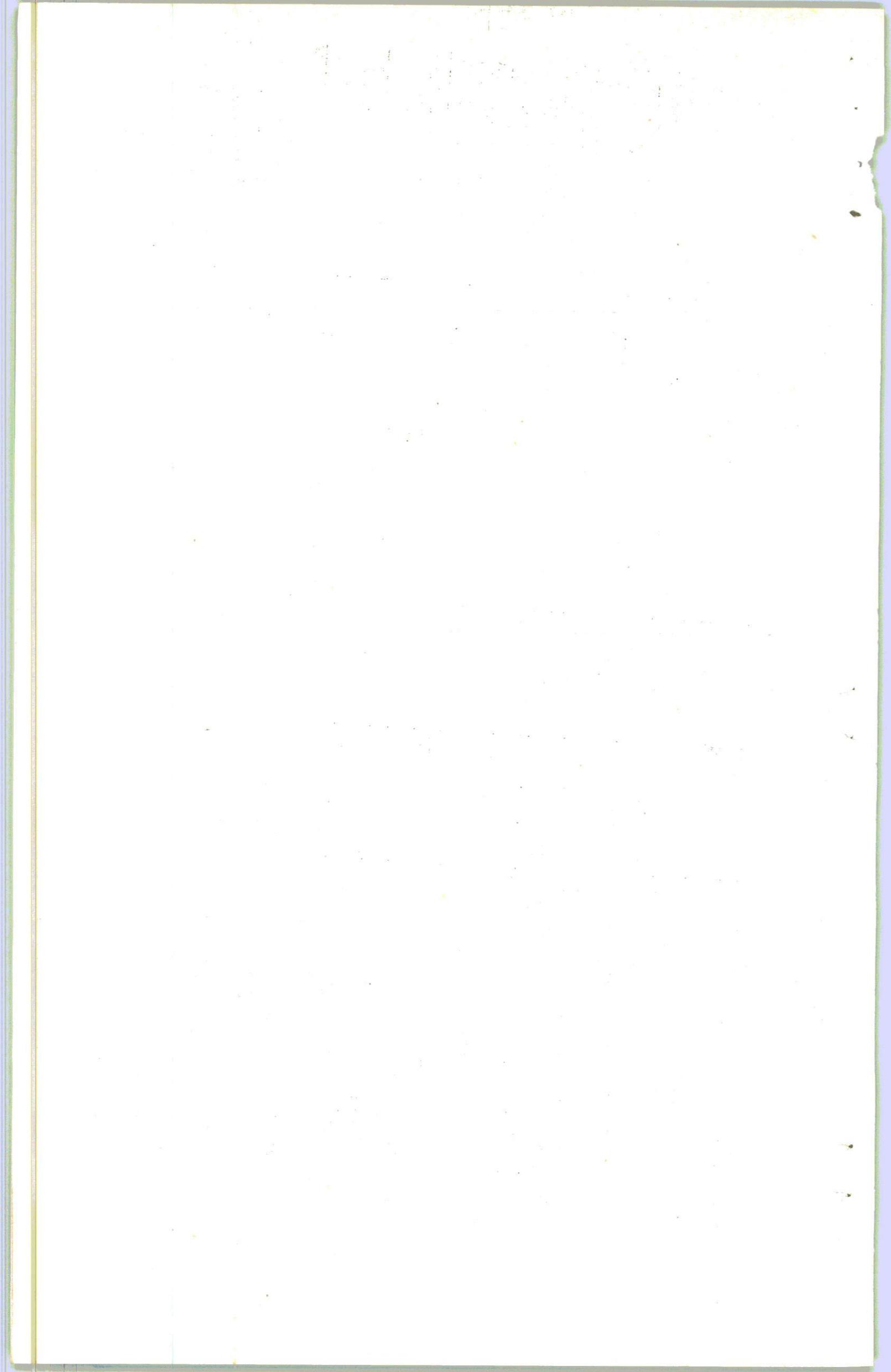
| Nom et prénom ou raison sociale + adresse | Montant du crédit en FRW | Aval sollicité | Organisme Financier | Aval accordé | Domaine d'activité |
|--|-----------------------------|-------------------|------------------------|-----------------|---|
| MVUNABO Joseph C/O Commune Muganza <u>BUTARE</u> | 1.800.000 (2.800.000) | 1.800.000 | BRD | 1.800.000 | Agriculture : riz, achat d'une décortiqueuse en Commune Muganza- BUTARE |
| SINGAYE Christophe C/O Commune Rutobwe <u>GITARAMA</u> | 550.000 | 550.000 | BRD | 550.000 | Elevage de bovins laitiers en Commune Rutobwe - GITARAMA |
| NIYIBIZI Causam C/O Commune Taba <u>GITARAMA</u> | 1.650.000 | 1.650.000 | BRD | 1.650.000 | Elevage de bovins laitiers en Commune Taba - GITARAMA |
| MUKURALINDA François C/O Commune KIGOMA <u>GITARAMA</u> | 1.200.000 | 1.200.000 | BRD | 1.200.000 | Elevage de bovins laitiers en Commune Kigoma - GITARAMA |
| NYAGAHINGA Mulisa Joseph C/O Studio-photo Camera au Point <u>KIGALI</u> | 1.000.000 | 1.000.000 | BK | 1.000.000 | Artisanat : Photographie |
| Mlle AYINKAMIYE Christine C/O Commune Rubavu <u>GISENYI</u> | 190.000 | 190.000 | BCR | 190.000 | Enseignement : Bourse d'études |
| Groupement INTAKUMIRWA (Coopérative) C/O Commune GICIYE <u>GISENYI</u> | 3.400.000 | 3.400.000 | BRD | 3.400.000 | Elevage de bovins laitiers à Gishwati |
| Groupement INDATWA (Coopérative) C/O Giciye <u>GISENYI</u> | 3.000.000 | 3.000.000 | BRD | 3.000.000 | Elevage de bovins laitiers à Gishwati Giciye - GISENYI |
| Garage Ruhengeri Motor (GARUMO) C/O Commune Kigombe <u>RUHENGERRI</u> | 5.000.000 | 5.000.000 | BCR | 5.000.000 | Commerce : Garage en Commune Kigombe - RUHENGERRI |



| Nom et prénom ou raison sociale + adresse | Montant du crédit en FRW | Aval sollicité | Organisme Financier | Aval accordé | Domaine d'activité |
|--|-----------------------------|-------------------|------------------------|-----------------|---|
| KARAMBIZI Paul C/O Commune Mukarange <u>BYUMBA</u> | 1.000.000 | 1.000.000 | BCR | 1.000.000 | Commerce : crédit de caisse de 1.000.000 FRW |
| ILYOYAREMYE J. Baptiste C/O Commune Mudasonwa <u>GIKONGORO</u> | 500.000 | 500.000 | BRD | 500.000 | Agriculture : froment et pomme de terre en Commune Mudasonwa - GIKONGORO |
| MUNYAWERA Charles C/O Atelier de confection <u>KIGALI</u> | 3.000.000 | 3.000.000 | BRD | 3.000.000 | Artisanat : couture en Commune Nyarugenge KIGALI |
| MUNYAMBIBI Anastase C/O Commune Mudasonwa <u>GIKONGORO</u> | 500.000 | 500.000 | BRD | 500.000 | Agriculture : Culture de froment en Commune Mudasonwa à GIKONGORO |
| PROMETAL SPRL <u>KIGALI</u> | 10.000.000 | 10.000.000 | BRD | 10.000.000 | Usine : fabrication de clous ordinaires |
| SEYANZE Dominique C/O Commune Nyakabanda <u>KIGALI</u> | 1.700.000 | 1.700.000 | BRD | 1.700.000 | Artisanat : Menuiserie en Commune Bicumbi- KIGALI |
| NZARAMBA Ladislas C/O Kanzenze <u>KIGALI</u> | 1.300.000 | 1.300.000 | BRD | 1.300.000 | Elevage : apiculture en Commune Kanzenze, <u>KIGALI</u> |
| BAKUZAGARA Elie C/O Commune Mugambazi <u>KIGALI</u> | 2.800.000 | 2.800.000 | BRD | 2.800.000 | Elevage de bovins laitiers en Commune Mugambazi - Kigali |
| MUNYANTWALI Justin C/O Commune Mushubati <u>GITARAMA</u> | 750.000 | 750.000 | BRD | 750.000 | Elevage : apiculture en Commune Mushubati GITARAMA |
| MUTUYEYEZU Noël C/O Commune Ramba <u>GISENYI</u> | 1.000.000 | 1.000.000 | BCR | 1.000.000 | Commerce : crédit de caisse |



| Nom et prénom ou raison sociale + adresse | Montant du crédit en FRW | Aval sollicité | Organisme Financier | Aval accordé | Domaine d'activité |
|---|-----------------------------|-------------------|------------------------|-----------------|--|
| SOCOPOGRAL SPRL (Société Commerciale des produits vivriers aux pays des Grands Lacs) <u>GISENYI</u> | 2.000.000 | 2.000.000 | BCR | 2.000.000 | Commerce : crédit de caisse |
| MURAYI NDINDABO Oscar C/O TRAFIPRO <u>KIGALI</u> | 2.900.000 | 2.900.000 | BCR | Refus | Commerce : boulangerie à Kicukiro, Commune Kanombe, Kigali |
| NDAGIJIMANA Gaspard C/O Karago <u>GISENYI</u> | 650.000 | 650.000 | BRD | 650.000 | Agriculture : Pommes de terre et maïs en Commune Karago, GISENYI |
| NKOMERO Salomon C/O Commune Nkuli <u>RUHENGARI</u> | 600.000 | 600.000 | BRD | 600.000 | Agriculture : Culture de Pommes de terre et de maïs en Commune Nkuli, RUHENGARI |
| NGIRABATWARE Antoine C/O Commune Mugina <u>GITARAMA</u> | 2.300.000 | 2.300.000 | BRD | 2.300.000 | Agriculture Tomates et haricots verts en Commune Mugina, Gitarama |
| MUHINDURANSHURO Célestin C/O Armée Rwandaise | 800.000 | 800.000 | BRD | Refus | Agriculture : bananeraie en Commune Kayonza, Kibungo |
| Coopérative COCUVINKURU C/O Commune Nkumba <u>RUHENGARI</u> | 1.500.000 | 1.500.000 | BRD | 1.500.000 | Agriculture : Pommes de terre, maïs en Commune Nkumba - RUHENGARI |
| NSANZURWIMO Gaëtan C/O Commune Mwendu <u>KIBUYE</u> | 1.200.000 | 1.200.000 | BCR | 1.200.000 | Commerce : financement d'une camionnette |
| MUNDERE Aloys C/O ORINTOR <u>KIGALI</u> | 600.000 | 600.000 | BRD | 600.000 | Agriculture : bananeraie en Commune Rusumo - KIBUNGO |
| SERUBUNGO Philippe C/O SONARWA <u>KIGALI</u> | 1.600.000 | 1.600.000 | BRD | 1.600.000 | Agriculture : Pommes de terre et maïs en Commune Rwerere, GISENYI |



| Nom et prénom ou raison sociale + adresse | Montant du crédit en FRW | Aval sollicité | Organisme Financier | Aval accordé | Domaine d'activité |
|---|-----------------------------|-------------------|------------------------|-----------------|--|
| Mlle MUKAMFIZI Pascasie C/O ONAPO - <u>KIGALI</u> | 2.500.000 | 2.500.000 | CER | 1.300.000 | Boisement en Commune Mugambazi, <u>KIGALI</u> |
| KALINDA Michel Commune Rutongo - <u>KIGALI</u> | 1.700.000 | 1.700.000 | BRD | 1.700.000 | Artisanat : Menuiserie à Kabuye, Commune Rutongo - <u>KIGALI</u> |
| FABRICARWA SPRL Rwamagana, <u>KIBUNGO</u> | 23.000.000 | 10.000.000 | BRD | 10.000.000 | Usine d'ardoises scolaires à Rwamagana, <u>KIBUNGO</u> |
| ACEPER (Association pour la Contribution à l'Educa- tion et au Perfectionnement au Rwanda - <u>GIKONGORO</u> | 14.400.000 | 14.400.000 | BCR | 14.400.000 | Enseignement : Ecole Secondaire à <u>GIKONGORO</u> |
| APPEBU (Association des Parents pour la Promotion de l'Education à Busogo - <u>RUHENGERI</u> | 5.000.000 | 5.000.000 | BCR | 5.000.000 | Enseignement : école secondaire à Busogo- <u>RUHENGERI</u> |
| MUBURA Célestin C/O MINIMART - <u>KIGALI</u> | 1.200.000 | 1.200.000 | BK | 1.200.000 | Agriculture : Pommes de terre à Ruhengeri et légume dans la vallée de la Nyabarongo en Commune Butamwa - <u>KIGALI</u> |
| MWEREKANDE Timothée Commune Rukondo <u>GIKONGORO</u> | 600.000 | 600.000 | BRD | 600.000 | Agriculture : Pommes de terre, sorgho, et maïs en Commune Rukondo, <u>GIKONGORO</u> |
| NSENGUMUREMYI Prosper Commune Kamembe <u>CYANGUGU</u> | 3.000.000 | 3.000.000 | BCR | 3.000.000 | Artisanat : Menuiserie en Commune Kamembe; <u>CYANGUGU</u> |
| KABERA Athanase C/O MINIMART - <u>KIGALI</u> | 1.400.000 | 1.400.000 | BRD | 1.400.000 | Elevage : Apiculture en Commune Gikomero, <u>KIGALI</u> |
| MSHIMIYIMANA Théoneste Commune Kayonza <u>KIBUNGO</u> | 1.040.000 | 1.040.000 | BRD | 1.040.000 | Agriculture : cultures maraîchères : tomates, oignons en Commune Kayonza, <u>KIBUNGO</u> |

1870
1871
1872
1873
1874
1875
1876
1877
1878
1879
1880
1881
1882
1883
1884
1885
1886
1887
1888
1889
1890
1891
1892
1893
1894
1895
1896
1897
1898
1899
1900

1901
1902
1903
1904
1905
1906
1907
1908
1909
1910
1911
1912
1913
1914
1915
1916
1917
1918
1919
1920
1921
1922
1923
1924
1925
1926
1927
1928
1929
1930

1931
1932
1933
1934
1935
1936
1937
1938
1939
1940
1941
1942
1943
1944
1945
1946
1947
1948
1949
1950
1951
1952
1953
1954
1955
1956
1957
1958
1959
1960

1961
1962
1963
1964
1965
1966
1967
1968
1969
1970
1971
1972
1973
1974
1975
1976
1977
1978
1979
1980
1981
1982
1983
1984
1985
1986
1987
1988
1989
1990

1991
1992
1993
1994
1995
1996
1997
1998
1999
2000
2001
2002
2003
2004
2005
2006
2007
2008
2009
2010
2011
2012
2013
2014
2015
2016
2017
2018
2019
2020

2021
2022
2023
2024
2025
2026
2027
2028
2029
2030
2031
2032
2033
2034
2035
2036
2037
2038
2039
2040
2041
2042
2043
2044
2045
2046
2047
2048
2049
2050

| Nom et prénom ou raison sociale + adresse | Montant du crédit en FRW | Aval sollicité | Orga nisme Financier | Aval accordé | Domaine d'a ctivité |
|---|-----------------------------|----------------|-------------------------|-----------------|---|
| SHYIRAKERA Wilson Commune Rutongo <u>KIGALI</u> | 550.000 | 550.000 | BRD | 550.000 | Elevage de lapins à Jari, Commune Rutongo, KIGALI |
| APPEDUC (Association des Parents pour l'Enseignement et l'Education) <u>CYANGUGU</u> | 5.000.000 | 5.000.000 | BCR | 5.000.000 | Enseignement : Ecole Secondaire en Commune Kamembe, CYANGUGU |
| A.P.E. (Association des Parents pour l'Education) <u>KIGALI</u> | 20.000.000 | 20.000.000 | BCR | 20.000.000 | Enseignement : Ecole Secondaire à Rugunga, KIGALI |
| NUHIRWA Charles Louis Q/O Institut St Fidèle <u>GISENYI</u> | 250.000 | 250.000 | BCR | Refus | Enseignement : Bourse d'études |
| NGIRABAKUNZI Elie C/O Commune RUBUNGO <u>KIGALI</u> | 64.000.000 | 64.000.000 | BRD | 5.000.000 | Elevage de bovins en Commune Rubungu KIGALI |
| NDAMIYUBUHATSI Téléspore C/O Commune Bicumbi <u>KIGALI</u> | 1.200.000 | 1.200.000 | BRD | 1.200.000 | Agriculture : cultures maraîchères : choux, oignons, aubergines à Nyakaliro, Commune Bicumbi, KIGALI |
| Eglise Presbytérienne au Rwanda <u>KIGALI</u> | 23.000.000 | 23.000.000 | BCR | 10.000.000 | Construction d'un Centre Touristique et de formation à Kibuye |
| MUREMYANGANGO Bonaventure C/O CARAES Ndera <u>KIGALI</u> | 7.500.000 | 2.500.000 | BRD | 2.500.000 | Médecine privée à Kicukiro-Remera, KIGALI |
| NUNYAMPOTORE Ladislas C/O Armée Rwandaise <u>FYUMBA</u> | 3.400.000 | 3.400.000 | BRD | 3.400.000 | Pêche sur les lacs du Bugesera en Préfecture KIGALI |

1870

1871

1872

1873

1874

1875

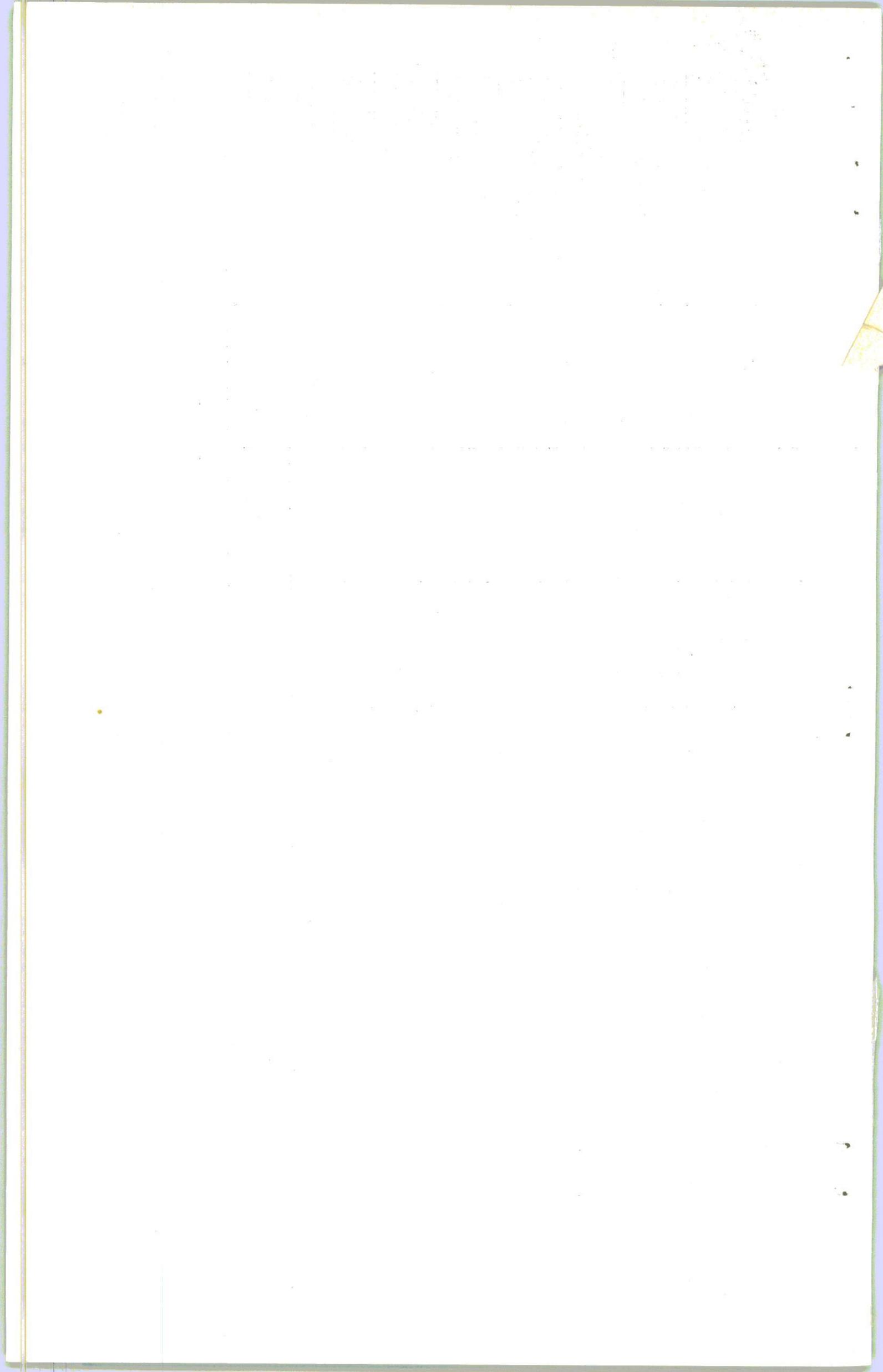
1876

1877

1878

1879

| Nom et prénom ou raison sociale + adresse | Montant du crédit en FRW | Aval sollicité | Organisme Financier | Aval accordé | Domaine d'activité |
|--|-----------------------------|-------------------|------------------------|-----------------|--|
| RWABYUMBA Zéphanie Commune Muyira <u>BUTARE</u> | 480.000 | 480.000 | BRD | 480.000 | Elevage : Apiculture à Mukoma, Commune Muyira, BUTARE |
| HATEGEKIMANA Joseph C/O ELECTROGAZ <u>KIGALI</u> | 2.500.000 | 2.500.000 | BRD | 2.500.000 | Elevage de bovins à Gahengeri, Commune Bicumbi, KIGALI |
| GASHUGI Marcel C/O Commune Nyarugenge <u>KIGALI</u> | 1.300.000 | 1.300.000 | BRD | 1.300.000 | Elevage : apiculture à Musha, Commune Gikoro, KIGALI |
| MUNIGANGWE Marc Commune Rubungo <u>KIGALI</u> | 645.000 | 645.000 | BRD | 645.000 | Artisanat : menuiserie en Commune Rubungo, KIGALI |
| KABANDA Alfred C/O Commune Rubungo <u>KIGALI</u> | 2.300.000 | 2.300.000 | BRD | 2.300.000 | Elevage de bovins à Kinyinya en Commune Rubungo, KIGALI |
| MUNYURANGABO Sebastien C/O Commune Kimbogo <u>CYANGUGU</u> | 1.600.000 | 1.600.000 | BRD | 1.600.000 | Elevage : apiculture en Commune Cyimbogo, Cyangugu |
| CYIZA Samuel Commune Kiyombe <u>BYUMBA</u> | 600.000 | 600.000 | BRD | 600.000 | Agriculture : Pommes de terre et le blé en Commune Kiyombe, BYUMBA |
| KANAMUGIRE Callixte Commune Ngoma <u>BUTARE</u> | 7.000.000 | 5.000.000 | BRD | Refus | Photographie en Commune Ngoma, BUTARE |
| BUREGEYA Jean Commune Kayonza <u>KIBUNGO</u> | 440.000 | 440.000 | BRD | 440.000 | Agriculture : bananeraie en Commune Kayonza, Kibungo |
| MWAGAHILIMA Gaspard Commune Mushubati <u>KITARAMA</u> | 440.000 | 400.000 | BRD | 400.000 | Agriculture : choux, chou-fleurs, carottes, en Commune Mushubati, KITARAMA |



| Nom et prénom ou raison sociale + adresse | Montant du crédit en Frw | Aval sollicité | Organisme Financier | Aval accordé | Domaine d'activité |
|---|-------------------------------------|----------------|------------------------|--------------------------|---|
| TWAMUGABO Charles C/O NGARAMBE F.X. ERP - <u>KIGALI</u> | 300.000 | 300.000 | BCR | Refus | Enseignement : bourse d'études aux Etats-Unis |
| NYIRAHABIMANA Marianne C/O Commune Murambi <u>GITARAMA</u> | 1.170.000 (3.000.000) | 1.170.000 | BRD | 1.170.000 (2.400.000) | Elevage : apiculture en commune Nyamabuye, <u>GITARAMA</u> |
| SHYIRAMBERE Tite Commune Kamembe <u>CYANGUGU</u> | 1.400.000 | 1.400.000 | BCR | 1.400.000 | Artisanat : Menuiserie en Commune Kamembe, <u>CYANGUGU</u> |
| SEPACO (Société d'exploitation des pierres pour l'Art et la Construction) Commune Mukingo <u>RUHENGARI</u> | 12.790.000 | 12.790.000 | BACAR | 10.000.000 | Industrie d'exploitation des pierres dans la région volcanique à <u>RUHENGARI</u> |
| BUREGEYA Alphonse Commune Taba <u>GITARAMA</u> | 1.100.000 | 1.100.000 | BRD | 1.100.000 | Elevage : apiculture en Commune Taba <u>GITARAMA</u> |
| RUSATSI Esri Commune NYABISINDU <u>BUTARE</u> | 1.000.000 | 1.000.000 | BRD | 1.000.000 | Agriculture : choux, carottes, tomates, oignons aubergines à Gahondo Commune Nyabisindu <u>BUTARE</u> |
| MUKEZANGAGO J. Chrysostome Commune Nyarugenge <u>KIGALI</u> | 6.000.000 | 6.000.000 | BRD | 5.000.000 | Agriculture, choux, poivrons, oignons aubergines, et maïs à Rusine, Commune Mugambazi, <u>KIGALI</u> |
| KABOYI Léonard Commune Mugambazi <u>KIGALI</u> | 1.000.000 | 1.000.000 | BRD | 1.000.000 | Agriculture : soja, oignons, tomates à Butangampundu, Commune Mugambazi <u>KIGALI</u> |
| MUKARAGE Daniel Commune Rubavu <u>GISENYI</u> | 2.000.000 (2.900.000 de 7/87) | 2.000.000 | BRD | 2.000.000 | Elevage de volailles en Commune Rubavu, <u>GISENYI</u> |

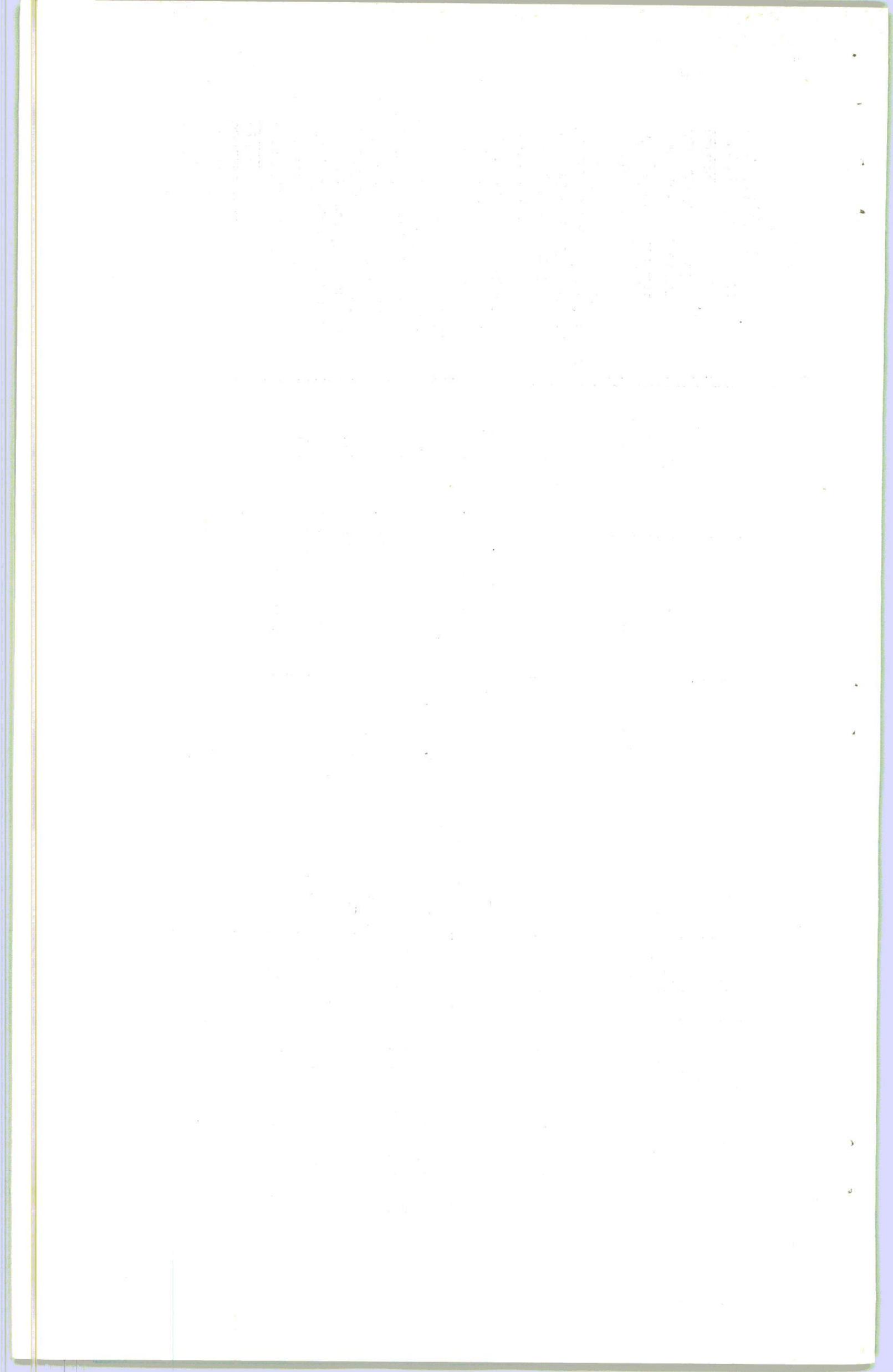
1871
1872
1873
1874
1875
1876
1877
1878
1879
1880
1881
1882
1883
1884
1885
1886
1887
1888
1889
1890
1891
1892
1893
1894
1895
1896
1897
1898
1899
1900

1901
1902
1903
1904
1905
1906
1907
1908
1909
1910
1911
1912
1913
1914
1915
1916
1917
1918
1919
1920
1921
1922
1923
1924
1925
1926
1927
1928
1929
1930

1931
1932
1933
1934
1935
1936
1937
1938
1939
1940
1941
1942
1943
1944
1945
1946
1947
1948
1949
1950
1951
1952
1953
1954
1955
1956
1957
1958
1959
1960

1961
1962
1963
1964
1965
1966
1967
1968
1969
1970
1971
1972
1973
1974
1975
1976
1977
1978
1979
1980
1981
1982
1983
1984
1985
1986
1987
1988
1989
1990

| Nom et prénom ou raison sociale + adresse | Montant du crédit en FRW | Aval sollicité | Organisme Financier | Aval accordé | Domaine d'activité |
|---|-----------------------------|-------------------|------------------------|-----------------|---|
| NTEZIRYAYO Antoine Commune Cyungo <u>BYUMBA</u> | 300.000 | 300.000 | BRD | 300.000 | Agriculture : Pommes de terre et froment en Commune Cyungo - Byumba |
| GASINGWA Germain Commune Mugusa-Butare | 7.000.000 | 7.000.000 | BRD | 5.000.000 | Projet agro-pastoral en Commune Mugusa - BUTARE |
| APEKI - Association des Parents pour la Promotion de l'Education en S/ Prefecture de <u>KINIHIRA</u> | 13.500.000 | 13.500.000 | BCR | 13.500.000 | Enseignement : Ecole secondaire en S/Prefecture de Kinihira, BYUMBA |
| APEGA (Association des Parents pour la Promotion de l'Education à <u>GAHENGARI</u> | 10.000.000 | 10.000.000 | BCR | 10.000.000 | Enseignement : Ecole Secondaire à Gahengeri, Commune Bicumbi, KIGALI |
| Association pour la Promotion de l'Education en Prefecture de KIBUYE (A.S.P.E.K.) | 15.000.000 | 15.000.000 | BCR | 15.000.000 | Enseignement : école secondaire à KIBUYE |
| Association pour la Promotion de l'Education la Culture et l'Amélioration de la Santé (APEGAS) | 10.000.000 | 10.000.000 | BCR | 10.000.000 | Enseignement : Ecole secondaire en Commune Masango- GITARAMA |
| MAKUBA Aaron C/O MINAGRI- <u>(KIGALI)</u> | 350.000 | 350.000 | BRD | 350.000 | Agriculture : ananas en Commune Rusumo, KIBUNGO |
| KANYAMIBWA Innocent Commune Mugambazi <u>KIGALI</u> | 650.000 | 650.000 | BRD | 650.000 | Agriculture : choux, oignons, carottes, en Commune Mbogo, KIGALI |
| NTEZIYAREMYE Vénuste B.P. 612 <u>BUTARE</u> | 638.000 | 638.000 | BRD | 638.000 | Agriculture : choux, carottes, aubergines en Commune Ngoma, Butare |



| Nom et prénom ou raison sociale + adresse | Montant du crédit en FRW | Aval sollicité | Organisme Financier | Aval accordé | Domaine d'activité |
|---|-----------------------------|-------------------|------------------------|-----------------|--|
| MUSHARANKWANZI Agathe | 7.500.000 | 7.500.000 | BCR | Refus | Habitat : Construction d'un home pour jeunes filles à Kacyiru, Commune Nyarugenge KIGALI |
| TWAHIRWA Aloys C/O SONARWA KIGALI | 1.500.000 | 1.500.000 | BCR | Refus | Commerce : Garage en Commune Nyarugenge KIGALI |
| MBABAZI Emmanuel Commune Mukingo RUHENGARI | 200.000 | 200.000 | BCR | 200.000 | Enseignement : Bourse d'études à l'Institut Saint Fidèle |
| BIHOYIKI Djumapili | 250.000 | 250.000 | BCR | 250.000 | Enseignement : Bourses d'études à l'Institut Saint Fidèle |
| KAYINAMURU Charles Commune utongo KIGALI | 2.000.000 | 2.000.000 | BRD | 2.000.000 | Elevage de cochons en Commune Rutongo, KIGALI |
| BUTURUTSEMWABO Michel Commune Bicumbi KIGALI | 3.100.000 | 3.100.000 | BRD | 3.100.000 | Agriculture : tomates, haricots verts à Nyagasambu, Commune Gikoro et à Nyakaliro, Commune Bicumbi, KIGALI |
| MALELE Elie C/O MINEPRISEC KIGALI | 1.300.000 | 1.300.000 | BRD | 1.300.000 | Elevage : apiculture en Commune Kabarondo, KIBUNGO |
| NSHUMUYIKI Emmanuel C/O Entreprise USENGIMANA Richard | 1.300.000 | 1.300.000 | BRD | Refus | Pharmacie rurale à Rubengera, KIBUYE |
| RWABILINDA Tharcisse Commune Karago GISENYI | 650.000 | 650.000 | BRD | 650.000 | Agriculture : pommes de terre et petits pois en Commune Karago, GISENYI |
| NYAGAHINGA Mulisa Joseph Quartier Commercial KIGALI | 5.900.000 | 5.000.000 | BRD | Refus | Photographie : Laboratoire au Quartier Commercial de KIGALI |

THE HISTORY OF THE
CITY OF BOSTON

From its first settlement in 1630 to the present time, the city of Boston has been a center of commerce and industry. It has been a city of firsts, a city of pioneers, a city of progress. It has been a city of freedom, a city of justice, a city of peace. It has been a city of love, a city of hope, a city of faith. It has been a city of dreams, a city of aspirations, a city of dreams.

The city of Boston has a rich and varied history. It has been a city of firsts, a city of pioneers, a city of progress. It has been a city of freedom, a city of justice, a city of peace. It has been a city of love, a city of hope, a city of faith. It has been a city of dreams, a city of aspirations, a city of dreams.

The city of Boston has a rich and varied history. It has been a city of firsts, a city of pioneers, a city of progress. It has been a city of freedom, a city of justice, a city of peace. It has been a city of love, a city of hope, a city of faith. It has been a city of dreams, a city of aspirations, a city of dreams.

The city of Boston has a rich and varied history. It has been a city of firsts, a city of pioneers, a city of progress. It has been a city of freedom, a city of justice, a city of peace. It has been a city of love, a city of hope, a city of faith. It has been a city of dreams, a city of aspirations, a city of dreams.

The city of Boston has a rich and varied history. It has been a city of firsts, a city of pioneers, a city of progress. It has been a city of freedom, a city of justice, a city of peace. It has been a city of love, a city of hope, a city of faith. It has been a city of dreams, a city of aspirations, a city of dreams.

| Nom et prénom ou raison sociale et adresse | Montant du crédit en FRW | Aval sollicité | Organisme Financier | Montant accordé | Domaine d'activité |
|---|-----------------------------|-------------------|------------------------|--------------------|---|
| KARANGWA Alphonse B.P. 548 <u>BUTARE</u> | 7.000.000 | 7.000.000 | BRD | 7.000.000 | Elevage de poissons et de bovins en Commune Nyaruhengeri, Butare |
| GASARASI Samson B.P. 46 <u>GIKONGORO</u> | 1.062.750 | 1.000.000 | BCR | 1.000.000 | Artisanat : atelier de menuiserie et de soudure en Commune Nyamagabe, GIKONGORO |
| KAVUBI Charles Commune Nyamugali <u>RUHENGARI</u> | 1.000.000 | 1.000.000 | BCR | 1.000.000 | Commerce : crédit de caisse pour renforcer de ses activités commerciales à Nyamugali <u>RUHENGARI</u> |
| BARUGAHARE Evariste Centre de Rushaki <u>BYUMBA</u> | 1.000.000 | 1.000.000 | BCR | 1.000.000 | Commerce pour 500.000 Frs et moulin pour 500.000 Frs à Rushaki, BYUMBA |
| NSABIMANA Alexis Commune Nyakabanda <u>GITARAMA</u> | 600.000 | 600.000 | BCR | 600.000 | Enseignement supérieur : Bourse d'études à l'Université Catholique de Louvain (Belgique) |
| MUHAYIMANA J.M.V. Commune Kigombe <u>RUHENGARI</u> | 540.000 | 540.000 | BCR | 540.000 | Artisanat agricole : moulin en Commune Kigombe, <u>RUHENGARI</u> |
| SEBAHUTU Narcisse C/O Ambassade des USA <u>KIGALI</u> | 2.658.000 | 700.000 | BRD | 700.000 | Elevage de volailles à Kivugiza, KIGALI |
| NTIBIBUKA Phénéas Commune Nkuli <u>RUHENGARI</u> | 940.000 | 750.000 | BCR | 750.000 | Artisanat : couture à Mukamira, Ruhengeri |
| MUNYAMPAME Zéphyrin Commune Nyarugenge <u>KIGALI</u> | 1.000.000 | 1.000.000 | B.K. | 1.000.000 | Artisanat : crédit de caisse pour son atelier de menuiserie et soudure à Rugenge <u>KIGALI</u> |
| RWANDA EXOTIC COMPANY SPRL <u>KIGALI</u> | 11.650.000 | 9.000.000 | B.K. | - | Agriculture : Horticulture. Acquisition d'un terrain à Nyamweru, Shyorongi, KIGALI. |
| FIZI Christophe C/O ORINEFOR <u>KIGALI</u> | 1.750.000 | 1.750.000 | BRD | 1.750.000 | Elevage de bovins à Kinyinya, Kigali (crédit complémentaire à celui de 3.000.000 Frs aussi avalisé par le Fonds pour l'élevage o-pastoral). |

1870

1871

1872

1873

1874

1875

1876

1877

1878

1879

1880

1881

1882

1883

1884

1885

1886

1887

1888

1889

1890

1891

1892

1893

1894

1895

1896

1897

1898

1899

1900

ANNEXE : II

PROJETS AVALISES EN 1988 PAR PREFECTURE ET PAR SECTEUR D'ACTIVITES

| Secteurs d'Activités | Kigali | Gitarama | Butare | Gikongoro | Cyangugu | Kibuye | Gisenyi | Ruhengeri | Byumba | Kibungo | TOTAUX |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Agriculture | 13.450.000 | 3.000.000 | 3.438.000 | 1.600.000 | - | - | 4.700.000 | 2.100.000 | 900.000 | 3.630.000 | 32.818.000 |
| Elevage | 23.250.000 | 6.420.000 | 7.480.000 | 5.000.000 | 1.600.000 | - | 12.020.000 | - | - | 1.300.000 | 57.070.000 |
| Agro-pastoral | 1.750.000 | - | 5.000.000 | - | - | - | - | - | - | - | 6.750.000 |
| Artisanat | 9.405.000 | - | 500.000 | 1.000.000 | 4.400.000 | 2.000.000 | - | 5.750.000 | 1.700.000 | 4.580.000 | 28.535.000 |
| Artisanat agricole | 3.600.000 | - | - | - | - | - | - | 540.000 | 500.000 | - | 4.640.000 |
| Commerce | - | - | - | - | - | 1.200.000 | 3.000.000 | 1.500.000 | 1.500.000 | - | 7.200.000 |
| Industrie | 10.000.000 | - | - | - | - | 10.000.000 | - | 10.000.000 | - | 10.000.000 | 40.000.000 |
| Enseignement Primaire et Secondaire | 30.000.000 | 10.000.000 | - | 14.400.000 | 5.000.000 | 15.000.000 | - | 25.500.000 | 13.500.000 | - | 112.900.000 |
| Enseignement Supérieur | - | 600.000 | - | - | - | - | 990.000 | 350.000 | - | - | 1.940.000 |
| Autres (Médecine privée et pêche) | 5.900.000 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 5.900.000 |
| TOTAL | 97.355.000 | 20.020.000 | 16.418.000 | 22.000.000 | 11.000.000 | 28.400.000 | 20.710.000 | 45.240.000 | 18.100.000 | 19.510.000 | 298.753.000 |

1890

Jan 1st

Feb 1st

Mar 1st

Apr 1st

May 1st

Jun 1st

Jul 1st

Aug 1st

Sep 1st

ANNEXE III REPARTITION DES PROJETS PAR ORGANISME FINANCIER

| Organisme Financier | Demande d'avals | | Avals accordés | |
|--|-------------------|-------------|-------------------|-------------|
| | Nombre de projets | Montants | Nombre de projets | Montants |
| Banque Commerciale du Rwanda | 36 | 170.580.000 | 31 | 144.980.000 |
| Banque de Kigali | 6 | 14.250.000 | 4 | 5.000.000 |
| Banque Rwandaise de Développement | 75 | 212.473.000 | 70 | 137.473.000 |
| Union des Banques Populaires du Rwanda | - | - | - | - |
| Banque Continentale | 1 | 12.790.000 | 1 | 10.000.000 |
| Caisse d'Epargne du Rwanda | 2 | 8.500.000 | 1 | 1.300.000 |

B. INSTITUT SUPERIEUR DES FINANCES PUBLIQUES

1. STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT

1.1. La mission assignée à l'Institut Supérieur des Finances Publiques (I.S.F.P.) est clairement définie à l'article 2 de la loi n° 15/1986 du 20 juin 1986 portant création de l'Institut Supérieur des Finances Publiques. Cet article est ainsi libellé :

"L'Institut a pour objet :

- a) La formation professionnelle des agents pour l'Administration Publique en matière financière ;
- b) Le perfectionnement en cours d'emploi et le recyclage des agents de l'Administration Publique chargés des fonctions financières ;
- c) Toutes autres actions de formation qui lui seraient confiés dans les domaines économiques et financières par le Gouvernement".

1.2. L' I.S.F.P. est rattaché au Ministère ayant les Finances dans ses attributions et comprend, pour son administration, le Conseil de l'Institut qui constitue son organe de conception et de contrôle et la Direction de l'Institut qui est son organe de direction et de gestion.

1.3. Le présent rapport d'activité se propose de montrer comment chacun des deux organes précités s'est acquitté, pendant l'année civile 1988, des attributions lui assignées par la loi n° 15/1986 du 20 juin 1986 portant création de l' I.S.F.P.. Ce même rapport d'activité se penchera enfin sur les difficultés rencontrées avant de soulever le problème de l'avenir de l' I.S.F.P. qui est, rappelons-le, actuellement financé dans le cadre du Projet CR 1565 RW (Projet d'Assistance Technique pour l'Amélioration de la Gestion des Finances Publiques).

2. ACTIVITES DU CONSEIL DE L' I.S.F.P.

Le Conseil de l' I.S.F.P., organe de conception et de contrôle, s'est réuni trois fois au cours de l'année 1988 ; ses quatrième, cinquième et sixième réunions se sont tenues respectivement le 6 février 1988, le 17 mars 1988 et le 13 décembre 1988.

2.1. Au cours de sa quatrième réunion du 6 février 1988, le Conseil de l'I.S.F.P. a eu, d'une part, à choisir des enseignants à proposer au Ministre des Finances et de l'Economie pour les cours de deuxième année, options Fiscalité et Douanes et d'autre part à proposer au même Ministre le montant des indemnités à allouer aux membres du Conseil de l' I.S.F.P. ainsi qu'aux autres personnes qui participent à des réunions se rapportant aux activités de l' I.S.F.P.

Ces indemnités concernaient en fait les réunions de ce Conseil et de ses commissions, les réunions du Conseil des Professeurs et ses groupes, les réunions du Conseil des Professeurs et ses groupes, les réunions du Conseil de discipline, les réunions du Jury de fin d'année et de fin de scolarité.

2.2. La Cinquième réunion du Conseil de l' I.S.F.P. avait, quant à elle, été convoquée pour amender les articles 95 et 97 du Règlement Intérieur de l'I.S.F.P. adopté par le même Conseil en sa séance du 10 septembre 1987. Il était plus précisément proposé au Conseil de retirer, des conditions que doit remplir un élève pour pouvoir être autorisé à se présenter à une session de rattrapage, l'exigence d'avoir obtenu une note au moins égale à 8 sur 20 dans chacune des matières. Le Conseil a accepté cette proposition et a par ailleurs retenu qu'en cas de session de rattrapage, l'élève sera autorisé à reprendre toutes les matières où il aura obtenue une note inférieure à 12 sur 20 et à reprendre le stage si sa note pour le stage est inférieur à 12 sur 20.

2.3. La Sixième réunion du Conseil de l' I.S.F.P. avait principalement pour objet d'une part de choisir les Professeurs visiteurs à proposer au Ministre des Finances et de l'Economie pour dispenser les cours des Options "Budget et Comptabilité Publique" et "Contrôle financier" à ouvrir pour l'année académique 1989 - 1990. Cette réunion avait d'autre part proposé, conformément à l'article 24 de la loi n° 15/1986 du 20 juin 1986 portant création de l' I.S.F.P.; la dénomination, le texte et le format du diplôme à délivrer par l' I.S.F.P. à ses lauréats dont les premiers sortiront le 8 avril 1989. Enfin, cette réunion a eu à proposer une légère modification de l'Arrêté Présidentiel n° 108/07 du 10 février 1987 portant fixation du programme des études à l' I.S.F.P.

2.4. C'est également au cours de cette sixième réunion que les membres du Conseil ont attiré l'attention du Ministre de tutelle de l' I.S.F.P. sur le fait que l'avenir de l' I.S.F.P. doit être dissocié de la disponibilité des crédits du Projet IDA CR 1565 et qu'il était temps de réfléchir dès maintenant sur l'après projet en examinant les différents scénarios possibles. Nous reviendrons sur ce point au dernier chapitre du présent rapport d'activité.

3. ACTIVITES DE LA DIRECTION DE L' I.S.F.P.

3.1. Les attributions du Directeur de l' I.S.F.P. sont précisées à l'article 10 de la loi n° 15/1986 du 20 juin 1986 portant création de l' I.S.F.P. . Le Directeur de l' I.S.F.P. est principalement chargé d'assurer la direction et la coordination des activités pédagogiques et administratives de l'Institut, conformément aux décisions arrêtées par le Ministre ayant les Finances dans ses attributions et le Conseil de l'Institut. Pour ce faire, le Directeur de l' I.S.F.P. dispose d'un service des études et d'un service administratif et financier. Le Directeur des Etudes a été nommé en mai 1988 ; il s'agit de Monsieur NSANZABALINDA Aloys, Bachelier en Sciences Economiques , Sociales et de Gestion à l' Université Nationale du Rwanda. Le Chef du Service Administratif et Financier n'a pas encore été nommé étant donné que cette nomination ne se justifie pas au moment où l'I.S.F.P. est encore financé sur crédits du Projet IDA CR 1565 RW. En procédant à cette nomination, on ferait double emploi avec les services du Coordinateur National du Projet IDA CR 1565 RW qui a la charge de gérer en accord avec la Banque Mondiale tous les fonds destinés à toutes les composantes du Projet.

3.2. Pour la coordination des activités pédagogiques, la Direction de l' I.S.F.P. a recouru aux services de 32 Professeurs visiteurs dont la liste et les cours dispensés sont donnés en annexe du présent rapport d'activité. Pour la coordination des activités administratives, la Direction de l' I.S.F.P. a, en plus du Directeur des Etudes et de la Secrétaire de Direction, 11 agents d'exécutions dont 3 dactylographes, 2 plantons, 3 jardiniers et veilleurs et 3 chauffeurs.

3.3. Pendant l'année civile 1988, quatre événements majeurs ont marqué la vie de l' I.S.F.P. à savoir :

- le recrutement de la deuxième promotion de l' I.S.F.P. dont les cours ont débuté le 5 avril 1988 ;
- la nomination d'un nouveau Directeur de l' I.S.F.P. en juin 1988 en remplacement de Monsieur NTIGULIRWA Benoît transféré alors à la Direction de l'Office des Cafés et actuellement Ministre des Finances et Ministre de tutelle de l' I.S.F.P. ;
- le recrutement de Monsieur NSANZABALINDA Aloys au poste de Directeur des Etudes à l' I.S.F.P. et
- le recrutement de la 3ème promotion de l' I.S.F.P. pour lequel toutes les formalités administratives sont terminées étant donné que 21 personnes viennent d'être convoquées à l' I.S.F.P. pour entreprendre leur formation professionnelle à partir du 31 janvier 1989.

3.3.1. Les activités de formation professionnelle des élèves de la deuxième promotion de l' I.S.F.P. se sont déroulées normalement avec le concours de 18 professeurs visiteurs. Au 31 décembre 1988, il ne restait que peu d'heures de cours à dispenser dès le 9 janvier 1989 avant que des élèves n'aillent accomplir leur stage pratique d'un mois à partir du 13 février 1989.

3.3.2. Les activités de formation professionnelle des élèves de la première promotion se sont aussi déroulées de façon très satisfaisante après avoir cependant eu recours à deux professeurs expatriés du Ministère français de l'Economie, des Finances et de la Privatisation par le biais du Protocole général de coopération signé entre le Ministre rwandais des Finances et de l'Economie et l' A.D.E.T.E.F. La Direction de l' I.S.F.P. a malheureusement dû proposer au Conseil de l' I.S.F.P. la suppression du cours "Armement, Tir et Transmission" de l'Option Douanes étant donné qu'on ne parvenait pas à identifier un Professeur pouvant valablement prendre à charge ce cours très spécifique.

Pour la formation de la première promotion, la Direction de l'Institut a recouru aux services de 24 Professeurs visiteurs dont 6 d'entre eux enseignent également en première année (deuxième promotion). Au 31 décembre 1988, tout le programme des cours des Options Fiscalité et Douanes (hormis le cours ci-dessus mentionné) avait été dispensé, les élèves de deuxième année de l' I.S.F.P. étant actuellement en stage pratique de trois mois à la Direction Générale des Impôts et à la Direction Générale des Douanes.

3.3.3. Concernant le poste de Directeur des Etudes, le Conseil de l' I.S.F.P. a, au cours de sa sixième réunion du 13 décembre 1988, pris acte de la nomination de Monsieur NSANZABALINDA Aloys mais a néanmoins insisté sur le fait que ce poste devait être occupé par une personne titulaire d'une Licence Universitaire ou d'une Maîtrise pour pouvoir avoir suffisamment d'autorité sur les Professeurs de l' I.S.F.P., donner des critiques constructives sur le contenu des cours et être garant de la qualité de l'enseignement supérieur dispensé à l' I.S.F.P. Il se peut effectivement que l'actuel Directeur des Etudes éprouve certaines difficultés ou plus ou moins d'aisance à discuter du contenu de certains cours particuliers avec certains Docteurs (hauts cadres de l'Administration Publique titulaires de Licences Universitaires ou de Doctorats de troisième cycle) ; ce Directeur des Etudes a néanmoins fait un effort particulier pour la Gestion des emplois du temps des Professeurs, ce qui a permis au Directeur de l'Institut de se concentrer beaucoup plus sur l'examen du contenu des cours avec les Professeurs.

4. DIFFICULTES RENCONTREES

Même s'il a été consigné dans les lignes qui précèdent que le déroulement des activités pédagogiques s'est fait de façon satisfaisante, il y a lieu de signaler que l' I.S.F.P. a connu deux difficultés majeures liées à l'absence des Professeurs permanents et à l'insuffisance des locaux abritant l' I.S.F.P.

4.1. Jusqu'à ce jour, l' I.S.F.P. a recouru exclusivement aux services de Professeurs visiteurs pour dispenser les cours inscrits au programme des études de l' I.S.F.P. Il est difficile dans ce cas de respecter la programmation des cours arrêtée au début de chaque année académique car certains de ces Professeurs sont de temps en temps empêchés de venir enseigner pour pouvoir vaquer à des urgences inhérentes à leurs occupations habituelles ou pour exécuter des ordres de mission à l'intérieur ou l'extérieur du Pays. Faute de Professeurs permanents pouvant immédiatement occuper les heures laissées subitement libres, la programmation s'en ressent et la charge hebdomadaire d'heures de cours n'est pas équitablement répartie pendant toute l'année académique. C'est pour cette raison que le Conseil de l' I.S.F.P. s'est saisi de ce problème et a proposé au Ministre de tutelle le recrutement d'au moins deux Professeurs permanents, l'un devant être Economiste et l'autre Juriste. Ces recrutements sont encore attendus.

4.2. L' I.S.F.P. est actuellement logé dans les mêmes locaux que la Faculté de Droit de l'Université Nationale du Rwanda et le Centre de Formation des Adjoints Techniques de la Statistique (C.F.A.T.S.) sur la colline MBURABUTURO, à Kigali. Ces locaux se sont dès le départ avérés insuffisants pour abriter la Faculté et les deux écoles. Jusqu'à ce jour, la cohabitation n'a été rendue possible que par le fait que l' I.S.F.P. n'a jamais pu, pour des raisons diverses qui échappent à la compétence de la Direction de l' I.S.F.P. ; ouvrir à la fois les quatre Options instituées par la loi n° 15/86 du 20 juin 1986 portant création de l' I.S.F.P.

4.3. Si le problème de recrutement de Professeurs permanents va trouver incessamment une solution, celui de l'insuffisance des locaux devra trouver la solution en même temps que les autorités compétentes prendront une décision sur l'avenir de l' I.S.F.P. ; c'est-à-dire son financement au terme du Projet IDA CR 1565 RW.

5. PROBLEME DE L'AVENIR DE L' I.S.F.P.

Au cours de leur sixième réunion, les membres du conseil de l' I.S.F.P. ont eu à attirer l'attention du Ministre de tutelle sur le fait que les besoins du Pays en général et du Ministère des Finances en particulier en professionnels des Finances Publiques étaient loin d'être satisfaits par les lauréats de trois promotions uniquement. Il faut donc réfléchir dès maintenant à l'après-Projet IDA CR 1565 pour permettre la poursuite des activités de l' I.S.F.P.

La Direction de l' IS.F.P. va incessamment élaborer un dossier à l'examen du Conseil de l' I.S.F.P., ce Conseil devant faire des propositions concrètes au Ministre des Finances. Ce dossier revêt un caractère urgent puisque ce problème doit avoir trouvé une solution avant le lancement du recrutement de la quatrième promotion de l' I.S.F.P. qui devrait intervenir normalement avant le mois de mai 1989.

Premier abord, il semble à la Direction de l' I.S.F.P. que les activités de l' I.S.F.P. pourraient difficilement se poursuivre autrement que sur financement direct du Budget général de l'Etat. L'on devra également voir si l'Etat ne devrait pas fournir un effort supplémentaire en construisant cinq salles de classe (d'au moins 450 m² par classe) pour les premières années ainsi que pour les quatre options de l' I.S.F.P.) à MBURABUTURO. Le terrain est disponible et le coût de ces constructions ne dépasserait pas 15.000.000 FRW puisqu'on n'aurait pas besoin de construire des bureaux ou des sanitaires qui existent déjà sur la colline de MBURABUTURO.

6. CONCLUSION

Ce rapport s'est voulu très synthétique étant donné qu'un rapport annuel plus complet sera confectionné et présenté par le Conseil de l' I.S.F.P. au Ministre des Finances conformément au paragraphe e) de l'article 8 de la loi n° 15/1986 du 20 juin 1986 portant création de l'Institut Supérieur des Finances Publiques. J'espère que ce rapport aura entretemps permis aux responsables du Ministère des Finances, Ministère de tutelle, de visualiser l'état de fonctionnement de l' I.S.F.P. ainsi que les problèmes majeurs rencontrés jusqu'à la fin de l'année 1988. A cette période, l'I.S.F.P. comptait 46 étudiants, soit 28 en première année et 18 en deuxième année, Options Fiscalité et Douanes.

Le présent document donne en son annexe la liste des Professeurs et les cours dispensés par promotion ainsi que le calendrier académique par promotion.

ANNEXE I. LISTE DES PROFESSEURS DE L' I.S.F.P. PENDANT
L'ANNEE CIVILE 1988

DERNIERE ANNEE A L' I.S.F.P.

| Noms et Prenoms | Diplôme | Fonctions | Cours dispensés | |
|------------------------------|--|---|-------------------------------|--------------------------|
| | | | Intitulé | Durée en nombre d'heures |
| 1. MUGUMANKIKO Silas | I.C.H.E.C. LOUVAIN (Belgique) Ingénieur Commercial | Expert en Comptabilité Projet Centrale Comptable et Organisation à la PRESIREP | Comptabilité | 100 |
| 2. RWAGASORE Denys | Doctorat en Droit Université Catholique de LOUVAIN (Belgique) | Vice-Président de la Cour de Cassation | Droit Civil | 30 |
| 3. MUKEMERA Edouard | Licence en Droit Université Catholique de LOUVAIN (Belgique) | Ministre chargé des Relations Institutionnelles | Droit Constitutionnel | 30 |
| 4. MUGANIRO Hermogène | Licence en Droit Université Nationale du Rwanda | Chef de Service à l'Office Nationale de la Population | Droit Fiscal | 45 |
| 5. MUKENIJABO Charles | Docteur en Droit Université d'ANVERS (Belgique) | Professeur à la Faculté de Droit à MBURABUTURO | Droit Fiscal | 30 |
| 6. MUKERAHEJURU A Alexandre | Licence en Droit UNAZA KINSHASA (Zaïre) | Secrétaire Général au MINIFOP | Droit de la Fonction Publique | 30 |
| 7. MUKINDANA Raphaël | Licence en Sciences Commerciales et Financières LOVANIUM (Zaïre) | Directeur Général de l'Inspection Générale des Finances au MINIFINECO | Droit Budgétaire | 30 |
| 8. MURABATWARE Augustin | Docteur en Sciences Economiques et Sociales Université de FRIBOURG (Suisse) | Projet PRIME D.G. POLITECO au MINIFINECO | Introduction à l'Economie | 45 |
| 9. MUBURUREMA Jean Damascène | Maîtrise en Sciences Economiques Université de QUEBEC MONTREAL (Canada) | Secrétaire Général Adjoint U.N.R. Campus de BUTARE | Economie du Développement | 40 |

PREMIERE ANNEE A L' I.S.F.P. (Suite)

| Noms et Prenoms | Diplôme | Fonction | Cours dispensés | |
|-------------------------------|--|---|--|--------------------------|
| | | | Intitulé | Durée et nombre d'heures |
| 10. MUTEMBEREZI Pierre Claver | Licence en Sciences Economiques Diplôme spécialisation U.C. LOUVAIN (Belgique) | Directeur Général de la Statistique au MINIPLAN | Statistiques | 45 |
| 11. KAREKEZI Athanase | Maîtrise en Administration Université de SHERBROOKE (Canada) | Directeur du Laboratoire Pharmaceutique du Rwanda à BUTARE | Statistiques | 45 |
| 12. RUSIBANE Gaëtan | Docteur en Sciences Economiques, Université de TOULOUSE (France) | Doyen de la Faculté des S.E.S.G. à l' U.N.R. BUTARE | Mathématiques Financières | 45 |
| 13. BANGAGATARE Marcel | Licence en Droit U.N.R. BUTARE | Directeur Général du Service Juridique au C.N.D. KIGALI | Organisation Administrative du Rwanda | 45 |
| 14. UWAMUNGU Bernard | M.B.A. Université d'OTTAWA (Canada) | Professeur à la Faculté des S.E.S.G. à l' U.N.R. BUTARE | Organisation du Travail | 45 |
| 15. MUHINDA SEMWAGA Ernest | Docteur en Lettres Université de NICE (France) | Chef de Bureau Promotion des Arts du Spectacle au MINESUPRES | Technique d'Expression orale et écrite | 45 |
| 16. HABİYAKARE Tite | Ingénieur des Travaux Statistiques I.A.M.S.A. KIGALI | Professeur Permanent au Centre de Formation des Adjoints Techniques de la Statistique à MBURABUTURO | Informatique | 60 |
| 17. BIZIGE NGABO Heménégilde | Maîtrise en Linguistique Appliquée Université de DURHAM (Angleterre) | Bureau Pédagogique au MINEPRISEC | Anglais | 60 |
| 18. GASANGWA Jean Damascène | Bachelier of Arts (Education Université de DAR-ES-SALAAM (Tanzanie) | Professeur permanent au Collège APACOPE KIGALI | Kiswahili | 60 |

DEUXIEME ANNEE DE L'I.S.F.P.

A. OPTION FISCALITE

| Noms et Prenoms | Diplôme | Fonction | Cours dispensés | |
|-----------------------------|--|--|--|--------------------------|
| | | | Intitulé | Durée en nombre d'heures |
| 1. GATALI Claudin | Licence en Sciences Administratives et de Gestion | Chef de Service à la Banque Nationale du Rwanda | Comptabilité Analytique | 60 |
| 2. MUNYANEZA Romalice | Licence en Gestion | Chef de Service à l'ELECTROGAZ | Comptabilité des Sociétés, Banques et Assurances | 30 |
| 3. HABYALIMANA I Innocent | Licence en Sciences de Gestion | Chef de Service à l'ONATRACOM | Analyse de Bilan | 30 |
| 4. NYIRUMWETE Pierre | Licence en Administration des Affaires et Expert Comptable | Directeur Administratif et Financier à Air Rwanda | Diagnostic de l'Entreprise | 30 |
| 5. HIGANIRO Hermogène | Licence en Droit | Chef de Service à l'ONAPO | Droit Commercial | 30 |
| 6. KAMINIJABO Charles | Doctorat en Droit | Professeur Permanent à l' U.N.R. (Faculté de Droit) | Droit Fiscal | 30 |
| 7. TERERAAHO Max | Maîtrise en Sciences Economiques | Professeur permanent à l' U.N.R. | Etablissement des Impôts | 45 |
| 8. NIYONTEZE Félicien | Bachelier en Sciences Economiques et Sociales | Chef de Division au Ministère des Finances et de l'Economie | Technique de Vérification des Déclarations | 100 |
| 9. EPALLIARD Daniel | Maîtrise de Droit Diplôme de l'Ecole Nationale du Trésor de PARIS | Conseiller auprès du Ministère des Finances et de l'Economie | Comptabilité Fiscale | 20 |
| 10. DE VLEESCHOUWER Richard | Diplôme de l'Ecole des Douanes d'ANVERS et de l'Ecole des Impôts de Gand | Conseiller auprès du Ministère des Finances et de l'Economie | Recouvrement et poursuites | 50 |

DEUXIEME ANNEE DE L' I.S.F.P.

OPTION FISCALITE (Suite)

| Noms et Prénoms | Diplômes | Fonctions | Cours à dispenser | |
|-------------------------------|--|--|--------------------|--------------------------|
| | | | Intitulé | Durée en nombre d'heures |
| 11. HABIMANA Herman | Licence en Droit | Directeur au Ministère des Finances et de l'Economie | Contentieux Fiscal | 20 |
| 12. NTAHONDI Félicien | Licence en Sciences de la Gestion | Directeur au Ministère des Finances et de l'Economie | Simulation | 90 |
| 13. BIZIGE-NGABO Herménégilde | Maîtrise en Linguistique Appliquée Université de DURHAM (Angleterre) | Bureau Pédagogique MINEPRISEC | Anglais | 40 |
| 14. GASANGWA Jean Damascène | Bachelor of Arts (Education) | Professeur Permanent au Collège APACOPE | Kiswahili | 40 |

B. OPTION DOUANES

| Noms et Prénoms | Diplômes | Fonctions | Cours à dispenser | |
|-----------------------------|---|--|---------------------------------------|--------------------------|
| | | | Intitulé | Durée en nombre d'heures |
| 1. HIGANIRO Hermogène | Licence en Droit | Chef de Service à l'ONAPO | Droit commerciale | 30 |
| 2. KALINIJABO Charles | Doctorat en Droit | Professeur Permanent à l'UNR (Faculté de Droit) | Droit Fiscal | 30 |
| 3. IPATSWENUMUGABO Théodore | Licence en Sciences Economiques Appliquées, Maître en Analyse et Politique Economique | Directeur des Etudes et Evaluation au MINIFINECO | Economie Douanière | 45 |
| 4. GASANA Gratien | Licence en Droit | Directeur au MINIFINECO | Organisation et Déontologie | 30 |
| 5. GASANA Gratien | Licence en Droit | Directeur au MINIFINECO | Législation Douanière Appliquée | 80 |
| 6. EPAILLARD Daniel | Maîtrise en Droit Diplôme de l'Ecole Nationale du Trésor de PARIS | Conseiller au MINIFINECO | Comptabilité Douanière | 30 |
| 7. STEENLANDT Marcel | Maîtrise de Droit Ecole Nationale des Douanes | Directeur Régional-Adjoint des Douanes à DUNKERQUE | Régimes Douaniers | 40 |
| 8. STEENLANDT Marcel | Maîtrise de Droit Ecole Nationale des Douanes | Directeur Régional-Adjoint des Douanes à DUNKERQUE | Tarif des Douanes | 90 |
| 9. BREEMERSCH Christian | Maîtrise de Droit Ecole Nationale des Douanes | Inspecteur Central des Douanes à PARIS | Lutte contre la fraude et Contentieux | 30 |
| 10. BREEMERSCH Christian | Maîtrise de Droit Ecole Nationale des Douanes | Inspecteur Central des Douanes à PARIS | Simulation | 60 |
| - | - | - | Armement, Tir et Transmission | 60 |

SECTION DOUANES (Suite)

| Noms et Prénoms | Diplômes | Fonctions | Cours à dispenser | |
|--------------------------------|--|--|-------------------|--------------------------|
| | | | Intitulé | Durée en nombre d'heures |
| 11. BIZIGE-NGABO | Maîtrise en Linguistique Appliquée Université de DURHAM (Angleterre) | Bureau Pédagogique MINEPRISEC | Anglais | 40 |
| 12. GASANGWA Jean Damascène | Bachelor of Arts (Education) | Professeur Permanent au Collège APACOPE | Kiswahili | 40 |

ANNEXE II : CALENDRIER SCOLAIRE DES ELEVES DE LA PREMIERE PROMOTION
DE L'INSTITUT SUPERIEUR DES FINANCES PUBLIQUES

PREMIERE ANNEE

Début de l'année scolaire : Mardi 21 avril 1987
Congé de fin du 1er trimestre : du Lundi 29 juin au Dimanche 12 juillet 1987
Congé de fin du 2ème trimestre : du Lundi 21 septembre au Dimanche
4 octobre 1987
Congé de fin du 3ème trimestre : du Lundi 21 décembre 1987 au Dimanche
3 janvier 1988
Stage pratique : du Lundi 22 février au Samedi 26 mars 1988
Fin de l'année scolaire : Samedi 2 avril 1988.

DEUXIEME ANNEE :

Début de l'année scolaire : Lundi 18 avril 1988
Congé de fin du 1er trimestre : du Lundi 27 juin au Dimanche 10 juillet 1988.
Congé de fin du 2ème trimestre : du Lundi 26 septembre au Dimanche
9 octobre 1988.
Congé de fin du 3ème trimestre : du 19 décembre 1988 au Dimanche
1er janvier 1989.
Stage pratique : du Lundi 2 janvier au Samedi 1er avril 1989.
Fin de l'année scolaire : Samedi 8 avril 1989

ANNEXE III : CALENDRIER SCOLAIRE DES ELEVES DE LA DEUXIEME PROMOTION
DE L'INSTITUT SUPERIEUR DES FINANCES PUBLIQUES

PREMIERE ANNEE

Début de l'année scolaire : Mardi 5 avril 1988
Congé de fin du 1^{er} trimestre : du Lundi 27 juin au Dimanche
10 juillet 1988
Congé de fin du 2^{ème} trimestre : du Lundi 26 septembre au Dimanche
9 octobre 1988
Congé de fin du 3^{ème} trimestre : du Lundi 26 décembre au Dimanche
8 janvier 1989
Stage pratique : du Lundi 6 février au Samedi
11 mars 1989
Fin de l'année scolaire : Samedi 18 mars 1989.

DEUXIEME ANNEE

Début de l'année scolaire : Lundi 3 avril 1989
Congé de fin du 1^{er} trimestre : du Lundi 26 juin au Dimanche
9 juillet 1989
Congé de fin du 2^{ème} trimestre : du Lundi 25 septembre au Dimanche
8 octobre 1989
Congé de fin du 3^{ème} trimestre : du Lundi 18 décembre au Dimanche
31 décembre 1989
Stage pratique : du Mardi 2 janvier 1990 au Samedi
31 mars 1990
Fin de l'année scolaire : Samedi 7 avril 1990.

C. PROJET IDA CR 1565 RW

1. LES COMPOSANTES DU PROJET

Avant de donner en détail les réalisations du Projet IDA CR 1565 RW pour l'exercice 1988, il convient de faire d'abord un aperçu descriptif général sur les composantes de ce Projet.

Le Projet IDA CR 1565 RW a pour objet l'amélioration de la Gestion des Finances Publiques. Son financement, portant sur une enveloppe globale de 4.900.000 DTS, émane des crédits de l'Association Internationale de Développement (IDA) et l'Accord de Crédit ad hoc a été signé en avril 1986. L'achèvement du projet est prévu pour le 30 juin 1989. Lors de sa conclusion, l'Accord de crédit prévoyait que le projet allait comprendre 5 parties :

Partie A : Un centre de formation professionnelle du Ministère des Finances, alors Ministère des Finances et de l'Economie (MINIFINECO).

Partie B : Un programme de formation pratique intermédiaire pour la formation professionnelle des membres du personnel du Ministère et d'autres départements.

Partie C : Amélioration des Méthodes Budgétaires et Comptables du Ministère.

Partie D : Gestion du Portefeuille du Secteur Public.

Partie E : Elaboration de la Politique Economique.

Le même Accord de crédit de développement définissait en plus 8 catégories de travaux, fournitures et autres services :

Catégorie 1 : Centre de formation prévu dans la partie A du Projet
a) Travaux de rénovation (des bâtiments de l'ex-IAMSEA) et équipement.
b) Dépenses de fonctionnement.

Catégorie 2 : Formation prévue dans la partie B du projet

Catégorie 3 : Service de consultants

Catégorie 4 : Matériel informatique et autres travaux relatifs à l'informatisation du Ministère

Catégorie 5 : Equipement, véhicules et frais de fonctionnement pour les parties C, D et E du projet

Catégorie 6 : Compte Spécial

Catégorie 7 : Remboursement de l'avance pour la préparation du projet

Catégorie 8 : Non affecté.

Le détail des activités du projet tel que donné dans le point 2 ci-après, suivra cette catégorisation qui, en réalité distingue les différentes allocations du crédit.

2. ACTIVITES DU PROJET PENDANT L'EXERCICE 1988

2.1. Catégorie 1 : Centre de Formation Professionnelle du MINIFINECO

L'Institut Supérieur des Finances Publiques (ISFP) est le Centre de Formation Professionnelle du Ministère prévu par l'Accord de Crédit de Développement. Il est opérationnel depuis le mois d'avril 1987 et est abrité par les bâtiments de l'ex-IAMSEA (Institut Africain et Mauricien de Statistiques et d'Economies Appliquées).

Au cours de l'exercice 1988, les travaux de rénovation desdits bâtiments ont coûté 2.315.001 FRW. Comme équipement fourni à l' I.S.F.P. au cours de l'année 1988, il s'agit principalement de 30 tables biplaces et 60 chaises pour les étudiants de l' I.S.F.P. ainsi que d'une chaise pour le Directeur de l'Institut.

En avril 1988, les étudiants de la première promotion ont commencé leur deuxième et dernière année d'études à l' I.S.F.P. (8 personnes font l'option "Douanes" tandis que 10 suivent la "Fiscalité") au moment où commençait la deuxième promotion. Cette deuxième promotion comprend 28 étudiants, par décision ministérielle n° 3171/IDA CR 1565 RW du 8 novembre 1988, la deuxième promotion devait couvrir les options "Budget Comptabilité Publiques" et "Contrôle Financier". (Toutefois, une nouvelle décision ministérielle vient d'amender la précédente pour orienter cette deuxième promotion dans les options "Contrôle Financier" et "Fiscalité" en tenant compte de la pertinence des besoins en personnel éprouvés par le Service des Impôts). A la fin de 1988, les principales démarches pour le recrutement de la troisième promotion (concours d'entrée et délibération par le jury) avaient été entreprises. La troisième promotion commence donc la formation avec le mois de février 1989.

2.2. Catégorie 2 : Formation Pratique Intermédiaire

Au cours de l'année 1988, le projet IDA CR 1565 RW a financé trois formations à l'étranger et deux stages de formation à l'intérieur du Pays :

- Un stage de formation en Documentation en faveur de Madame UWIZEYIMANA Domitille, Chef de Bureau a.i. Courrier et Archives du Ministère des Finances et de l'Economie, Département de l'Economie. Ledit stage a eu lieu à Douala au Cameroun du 19 septembre au 18 novembre 1988.
- Participation au Séminaire "Planification et Gestion Macro-économique" qui a eu lieu en République Fédérale d'Allemagne (Berlin-Ouest) du 10 juin au 12 juillet 1988. Ont participé à ce Séminaire Messieurs NYONI Gustave et NSHIMYUMUREMYI Adalbert du MINIFINECO, Direction Générale de la Politique Economique.
- Un stage en faveur de Monsieur NTAHONDI Félicien de la Direction Générale des Impôts. Le stage en question a eu lieu en France (Paris) du 3 juin au 1er juillet 1988 avec pour thème "la Vérification et l'Inspection".
- Un stage des Secrétaires-archivistes du Ministère des Finances et de l'Economie tenu au Centre National de Pastorale Saint Paul du 11 au 16 avril 1988.
- Un stage de formation en faveur de 19 Receveurs et Vérificateurs des Douanes nouvellement recrutés, du 12 septembre au 30 novembre 1988.

2.3. Catégorie 3 : Service de Consultants

Cinq consultants étrangers ont séjourné au Rwanda pour le projet IDA CR 1565 RW au cours de l'exercice 1988.

- Monsieur ROSSI Bruno a séjourné à Kigali du 8 au 15 mars 1988 dans le cadre d'une mission de consultation de l'ADETEF (Association pour le Développement des Echanges en Technologie Economique et Financière) pour l'amélioration des procédures budgétaires à la Direction Générale du Budget.
- Messieurs Louis de MERODE, de la Banque Mondiale et R. BENZAID, représentant de l'ADETEF sont venus pour une mission d'évaluation du Projet (du 25 au 29 avril 1988). Signalons que la mission de Monsieur LOUIS de MERODE n'a pas été financée par le Projet IDA CR 1565 RW.

consultants en mission de courte durée ont été recrutés pour dispenser certains cours à l' I.S.F.P. Il s'agit des Messieurs Marcel STEENLANDT, Directeur-Adjoint des Douanes Françaises, pour les cours de :

- Tarif des douanes (du 14 avril au 14 juin 1988) et
- Lutte contre la fraude et Contentieux (du 11 au 28 octobre 1988), et Christian BREMEERSCH pour les cours de "Régimes Douaniers" et "Simulation (du 27 octobre au 29 novembre 1988).

2.4. Catégorie 4 : Matériel Informatique et autres travaux d'Informatisation du Ministère.

Pour l'exercice 1988, les travaux relatifs à l'informatisation du Ministère ont consisté au choix du fournisseur d'équipements informatiques et de logiciels pour les Directions Générales des Impôts et des Douanes ainsi qu'à la formation à l'informatique de certains agents du Ministère.

La confection du dossier d'appel d'offres pour la fourniture d'équipements et de logiciels pour les Directions Générales des Douanes et des Impôts a été faite par la Société RWANDA-SOFT (Société Rwandaise de Services et d'Ingénierie en Informatique) de même que le dépouillement des offres pour faciliter la sélection du fournisseur par la commission d'analyse créée à cet effet.

Le fournisseur retenu est la Société "COMPULEC" pour la marque IBM. A ce niveau il reste la signature du marché entre le Gouvernement Rwandais et COMPULEC.

De plus, un contrat de prestation de services entre le Ministère et la Société RWANDA-SOFT a été signé le 4 août 1988.

Il porte notamment sur :

- Le dépouillement des offres d'équipements informatiques et de logiciels destinés aux Directions Générales des Douanes et des Impôts ;
- Reception et tests desdits équipements et logiciels ;
- Analyse détaillée de certaines applications (Statistique du Commerce Extérieur pour la Direction Générale des Douanes ; comptes courants, taxe de roulage et patente pour la Direction Générale des Impôts) ;
- Etude de faisabilité pour l'implantation du système "SYDONIA" à la Direction Générale des Douanes ;
- Elaboration d'un programme de formation du personnel du Ministère.

Concernant l'état d'avancement des travaux quant à l'exécution du contrat par RWANDA-SOFT, nous pouvons noter les réalisations suivantes, (en dehors bien entendu du dépouillement des offres) :

- La mise au point du programme de formation à l'informatique pour le personnel du Ministère ;
- Analyse détaillée des applications "Statistique du Commerce Extérieur" et "comptes courants".

Notons, en passant, que ledit contrat de prestation de services a été suspendu le 12 janvier 1989 à cause du retard qu'accusait le recrutement d'un expert en informatique auprès du Ministère des Finances.

Par ailleurs, RWANDA-SOFT s'était engagé en avril 1988, pour une durée de 3 mois renouvelables, à fournir une assistance au démarrage de l'informatisation de la Direction Générale du Budget. A cet effet, il a procédé à la formation à l'informatique des agents de la Direction Générale du Budget pendant les mois d'avril, mai et juin, à raison des séances de cours de 45 minutes et des sessions de travaux pratiques d'une heure par groupe de 5 personnes.

Le projet a également financé la formation de deux programmeurs à Paris (en France) pendant 3 mois et d'un analyste-programmeur qui sera l'homologue de l'expert en informatique. Sa formation portera sur une période de 6 mois.

Toujours dans le volet informatique, le Projet a financé l'acquisition de 10 disquettes destinées à la Direction Générale du Budget.

2.5. Catégorie 5 : Equipements, véhicules et frais de fonctionnement pour les parties C, D et E du Projet.

A la fin de 1988, il y avait un expert auprès de la Direction Générale de la Comptabilité Publique, Monsieur Daniel EPAILLARD, et un autre, Monsieur Eric BOUCHENY, auprès de la Direction Générale de l'Inspection Générale des Finances. Monsieur Eric BOUCHENY a pris ses fonctions le 18 octobre 1988. Le Poste était vacant depuis le 29 avril 1987, date à laquelle le contrat de travail signé entre le Gouvernement Rwandais et le Dr Peter KOERNER pour un poste d'expert en Gestion d'Entreprise, a été résilié juste après la période d'essai. Le poste d'expert à la Direction Générale du Budget reste également vacant, et ce depuis le 30 novembre 1987 après la résiliation du contrat de travail de Monsieur Pierre GAUVIN, qui occupait ce poste depuis janvier 1986.

Les démarches ont été lancées auprès de l'ADETEF, qui est appelée à proposer au Ministère des Finances des candidatures de l'expert en Informatique et du Conseiller auprès de la Direction Générale du Budget en vertu du Protocole de Coopération signé le 29 avril 1988 entre le Gouvernement Rwandais et l'ADETEF. Ledit Protocole, qui renouvelait celui signé le 5 mars 1985, a pour objet, la formation du personnel du Ministère, l'amélioration du fonctionnement de certains services et l'informatisation du Ministère.

Au niveau de l'exécution de la partie D du projet, une étude sur la Réhabilitation des Entreprises Publiques a été amorcée en décembre 1988. En effet, dans le cadre de son programme de relance économique, le Gouvernement Rwandais a décidé d'entreprendre la réforme de ses entreprises publiques afin d'améliorer les performances économiques et financières de ce secteur et de diminuer le fardeau qu'il représente pour l'économie rwandaise et les finances publiques. Par son télex du 30 août 1988, la Banque Mondiale a donné son accord pour un financement à concurrence d'environ 450.000 \$ U.S. pour cette étude.

L'étude est confiée à une équipe composée de 3 groupes de travail: le premier groupe (Groupe Politique Economique) a pour mission d'analyser les politiques économiques et réglementations affectant la performance des entreprises publiques : régime tarifaire, politique des prix, politique du taux de change, ; Le deuxième groupe étudiera le cadre institutionnel et juridique des entreprises publiques et proposera un cadre institutionnel et juridique plus adapté aux entreprises publiques rwandaises afin d'améliorer leurs performances ; Enfin, le troisième groupe (groupe d'analyse et études des entreprises sélectionnées) consacrera ses efforts sur l'étude des problèmes des entreprises publiques.

Pour mener à bien cette étude, le projet a procédé à l'acquisition de deux véhicules : une Renault 9 et un Peugeot 205, une photocopieuse, une machine à écrire, 4 tables, 2 chaises, 1 bureau et deux étagères. Signalons enfin que les résultats de l'Etude devraient être disponibles à la fin de 4 mois, c'est-à-dire en avril 1989.

3. ETAT D'UTILISATION DU CREDIT

Les dépenses inscrites au compte du Projet IDA CR 1565 RW sont de 3 ordres : les dépenses faites en francs rwandais ou en devises (généralement en dollars américains) par le débit des comptes n° 21.03.14 et 44.01.19 ouverts à la Banque Nationale du Rwanda au nom du Projet et les déboursements en devises faits directement par la Banque Mondiale sur demande de l'Emprunteur.

3.1. : Etat Récapitulatif des dépenses effectuées en francs rwandais

| Catégorie : | 1 A | 1 B | 2 | 3 | 4 | 5 | TOTAL |
|-------------|---------------|-------------|-------------|------------|------------|-------------|------------|
| Année | : | : | : | : | : | : | : |
| 1966 | : 1.279.391: | 340.290: | 5.573.840: | 579.446: | 23.777: | 4.229.134: | 12.030.897 |
| 1967 | : 7.144.302: | 5.323.249: | 6.014.639: | 459.400: | 0: | 1.253.560: | 20.175.150 |
| 1968 | : 2.315.001: | 11.693.605: | 1.504.257: | 203.026: | 6.183.577: | 4.696.932: | 26.696.658 |
| TOTAL | : 10.738.694: | 17.357.144: | 13.092.736: | 1.322.132: | 6.212.373: | 10.179.626: | 58.902.705 |

3.2. Etat Récapitulatif des dépenses effectuées en devises (dollars U.S.).

Compte n° 44.01.19

| Catégorie : | 1 A | 1 B | 2 | 3 | 4 | 5 | Total |
|-------------|--------|----------|-------------|-------------|-------------|----------|------------|
| Année | : | : | : | : | : | : | : |
| 1966 | : 60 : | - : | 15.280,54 : | 13.560,15 : | 24.646,39 : | 168,87 : | 53.715,95 |
| 1967 | : - : | - : | 15.579,65 : | 7.016,01 : | 28.564,3 : | - : | 51.159,96 |
| 1968 | : - : | 501,65 : | 8.576,3 : | 1.944,99 : | 12.549,42 : | 3,46 : | 26.575,82 |
| TOTAL | : 60 : | 501,65 : | 39.436,49 : | 22.521,15 : | 68.760,11 : | 172,33 : | 131.451,73 |

2.3. Etat Récapitulatif des dépenses effectuées directement par la Banque Mondiale (en DTS).

| Catégorie : Période | 2 | 3 | 4 | 5 | TOTAL |
|------------------------|----------|------------|-----------|------------|-------------------|
| 1985 - 1987 | 4.813,23 | 436.567,04 | 28.007,69 | 103.368,43 | 572.756,39 |
| 1988 | - | 133.774,82 | - | - | 133.774,82 |
| TOTAL | 4.813,23 | 570.341,86 | 28.007,69 | 103.368,43 | <u>706.531,21</u> |

L'extrait du 31 décembre 1988 nous envoyé par la Banque Mondiale à Washington indique que sur le montant global du crédit de 4.900.000 DTS, seuls 1.037.951,23 DTS ont été utilisés. Le somme des crédits encore disponibles s'élève à 3.862.048,77 DTS.

Ce qui fait un taux d'utilisation de + 21 % au 31 décembre 1988 dès lors que la clôture du crédit est prévue pour le 30 juin 1989. C'est dire que la prolongation du projet s'impose. A cet effet, nous devons adresser en temps utile une demande motivée à la Banque Mondiale.

Le tableau ci-dessous donne la répartition des montants utilisés et des soldes disponibles par catégorie tout en mettant en exergue le taux d'utilisation des crédits relatifs à chaque catégorie.

ANNEXE X

NIVEAU D'UTILISATION DU CREDIT IDA CR 1565 RW
PAR CATEGORIE D'AFFECTATION (Situation au 31
décembre 1988 ; unité : DTS).

| CATEGORIE : | DESCRIPTION | Somme affectée | Somme utilisée | Taux d'utilisation | Solde | % restant disponible |
|-------------------|--|----------------|----------------|--------------------|--------------|----------------------|
| 1 A | :Travaux de rénovation des bâtiments de l'ex-IAMSEA | 300.000 | 85.922,03 | 28,6 | 214.077,97 | 71,4 |
| 1 B | :Frais de fonctionnement de l'ISFP | 220.000 | 38.274,80 | 17,4 | 181.125,20 | 82,6 |
| 2 | :Formation pratique intermédiaire | 710.000 | 93.066,72 | 13,1 | 616.933,28 | 86,9 |
| 3 | :Service de consultants | 2.410.000 | 578.018,81 | 24 | 1.831.981,19 | 76 |
| 4 | :Informatisation du Ministère | 520.000 | 3.046,76 | 0,6 | 516.953,24 | 99,4 |
| 5 | :Equipement véhicules et frais de fonctionnement des parties C, D et E | 200.000 | 75.699,52 | 37,8 | 124.300,48 | 62,2 |
| 6 | :Compte Spécial | 70.000 | - | - | 70.000 | - |
| 7 | :Remboursement de l'avance pour la préparation du Projet | 460.000 | 103.368,43 | 22,5 | 356.631,57 | 77,5 |
| 8 | :Non affecté | 10.000 | - | - | 10.000 | - |
| | Versement au compte B.N.R. 44.01.19 | - | 60.554,16 | = | - 60.554,16 | - |
| TOUTES CATEGORIES | | 4.900.000 | 1.037.951,23 | ± 21 % | 3.862.048,77 | ± 79 % |

The first part of the book is devoted to a general history of the world, from the beginning of time to the present day. It is written in a simple and plain style, and is intended for the use of the young. The author has endeavored to make it as interesting and instructive as possible, and has given a full and accurate account of the most important events of the world's history.

The second part of the book is devoted to a history of the United States, from the first settlement to the present day. It is written in a simple and plain style, and is intended for the use of the young. The author has endeavored to make it as interesting and instructive as possible, and has given a full and accurate account of the most important events of the United States' history.

The third part of the book is devoted to a history of the world, from the beginning of time to the present day. It is written in a simple and plain style, and is intended for the use of the young. The author has endeavored to make it as interesting and instructive as possible, and has given a full and accurate account of the most important events of the world's history.

The fourth part of the book is devoted to a history of the United States, from the first settlement to the present day. It is written in a simple and plain style, and is intended for the use of the young. The author has endeavored to make it as interesting and instructive as possible, and has given a full and accurate account of the most important events of the United States' history.

The fifth part of the book is devoted to a history of the world, from the beginning of time to the present day. It is written in a simple and plain style, and is intended for the use of the young. The author has endeavored to make it as interesting and instructive as possible, and has given a full and accurate account of the most important events of the world's history.

The sixth part of the book is devoted to a history of the United States, from the first settlement to the present day. It is written in a simple and plain style, and is intended for the use of the young. The author has endeavored to make it as interesting and instructive as possible, and has given a full and accurate account of the most important events of the United States' history.

The seventh part of the book is devoted to a history of the world, from the beginning of time to the present day. It is written in a simple and plain style, and is intended for the use of the young. The author has endeavored to make it as interesting and instructive as possible, and has given a full and accurate account of the most important events of the world's history.

The eighth part of the book is devoted to a history of the United States, from the first settlement to the present day. It is written in a simple and plain style, and is intended for the use of the young. The author has endeavored to make it as interesting and instructive as possible, and has given a full and accurate account of the most important events of the United States' history.

The ninth part of the book is devoted to a history of the world, from the beginning of time to the present day. It is written in a simple and plain style, and is intended for the use of the young. The author has endeavored to make it as interesting and instructive as possible, and has given a full and accurate account of the most important events of the world's history.

The tenth part of the book is devoted to a history of the United States, from the first settlement to the present day. It is written in a simple and plain style, and is intended for the use of the young. The author has endeavored to make it as interesting and instructive as possible, and has given a full and accurate account of the most important events of the United States' history.



