

# **IMPRIMERIE NATIONALE DU RWANDA**

**(I.N.R.)**

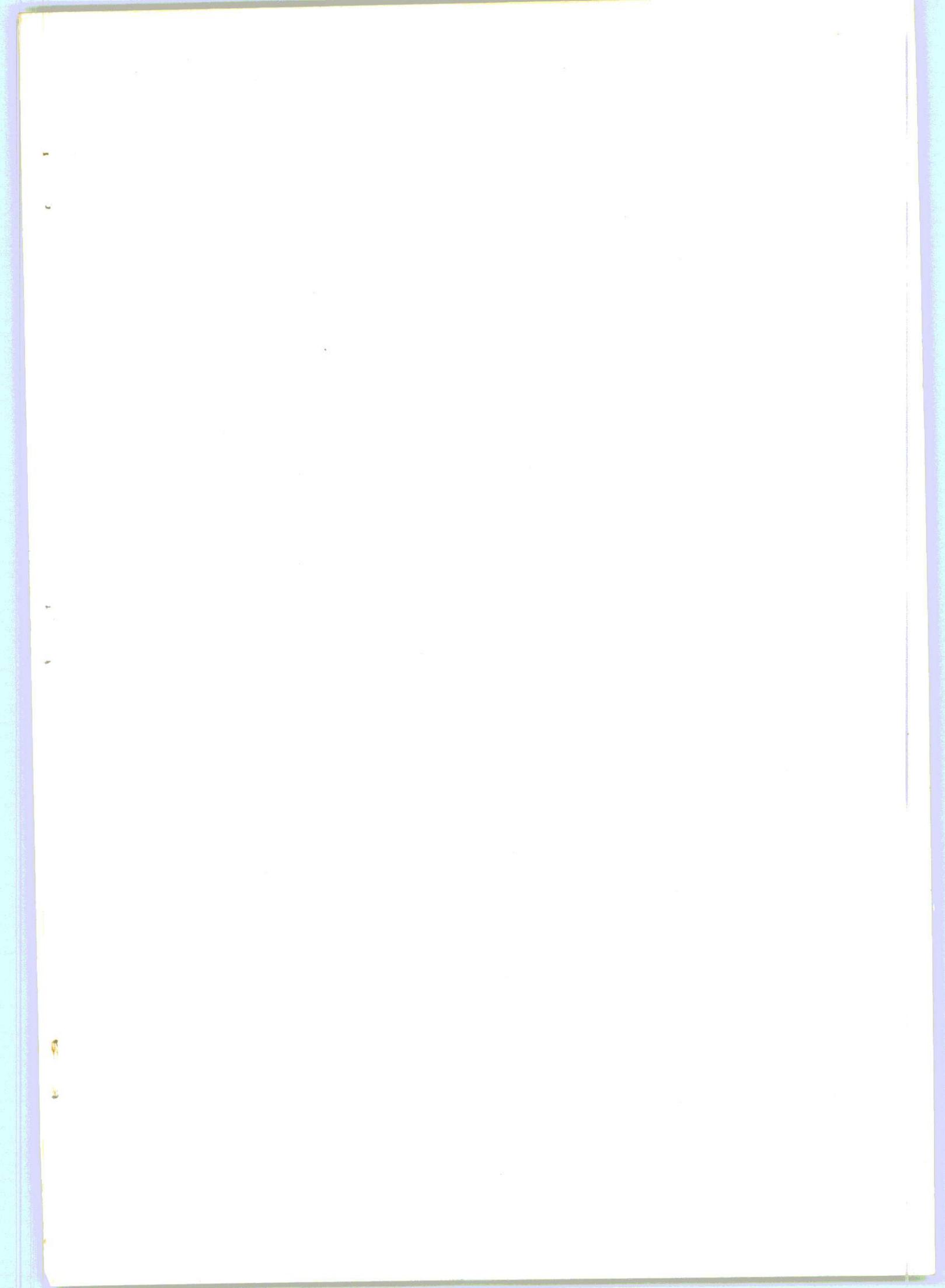
## **RAPPORT D'AUDIT**

---

**Auditeurs :** VAN DEN DRIESSCHE Constant  
SEBANYAMBO Straton  
NISHYTREMBERE Antoinette  
HABIMANA Laurent  
Experts de la Centrale Comptable et Organisation.

Expertise du charroi : ONATRACOM  
Expertise des Bâtiments : Six Construct International  
Expertise des Machines : Régie de l'Imprimerie Scolaire

Avril 1989



IMPRIMERIE NATIONALE DU RWANDA

I. N. R.

RAPPORT D'AUDIT PORTANT SUR LES EXERCICES1983 - 1984 - 1985 - 1986 - 1987 - 1988TABLES DES MATIERES

	<u>PAGES</u>
PREAMBULE	3
1. PRESENTATION	4
2. LES METHODES COMPTABLES APPLIQUEES	6
3. ETATS FINANCIERS	7
4. NOTES SUR LES ETATS FINANCIERS	9
4.1. Etats Financiers 1983	9
4.2. Etats Financiers 1984	11
4.3. Etats Financiers 1985	12
4.4. Etats Financiers 1986 & 1987	13
4.5. Etats Financiers 1988	13
5. NOTES SUR LES COMPTES	17
5.1. Les Immobilisations Corporelles	17
5.1.1. Les bâtiments	17
5.1.2. Les machines et autres biens d'équipements	19
5.2. Les Stocks	21
5.3. Les Fournisseurs	24
5.3.1. Description du système	24
5.3.2. Commentaires sur les achats et les fournisseurs	25
5.4. Les clients	28
5.4.1. Description du système et remarques	28
5.4.2. Quelques données statistiques sur les clients	34
5.5. Caisse	37
5.5.01. Tenue de la caisse	37
5.5.02. Guide financière	38
5.5.03. Enregistrement et classement des pièces justificatives (P.J.)	38
5.5.04 Achats en espèces	39
5.5.05. Ventes cash	40
5.5.06. Authenticité des Pièces justificatives	43
5.5.07. Annulation des P.J.	46
5.5.08. Situation de l'encaisse	46
5.5.09. Dépenses non pertinentes	46
5.5.10. Conclusions	47

TABLES DES MATIERES (SUITE)

	<u>PAGES</u>
5.6. La Banque	48
5.6.1. Introduction	48
5.6.2. Tenue et signature des documents	48
5.6.3. Approbation des paiements	49
5.6.4. Annulation des P.J.	49
5.6.5. Paiement par tranches	49
5.6.6. Authenticité et classement des P.J.	49
5.6.7. Imputation des frais accessoires d'achat	50
5.6.8. Conclusions	51
6. NOTES SUR LE PERSONNEL	52
6.1. Formation	52
6.2. Motivation	53
7. DETERMINATION DE LA JUSTE VALEUR DE L'IMPRIMERIE NATIONALE DU RWANDA	56
8. PERSPECTIVES D'AVENIR	59
8.1. Commander prioritairement à l'I.N.R.	59
8.2. Fusion de l'I.N.R. avec l'IMPRISCO	61
8.3. Privatisation de l'I.N.R.	62
<u>ANNEXES</u>	64
1. RAPPORT D'EXPERTISE DU CHARROI	
2. RAPPORT D'EXPERTISE DES BATIMENTS	
3. RAPPORT D'EXPERTISE DES APPAREILS ET MACHINES D'IMPRESSION	
4. SITUATION DES FOURNISSEURS AU 31-12-1988	
5. SITUATION DES IMPAYES AU 31-12-1988	
6. SITUATION DES CREANCES AMORTIES	

## PREAMBULE

---

Dans le cadre des décisions prises pour accroître l'efficacité de la gestion économique nationale et de moderniser le portefeuille de l'Etat, le Gouvernement Rwandais a confié à la Centrale Comptable et Organisation un audit comptable et financier aux fins de **déterminer la valeur réelle du patrimoine** de l'Imprimerie Nationale du Rwanda.

Cet audit avait pour mission de faire ressortir notamment les points suivants :

- 1) Examiner la régularité des états financiers pour les années 1983 à 1987 et évaluer les méthodes comptables; vérifier l'état des recettes et des dépenses pour la même période.
- 2) Analyser les créances et la capacité de paiement ainsi que l'état des dettes et les possibilités de recouvrement de celles-ci.
- 3) Evaluer la valeur réelle des stocks et des immobilisations.
- 4) Evaluer les fonds propres pour les années 1983 à 1987.
- 5) Déterminer la valeur réelle du patrimoine de l'I.N.R.
- 6) Etablir les états financiers prévisionnels et donner un avis technique sur le comportement futur du patrimoine de l'établissement.

Toutefois, le travail n'ayant commencé que fin décembre 1988, les auditeurs ont jugé important d'accélérer la production des états financiers **1988** pour pouvoir les analyser aussi.

## 1. PRESENTATION DE L'I.N.R. : Dates importantes

--- 1961 ---

Arrivée à Kigali des premières machines issues du partage du patrimoine du Rwanda-Urundi : naissance de l'"Imprimerie du Rwanda" comme département du Ministère des Finances. L'équipement comprenait alors trois vieilles machines et le personnel ne comptait que trois Rwandais et un patron européen (Mr VIDOUDEZ).

--- 1967 ---

La loi du 26 Janvier 1967 a fait de l'Imprimerie du Rwanda une régie à autonomie administrative et financière placée sous la tutelle du Ministère des Finances sous la dénomination "Imprimerie Nationale du Rwanda". L'article 3 de cette loi confie à l'I.N.R. la mission suivante :

- impression et édition de tous ouvrages et documents ainsi que manufacture de tous papiers et cartons;
- vente et achat de tous articles de papétries;  
priorité est réservée aux textes et documents gouvernementaux importants et présentant un caractère d'urgence.

L'Etat céda à l'I.N.R. une dotation de 10 millions de FRW de fonds de roulement : somme déjà inférieure aux dettes de l'entreprise. Mais la santé financière de l'I.N.R. s'améliora à partir des années 1970 si bien que jusqu'en 1982 l'entreprise réalisait **toujours** des bénéfices.

--- 1974 ---

Début d'un vaste programme d'extension et de modernisation des installations. Comme l'impression typographique (sur forme en relief) tendait à être remplacée par l'impression par double décalque dite "OFFSET", il fallait se préparer à suivre le mouvement de la modernisation.

Les travaux de construction d'un nouvel immeuble ont commencé en 1975 pour durer plus de **5 ans** suite aux problèmes techniques divers : défaillances dans le choix des entrepreneurs, ingénieurs-conseils, fonctionnaires dirigeants, etc...

Ces défaillances ont entraîné les conséquences suivantes :

- dépréciation de la valeur du bâtiment construit
- épuisement des réserves de l'Office
- perte de crédibilité des dirigeants de l'entreprise.

--- 1983 ---

L'année 1983 fut le début d'une période sombre pour l'I.N.R.  
En effet l'Office venait d'épuiser ses réserves par les travaux de construction de son immeuble. La dégradation de la santé financière de l'Office fut aussi aggravée par l'installation en 1982 de l'atelier offset qui correspondait à un lourd endettement avec un taux d'intérêt annuel de 16%.

Mais l'année 1983 c'est aussi le point de départ pour les analyses en profondeur de ce travail d'audit.

## 2. LES METHODES COMPTABLES APPLIQUEES

---

L'I.N.R. enregistre ses opérations dans un système de comptabilité à partie double. L'Office tient une comptabilité par "décalque" à l'aide d'une machine mécanographique pour les comptes Banques, Caisse, Clients et Fournisseurs; le reste des opérations sont enregistrées manuellement.

Le plan comptable de l'Office s'inspire assez fidèlement du Plan Comptable National. L'Office ne tient pas de comptabilité analytique, mais la comptabilité générale est assez bien articulée. A partir des comptes de la comptabilité générale, il est possible, après quelques calculs extra-comptables, de distinguer la part du résultat imputable à l'atelier typographique et la part qui revient au système offset.

C'est donc dire que l'absence de la comptabilité analytique n'est pas nécessairement un handicap pour la production de renseignements pertinents pour la gestion.

La comptabilisation se fait en inventaire intermittent alors que l'inventaire permanent est essentiel dans une entreprise industrielle comme l'I.N.R. pour obtenir un contrôle efficace des stocks.

En revanche l'existence des comptes individuels pour les prêts au personnel, les clients et les fournisseurs permet un bon suivi de ces derniers.

En résumé, les méthodes comptables sont acceptables, les écritures sont fiables et les états financiers de l'entreprise sont auditable sous réserve des défaillances dont ce rapport fera état.

**3. ETATS FINANCIERS DES ANNEES 1983 A 1988**

(en milliers FRW)

**A C T I F**

INTITULE	1983	1984	1985	1986	1987	1988
(A) Valeurs Immobilisées	164.402	151.103	147.380	142.839	139.238	121.016
(B) Valeurs d'Exploitation	143.543	157.720	129.797	112.931	110.747	132.697
(C) Valeurs Réalisables	104.407	78.019	87.695	60.859	66.796	69.963
(D) Valeurs Disponibles	7.267	8.527	4.033	9.103	19.296	23.764
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>419.619</b>	<b>395.369</b>	<b>368.905</b>	<b>325.732</b>	<b>336.077</b>	<b>347.440</b>
<b>P A S S I F</b>						
(E) Fonds propres	236.467	232.191	221.995	194.466	178.362	162.055
(F) Emprunt à Long Terme	79.862	63.863	39.863	18.862	15.000	15.000
(J) Dettes à Court Terme	107.565	94.466	134.576	128.508	159.022	171.651
(H) Résultats	- 4.275	4.849	-27.529	-16.104	-16.307	- 1.266
(I) <b>TOTAL PASSIF</b>	<b>419.619</b>	<b>395.369</b>	<b>368.905</b>	<b>325.732</b>	<b>336.077</b>	<b>347.440</b>
<b>C H A R G E S</b>						
Stocks vendus	32.856	13.080	20.860	16.056	15.014	22.232
Matières et fournit. cons.	87.242	32.048	49.637	48.544	42.269	51.484
Autres services consommés	3.318	3.347	1.911	3.307	4.143	4.675
Charges et pertes diverses	3.446	1.735	2.410	6.550	12.568	2.290
Frais de personnel	41.898	43.747	43.989	42.801	40.595	39.675
Dot. aux amort. et prov.	14.247	14.334	37.372	16.168	24.562	23.181
Autres charges (intérêts et autres)	6.298	7.528	5.844	3.926	1.591	1.170
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>189.305</b>	<b>115.819</b>	<b>162.023</b>	<b>137.352</b>	<b>140.742</b>	<b>144.707</b>
<b>P R O D U I T S</b>						
Ventes marchandises		25.348	30.431	17.642	19.182	29.489
Production vendue	178.625	93.114	95.469	90.362	91.726	85.644
Autre production	5.015	989	1.167	3.247	8.688	11.585
Profits divers	1.383	1.217	805	2.329	2.295	6.659
Reprises sur amort. & provisions	-	-	-	7.185	2.519	10.064
Résultat sur cession d'actif immob.	-	-	213	483	25	-
Autres produits	7	-	6.409	-	-	-
<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>185.030</b>	<b>120.668</b>	<b>134.494</b>	<b>121.248</b>	<b>124.435</b>	<b>143.295</b>
Chiffre d'Affaires (1)	178.625	120.332	127.068	110.451	116.611	122.776
Fonds de Roulement (2)	4.109	- 7.920	-42.848	-58.546	-72.930	-77.924
Ratios d'endettement (3)	44,66%	40%	47,28%	45,24%	51,78%	53,72%

(1) Depuis 1984 le C.A. ne correspond pas exactement à la somme des Comptes Ventes marchandises et Production vendue suite à une comptabilisation non appropriée du compte Production en cours.

(2) = (C) + (D) - (J)

(3) = (F + J) / I

**NOTES SUR LES ETATS FINANCIERS**

---

#### 4. NOTES SUR LES ETATS FINANCIERS

---

##### 4.1. Etats Financiers 1983

- Le fait le plus marquant c'est l'augmentation en 1983 du volume des stocks avec 44.809.367 FRW d'accroissement pour le seul "stock papier".
- Les achats massifs ont entraîné un doublement du compte fournisseurs (dettes à court terme) qui est passé de 42.182.569 FRW en 1982 à 84.195.322 FRW en 1983.

Mais il faut remonter en 1981 pour expliquer le pourquoi de ces achats massifs.

En 1981, le Ministre des Finances a demandé à l'I.N.R. s'il n'y a pas moyen de centraliser la fourniture, aux services de l'Etat, des articles de papeterie et du matériel de bureau. Il a demandé aussi qu'une étude soit faite dans ce sens, d'une part, pour éviter la fluctuation des prix pratiqués par les commerçants et décourager toute manoeuvre frauduleuse et, d'autre part, pour respecter les objectifs dévolus à l'I.N.R. lors de sa création.

Après réception du rapport et avec l'engagement de l'I.N.R. pour fournir exclusivement le matériel de bureau aux services de l'Etat, le Ministre des Finances écrit à tous les Ministres pour décider que tous les gestionnaires des services publics **doivent obligatoirement et exclusivement s'approvisionner** en matériel de bureau à l'I.N.R. (lettre n° 1095/BC 10.00 du 28 septembre 1981).

Dans la même lettre, le Ministre des Finances invitait chaque gestionnaire des crédits d'adresser à l'I.N.R. **une liste du matériel généralement consommé par son département pour faciliter la constitution d'un stock rationnel.**

Par la suite l'I.N.R. n'a pas tenu compte des **besoins réels** de chaque ministère avant de s'approvisionner.

Dans son "Rapport sur la Situation d'Approvisionnement des Services Publics en Matériel de Bureau", le Directeur de l'I.N.R. écrit :

"Pour honorer son engagement et répondre à la demande du Ministre des Finances, le Directeur de l'Imprimerie Nationale n'a pas attendu la réponse de tous les gestionnaires des crédits. Sur la base des réponses déjà reçues, une estimation quantitative et qualitative a été faite pour tous les Services Publics et l'Imprimerie Nationale a commencé à s'approvisionner pour ne pas être prise de court."

Ce rapport date du 26 Mai 1982; les chiffres de l'année 1983 montrent à quel point les estimations des besoins ont manqué de réalisme.

- Les matières et fournitures consommées sont passées de **41.202.486 FRW** en 1982 à **87.242.682 FRW** en 1983.

L'Office explique cette surconsommation par la mise en route d'un nouvel équipement (offset) avec un personnel encore en apprentissage; plusieurs travaux ont dû être recommencés entraînant ainsi une double consommation de papier et des produits chimiques qui n'étaient évidemment pas doublement facturés au client.

Cette explication est peut-être valable mais la surconsommation a été trop importante pour être expliquée uniquement par l'inexpérience du technicien.

Il est possible qu'il y ait eu des achats fictifs ou des vols purs et simples, mais il est difficile de tout vérifier après six ans de retard surtout que l'I.N.R. ne contrôle pas souvent ses stocks (pas d'inventaire permanent).

L'hypothèse de fuite est d'autant plus plausible que l'Office compte **sept** dépôts différents où l'accès n'est pas toujours limité au seul magasinier.

Une autre cause de la surconsommation peut être le surstockage lui-même. Il est vrai qu'un stock encombrant incite les services de production au gaspillage et crée des risques de dépréciations pour des raisons diverses.

- Alors qu'en 1982 l'I.N.R. avait enregistré un **bénéfice de 18.612.789 FRW**, le bilan 1983 accuse une perte de **4.275.762 FRW**.

Cette perte s'explique surtout par une mauvaise gestion des stocks et par l'accroissement des frais de personnel qui sont passés de 33.845.486 FRW en 1982 à 41.897.612 FRW en 1983 soit un accroissement de 24%. L'effectif du personnel est passé de 203 en 1982 à 257 agents en 1983. Un rapport des contrôleurs des finances couvrant les années 1980 à 1985 a souligné pertinemment pas mal d'abus au niveau de la gestion du personnel :

- pléthore de personnel
- commissionnements de fait sans égard aux lois et règlements en vigueur,
- primes accordées abusivement,
- versement automatique de contrevaleurs en espèces pour les congés statutaires.

#### 4.2. Etats Financiers 1984

- Les fonds propres ont diminué légèrement pour tenir compte de la perte de 4.275.762 FRW de l'exercice précédent.
- Un remboursement de 16.000.000 FRW a réduit l'emprunt à long terme qui est tombé de 79.862.794 FRW à 63.862.974 FRW.
- Les valeurs d'exploitation (stocks) ont continué d'augmenter passant de 143.543.000 à 157.720.000 FRW.
- Les valeurs réalisables (clients) ont diminué tombant de 104.407.000 à 78.019.000 FRW. Cette baisse est surtout liée à une réduction du chiffre d'affaires : le chiffre d'affaires avec l'Administration Centrale est tombé de 115.676.955 FRW en 1983 à 43.401.102 FRW seulement en 1984.
- L'abandon de l'I.N.R. par les Services de l'Administration Centrale a connu beaucoup de controverses :
  - L'I.N.R. reproche aux gestionnaires des crédits d'être tentés par les pourboires des imprimeries privées
  - Les gestionnaires reprochent à l'I.N.R. d'être moins rapide et moins performante sans être nécessairement moins chère que les privées.

Nous pensons que l'I.N.R. aurait sans doute intérêt à tenir suffisamment en compte ce reproche des gestionnaires surtout que sa principale concurrente est plutôt l'Imprimerie Scolaire et non les privées.

- Pourtant l'année 1984 s'est soldé sur un résultat positif de 4.848.695 FRW. L'on peut avancer comme explication la réduction sensible des Matières et Fournitures consommées: 32.048.000 FRW en 1984 contre 87.242.000 FRW en 1983.

#### 4.3. Etats Financiers 1985

- L'année 1985 a été celle du nettoyage **comptable** surtout au niveau des valeurs d'exploitation (stocks). Il a été nécessaire de commencer à constituer des provisions pour des articles invendables ou inutilisables.  
L'on a pris alors comme critère, les articles qui ne bougeaient pratiquement pas depuis plus de 4 ans.  
La provision totale de la période s'élève à 17.308.883 FRW pour les valeurs réalisables (stocks) et 12.922.347 FRW pour les clients douteux soit **30.231.230 FRW** en tout.
  
- La régularité dans le remboursement a fait tomber l'emprunt à long terme de 63.863.000 FRW en 1984 à 39.863 FRW en 1985.
  
- Les dettes à court terme ont augmenté passant de 94.466.000 FRW à 134.576.000 FRW. L'Etablissement Rwandais totalise à lui seul une créance de 41.173.283 FRW relative aux **fournitures de papier inutilisable** pour l'I.N.R. paraît-il.  
La dette envers la Caisse Sociale du Rwanda est passée de 10.728.547 FRW à 26.614.564 FRW en 1985. Cet accroissement est dû à la mise à jour du dossier C.S.R.
  
- Le Résultat net de l'année 1985 accuse **une perte de 27.529.420 FRW**. Cette perte résulte essentiellement des assainissements comptables qui ont obligé l'Office à déprécier son actif de 30.231.230 FRW notamment.  
Ainsi à partir de l'année 1985, les chiffres commencent à mieux refléter la réalité. Toutefois les fonds propres qui étaient de 232.191.205 FRW en 1984 sont tombés à 221.995.459 FRW. Ce cas nous a paru bizarre : en effet les fonds propres ne pouvaient pas diminuer en 1985 puisque l'année précédente avait enregistré un résultat positif de 4.848.695 FRW.  
Il nous a été expliqué que l'on a dû imputer directement au compte "report à nouveau" 15.044.441 FRW de charges en intérêts de retard de la C.S.R. (12.844.441 FRW) et en arriérés d'intérêts sur crédit B.R.D. (2.200.000 FRW).  
Ces 15.044.441 FRW auraient dû être enregistrés en charges hors exploitation et le résultat net en 1985 devait être une perte de 27.529.420 FRW + 15.044.441 FRW = 42.573.861 FRW.

=====

C'est dire combien il avait été absurde de vouloir à tout prix montrer un résultat positif en 1984 alors que la réalité était sûrement toute autre.

#### 4.4. Etats Financiers 1986 & 1987

Sur le plan administratif, l'année 1986 a été marquée par deux événements majeurs :

- par Arrêté Présidentiel n° 155/07 du 28/02/86, Monsieur MUNYANGOGA Dominique a été nommé Directeur de l'I.N.R. en remplacement de Monsieur KARUMUHINZI Laurien.
- réduction sensible du personnel de l'I.N.R. entraînant 80 départs dont 50 par mesure administrative de compression.

Sur le plan financier, les années 1986 & 1987 se sont soldées par des pertes de 16.103.999 FRW et 16.307.205 FRW respectivement. Ces pertes s'expliquent par le faible niveau du chiffre d'affaires par rapport à un volume important d'investissements en équipements à amortir. Les dotations aux amortissements et aux provisions s'élevaient à 16.168.000 FRW en 1986 et à 24.562.000 FRW en 1987. C'est donc dire qu'en 1987, le résultat avant amortissements et provisions était positif de 8.255.000 FRW.

#### 4.5. Etats Financiers 1988

Les Etats Financiers 1988 ont été terminés le 05 Avril 1988.

Nous n'avons donc pas pu attendre l'approbation de ces bilans par les commissaires aux comptes et par le Conseil d'Administration pour les étudier.

L'objectif de cet audit étant avant tout la détermination de la valeur réelle du patrimoine de l'Office, il n'aurait pas été raisonnable d'ignorer les chiffres les plus récents de l'établissement.

Le fait le plus marquant de l'année 1988 c'est la réduction sensible de la perte. En effet le résultat qui était de - 16.307.000 FRW en 1987 est remonté à - 1.266.000 FRW en 1988. Ainsi la situation financière de l'Office était presque équilibrée au 31-12-1988.

Néanmoins, il ne faudrait pas être trop optimiste vis-à-vis de ce résultat qui ne provient pas de l'augmentation du volume d'activités : les machines ont tourné à 24% de leur capacité et le chiffre d'affaires est aussi faible en 1988 que les autres années.

De 1983 à 1988, le Fonds de Roulement et le Ratio d'endettement n'ont cessé de se dégrader : le Fonds de Roulement est tombé de + 4.109.000 en 1983 à - 77.924.000 FRW en 1988 et l'endettement est monté de 44,66% à 53,72%.

Le résultat de l'année 1988 a été amélioré surtout par une reprise de provision sur stock de 10.063.684 FRW.

Cette reprise a été rendu possible par la décision du Conseil du Gouvernement du 19 Janvier 1988 suite à laquelle chaque département ministériel disposait d'un quota en stock de papier pelure 30 grammes en couleur à l'Imprimerie Nationale du Rwanda.

Toute commande de papier pelure en dehors de l'I.N.R. était alors momentanément suspendue jusqu'à l'épuisement du quota en question.

Le stock que l'I.N.R. n'espérait plus vendre, un stock provisionné à 100% a pu ainsi être écoulé et la provision y relative a été annulée affectant ainsi positivement le résultat de l'exercice.

A part cette vente "forcée" de ce papier pelure, l'Office a tourné plutôt au ralenti en 1988 et le chiffre de 24% de la vitesse des machines traduit l'allure de l'ensemble de l'entreprise.

L'I.N.R. a perdu presque tout le marché de l'Etat; paradoxalement, l'Office semble plus à l'aise avec la clientèle privée sans doute attirée par un bas niveau des prix.

Mais là aussi, l'absence d'un plan marketing dynamique et agressif empêche l'Office de marquer assez de points.

La liste suivante retrace les grosses commandes des services publics qui échappent actuellement à l'I.N.R. :

#### Présidence et Ministères

La Présidence de la République Rwandaise  
. le Journal Officiel

Le M.R.N.D.  
. les vignettes pour cotisation MRND  
. les textes édités par le MRND

Le Ministère de l'Intérieur et du Développement Communal  
. les cartes d'identité  
. les attestations communales  
. les vignettes de contribution minimum (amabarate)  
. les documents électoraux (1988).

Le Ministère des Transports et des Communications  
. l'annuaire téléphonique  
. l'annuaire postal  
. tous les formulaires postaux, télégraphiques et aériens.

Ce Ministère ne fait plus rien imprimer à l'I.N.R.

Le Ministère de la Santé

Ce Ministère ne fait plus rien imprimer à l'I.N.R. sauf les documents financés par les organismes internationaux qui exigent plusieurs devis et lorsque l'I.N.R. gagne ce marché par comparaison des prix.

Le Ministère des Finances

- . les documents du département des impôts
- . les documents des départements du budget et de la comptabilité publique
- . une partie des documents douaniers

Le Ministère de la Justice

Le Ministère de la Justice ne fait plus rien imprimer à l'I.N.R. mais lui achète tout le matériel de bureau. Seuls les stencils de la Cour des Comptes sont tournés et reliés par l'I.N.R.

Le Ministère de la Jeunesse et du Mouvement Associatif

Ce Ministère ne fait plus rien imprimer à l'I.N.R.

En résumé nous pouvons dire qu'à part le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale, la Présidence de la République et le Ministère de la Fonction Publique et de la Formation Professionnelle, les autres Ministères font imprimer leurs documents à entête ailleurs.

Le Ministère du Plan et celui des Travaux Publics, de l'Energie et de l'Eau font imprimer de temps à temps quelques documents à l'I.N.R.

Les autres Ministères ne s'adressent même pas à l'I.N.R. pour la demande des prix.

Pour le matériel de bureau, la plupart des Ministères et la Présidence de la République font leurs commandes à l'I.N.R. mais il ne s'agit que de petites commandes d'articles de bureau.

Etablissements Publics

Beaucoup d'établissements publics de Kigali procèdent à la comparaison des prix.

Le marché est alors attribué à l'I.N.R. après comparaison avec les prix de la concurrence. La plupart des établissements publics installés en dehors de Kigali passent souvent leurs commandes directement à l'I.N.R. exceptés l'Université Nationale du Rwanda et l'Institut National pour la Recherche Scientifique. Pour ce dernier, la comparaison des prix est de rigueur.

**NOTES SUR LES COMPTES**

## 5. NOTES SUR LES COMPTES

### 5.1. LES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

#### 5.1.1. Les Batiments :

L'I.N.R. dispose des bâtiments suivants :

Bâtiment	Date d'acquisition	Valeur à la date d'acquisition		Valeur d'expertise au 31-12-88
Immeuble TYPO	1976	15.698.154	<	18.500.000
Immeuble OFFSET	1983	61.310.454	<	88.000.000
Maison d'habitation du directeur	1983	9.389.822		7.700.000
Deux maisons pour chefs de service	1986	10.019.174		9.100.000

La première remarque que l'on peut faire c'est que la valeur d'expertise **nette d'amortissements** des immeubles est plus élevée que leur **valeur brute** à la date d'acquisition.

L'expert de l'entreprise Six Construct qui a fait l'expertise des bâtiments a constaté que les coûts pratiqués par les entrepreneurs nationaux sont sensiblement inférieurs à ceux de Six Construct.

Mais comme la valeur d'un bien est mesuré par son coût, force nous est de constater que les oeuvres réalisées par les nationaux sont souvent sous évaluées.

Pour l'Immeuble TYPO, 1976 n'est pas la date de construction du bâtiment mais plutôt la date à laquelle le bâtiment a été valorisé. La construction de cet immeuble date de l'époque coloniale et notre expert estime que le prix de cette construction neuve s'élèverait à + 56 millions de francs rwandais.

Les 18,5 millions FRW tiennent compte de l'état vétuste du bâtiment. Les travaux de construction de l'Immeuble OFFSET ont commencé en 1975 avec la coopérative COOPARTISANS.

La construction de cet immeuble a connu tellement de problèmes que les travaux durèrent plus de 5 ans.

Un des rapports des contrôleurs des finances reproche même au Directeur de l'Office de s'être "entendu avec un bureau d'études très mal connu, propriété de Monsieur NTAHORWACIYE Laurent entre autre (...) pour faire l'analyse des offres et pour diriger les travaux".

Après le premier lot par la COOPARTISANS, le deuxième lot fut confié à l'Entreprise GASANA Antoine en 1980, les travaux furent terminés grosso modo en 1982, mais les défauts de construction divers ont toujours empêché la réception même provisoire de cet immeuble. Saisi de ce litige, le Conseil des Adjudications a rendu une sentence arbitrale en date du 3 Juin 1988 :

"Vu l'avis d'appel d'offres lancé par l'Imprimerie Nationale du Rwanda en date du 5 Octobre 1979 relatif à la construction d'un immeuble de cette imprimerie (Deuxième lot) endéans 6 mois à dater du 1er Mars 1980 (...) le Conseil des Adjudications constate que :

- 1') La réception provisoire de l'Immeuble de l'Imprimerie Nationale du Rwanda n'a pas encore eu lieu;
- 2') La période de garantie n'a pas encore commencé à courir;

Et décide que :

- 1') L'entreprise GASANA Antoine doit lever les remarques formulées le 26 Juillet 1982 lors de la pré-réception provisoire endéans une période de deux mois à compter de la date de la prise de la présente décision;
- 2') L'entreprise GASANA Antoine devra demander, après avoir levé les remarques, une réception provisoire conformément à l'article 41 du Cahier Spécial des Charges;
- 3') Au cas où l'Entreprise GASANA Antoine ne se sera pas exécutée, l'Imprimerie Nationale du Rwanda va recourir à l'article 48.D alinéa premier qui stipule que "Si, à l'expiration du délai indiqué dans l'article 47 relatif à la constatation d'inexécution, l'entrepreneur est resté inactif, l'Administration est autorisée à faire toute construction ou démolition qu'elle estime nécessaire.  
Elle agit aux frais, risques et périls de l'entrepreneur et procède en régie en employant au besoin le matériel et les matériaux de l'entrepreneur, ou par adjudication nouvelle ou même, en cas d'urgence, par contrat qu'elle fait souscrire à un entrepreneur de son choix".

L'I.N.R. a intérêt à ce que ce litige soit réglé au plus vite surtout que l'Office travaille dans ce bâtiment depuis 1982 précisément.

Cet immeuble de quatre niveaux abrite un volume important en machines, en stocks d'articles divers (sans parler du personnel) etc... Il est très dangereux qu'aucun des immeubles de l'Office ne soit pas couvert par une assurance compte tenu de l'importance de la valeur des biens qu'ils abritent. Il faut remarquer que le gros du stock d'une imprimerie c'est du papier et d'autres matières facilement inflammables.

L'Office donne comme explication le manque d'assez de liquidités : c'est tout juste si l'on arrive à payer régulièrement le personnel dit-on.

Mais nous croyons que si l'on a trouvé de l'argent pour faire des achats qui ont conduit aux "surstockages" et aux "suréquipements", il était et il reste très possible d'assurer un stock et un volume d'équipement raisonnables.

#### 5.1.2. Les Machines et autres biens d'équipements

L'I.N.R. compte deux types de machines pour impression : les machines TYPO et les machines OFFSET.

Les machines TYPO datent d'avant 1973 pour la plupart et elles sont presque toutes amorties.

La valeur comptable nette des machines TYPO était de 2.073.461 FRW au 31-12-1988 alors que leur valeur d'acquisition totalisait 28.262.753 FRW.

L'expertise a estimé ces machines à 10.860.173 FRW au 31-12-1988.

Les experts affirment que les machines TYPO sont généralement très solides et peuvent servir encore plusieurs années. Le système TYPO est mécanique et moins délicat que le procédé OFFSET qui relève de l'électronique.

Les machines TYPO peuvent générer des bénéfices substantiels pour l'Office dans la mesure où ces machines sont totalement amorties. De plus l'impression sur TYPO n'entraîne que des frais dérisoires. Et l'on peut comprendre pourquoi l'I.N.R. réalisait toujours des bénéfices avant l'introduction du système OFFSET.

Toutefois l'on ne peut pas catégoriquement affirmer que l'introduction du système OFFSET fut une erreur.

Il est normal que l'I.N.R. ait choisi de suivre le mouvement du progrès pour pouvoir faire face à la concurrence. Le problème c'est que l'I.N.R. a gagné de nouvelles machines mais pas de nouveaux marchés; bien au contraire plusieurs clients traditionnels de l'I.N.R. préfèrent actuellement d'autres imprimeries.

La valeur comptable nette des machines OFFSET s'élevait à 40.937.296 FRW au 31-12-1988; les experts les ont valorisées à 62.208.714 FRW à la même date. Mais l'insuffisance du marché fait que l'ensemble de l'équipement de l'Office est sous-utilisé. Au cours de l'année 1988, les machines TYPO & OFFSET n'étaient utilisées qu'à 24% de leur capacité. C'est dire qu'une machine sur cinq est utile pour l'Office.

Toujours au sujet des machines et autres biens d'équipement, il y a lieu de faire les constatations suivantes :

- Une machine OFFSET ROTARINT reçue gratuitement à l'état neuf en 1973 avait été considérée comme déclassée parce que l'Office ne l'a jamais utilisée. En effet en 1973 l'I.N.R. ne connaissait pas encore le procédé OFFSET et à l'introduction de ce procédé en 1982, l'on a probablement préféré s'occuper des machines flambant neuves qui arrivaient. L'expertise a valorisé cette machine à 400.000 FRW à la date d'acquisition et à 260.000 FRW au 31-12-1988.
  
- Une cuisinière électrique 4 plaques KUPPERSBUSCH acquise en 1976 à 67.106 FRW a disparu de la comptabilité en 1984.  
L'utilisateur de cette cuisinière aurait tout simplement déclaré verbalement que la cuisinière est déclassée. Cette explication n'est pas suffisante pour justifier la disparition d'un bien d'un établissement public.
  
- Une machine Presto et une Rogneuse Maxima acquises en 1967 à 275.000 FRW et à 160.000 FRW ont été vendues de **gré à gré**.  
La Presto a été cédée en 1987 à 25.000 FRW et la Rogneuse en 1986 à 20.000 FRW. Même si ces machines étaient totalement amorties au moment de leur vente, nous ne pensons pas que la vente de gré à gré était la meilleure solution.
  
- La disparition des machines à calculer est devenue presque une habitude à l'I.N.R. :
  - Une calculatrice CASIO DR 1220 achetée en 1983 à 22.396 FRW a été volée en 1985
  - Une calculatrice OLIVETTI LOGOS 40 achetée en 1978 à 15.000 FRW a disparu en 1986
  - Une calculatrice CASIO JR 250 achetée en 1983 à 14.251 FRW a disparu en 1987.

Toutes ces disparitions trahissent des lacunes au niveau du contrôle interne et pointent du doigt les défaillances au niveau des services d'inspection de l'Office dans la mesure où chaque fois qu'il y a disparition ou manquant, il semble qu'on ne se donne pas la peine de chercher la personne responsable pour obtenir la réparation. Et ceci est valable aussi bien pour les immobilisations que pour les stocks.

## 5.2. LES STOCKS

---

Les commissaires aux comptes, les contrôleurs des finances etc... tous les travaux de contrôle qui ont été réalisés sur l'I.N.R. ont toujours dénoncé pertinemment la précarité de la gestion des stocks de cet Office. Ce rapport d'audit relate aussi par endroits, les problèmes posés par la mauvaise gestion des stocks, lesquels problèmes rejaillissent sur la gestion de l'Office dans son ensemble.

Nous n'allons pas reprendre ici tout ce qui a été dit ailleurs; nous nous limiterons à émettre les observations suivantes :

- 1) Le surstockage de certains articles suite à une mauvaise politique d'approvisionnement encombre les magasins de l'I.N.R.. Presque un tiers des surfaces est immobilisé par de vieux stocks, sans ou de faible rotation. Des suggestions ont été faites à la direction de l'Office pour évacuer ce stock vers d'autres lieux. Mais il est très difficile de trouver un lieu sûr et conditionné pour y entreposer des articles fragiles comme le papier pelure ou d'autres articles de papeteries. Toutefois il faudrait au moins essayer de séparer les stocks morts des stocks actifs.
- 2) La mauvaise conception de l'immeuble, où l'architecte n'a pas attaché une importance prioritaire à la surface de stockage et à l'aspect fonctionnel des magasins, constitue aussi un inconvénient.
- 3) La politique d'approvisionnement actuelle, surtout orientée vers l'achat de petites quantités donne lieu à des arrivages fréquents de marchandises. Les responsables les laissent souvent à l'entrée du magasin au lieu de les intégrer dans les stocks. Ceci facilite les sorties de magasin mais c'est contradictoire avec les principes de FIFO utilisés pour la gestion des matières fragiles ou périssables.
- 4) Les retours aux magasins de matières non utilisées à la fabrication ne sont pas reclassées dans les stocks de départ et contribuent également au désordre et aux problèmes de prise d'inventaires. Par négligence, ces produits ou matières sont trop souvent considérés comme chutes ou déchets. Un meilleur contrôle s'impose.

- 5) L'absence de contrôles réguliers n'a guère contribué à une gestion saine des stocks, d'où dégradation des produits, éparpillement des matières, disparitions, vols, etc...
- 6) Les inventaires de fin d'année dégagent toujours des **manquants** et des bonis d'inventaires. Les défaillances au niveau du contrôle interne sont telles que ces manquants ou mali sont tout simplement enregistrés en comptabilité sans que personne n'en soit responsable pour être poursuivi ou puni.

Sous réserve des remarques précédentes et compte tenu des contrôles que nous avons opérés à l'Office, nous pouvons conclure que la situation s'améliore d'année en année. La direction est elle-même consciente du problème.

La politique d'approvisionnement est mieux maîtrisée; elle est plus prudente et s'adapte à la situation actuelle.

Compte tenu des provisions constituées, les valeurs bilantaires sont prudentes et réalistes. Le tableau suivant en donne une illustration assez éloquente :

EVOLUTION DU STOCK DEPUIS 1983 A 1988

	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Stock papeteries	38.370.128	41.234.488	34.668.184	29.645.084	21.136.901	18.174.696
Prov. sur stock papeteries	- 2.149.103	- 2.149.103	- 4.032.177	- 1.771.845	- 2.482.347	- 3.036.066
Reprise sur provision	-	-	-	2.260.332	210.366	1.974.701
Stock papier	95.968.099	99.911.995	91.797.854	67.493.834	67.870.939	56.372.470
Prov. sur stock papier	- 2.464.395	- 2.464.395	-12.774.907	-10.126.016	- 9.703.644	- 7.775.292
Reprise sur provision	-	-	-	2.648.891	422.372	7.078.538
Stock art. consommation	10.190.590	15.764.179	15.902.649	18.129.722	19.003.843	31.133.241
Prov. sur stock art. cons.	- 380.967	- 380.967	- 380.967	-	- 1.481.120	- 4.094.012
Reprise sur provision	-	-	-	380.967	-	242.190
Stock pièces de rechange	2.259.596	3.792.855	2.289.095	3.857.414	4.271.938	5.837.465
Prov. s/stock pièces rech.	- 120.830	- 120.830	- 120.830	-	-	-
Reprise sur provision	-	-	-	120.830	-	-
Stock art. pap. imprimés	-	-	-	-	3.823.131	5.855.469
Prov. s/stock Pap. et impr.	-	-	-	-	- 579.297	584.036
Reprise sur stock	-	-	-	-	-	768.255
Stock chutes	-	-	-	-	175.040	-

### 5.3. FOURNISSEURS

---

#### 5.3.1. Description du système

##### Réquisition de matériel

Les réquisitions sont élaborées par les différents chefs de services ou par les chefs de sections selon leurs besoins.

Elles sont adressées au magasin et si le stock existe, il y a immédiatement livraison du matériel au service concerné avec un bon de sortie signé par le magasinier et par le service requérant.

Si le stock est épuisé on procède à l'achat.

La réquisition est alors vérifiée d'abord par le service du budget et elle est transmise à la Direction pour accord. S'il s'agit d'un achat cash, le Service Financier signe un bon de dépense pour autoriser la sortie des fonds de la caisse.

S'il s'agit d'une commande, le préposé aux achats établit un bon de commande (B.C.) à signer par la Direction ou par le Chef Financier.

Cependant, nous avons rencontré quelques B.C. signés par un autre agent de l'I.N.R., il faudra alors que la direction approuve ces B.C. à la réception des factures y relatives.

##### Achats

Les achats se font soit au comptant soit sur commande sur base des réquisitions. Lors des livraisons au magasin, le magasinier établit un bon d'entrée en trois exemplaires: un exemplaire pour la comptabilité, 2ème exemplaire pour le service du budget et le 3ème exemplaire reste au magasin.

Les factures pour achats cash sont enregistrées dans le livre de caisse ou de banque suivant les modalités de paiement utilisées.

Avant l'enregistrement, les factures doivent porter la signature du magasinier ayant procédé à la réception des marchandises.

Les achats sur commande sont aussi effectués par un agent de la section ventes et approvisionnements.

Les livraisons sont alors accompagnées du bordereau d'expédition (B.E.) du fournisseur.

Ce bordereau est signé par le magasinier réceptionnant ces livraisons. Le magasinier établit en même temps un bon d'entrée. Le B. E. est transmis à la comptabilité avec le bon d'entrée pour faire objet d'enregistrement dans le livre des achats.

Les factures fournisseurs accompagnées de bons de commande (original) et copie du bordereau d'expédition font d'abord l'objet de vérification au magasin pour réception conforme et sont transmises à la comptabilité pour l'enregistrement aux comptes individuels des fournisseurs.

#### Enregistrement des factures

Après vérification des factures par le magasinier pour les quantités livrées, les factures auxquelles sont annexés les originaux des B.C. et copies des B.E. sont contrôlées par le Service Financier (Chef Comptable) pour les prix et l'exactitude arithmétique; le Chef Comptable indique en même temps l'imputation comptable et transmet la facture pour enregistrement dans les journaux fournisseurs.

#### 5.3.2. Commentaires sur les achats et les fournisseurs

Avant 1986, il n'existait pas de références claires à partir desquelles l'on se basait pour faire des achats.

Depuis 1986, il a été nécessaire d'introduire un système de réquisition permettant de s'approvisionner selon les besoins réels.

Le tableau ci-après permet de suivre l'évolution des achats depuis 1983 :

Tableau d'évolution des achats depuis 1983 ( en milliers)

Année	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Achat Papeteries	25.399	14.167	11.826	13.628	13.992	17.712
Achat Papiers	119.205	20.137	31.935	15.600	32.558	41.731
Art.de consommation	8.433	8.853	997	9.405	10.503	18.908
Pièces de rechange	3.392	819	5.705	5.057	3.181	1.781
T O T A L	156.429	43.976	50.463	43.690	60.234	80.132

Après le "surapprovisionnement " de 1983, les années suivantes n'ont connu que des achats modestes. Les fournisseurs ont évolués dans le sens des achats comme le montre le tableau suivant :

Evolution des fournisseurs (en milliers)

ANNEE SECTEUR	1983	1984	1985	1986	1987	1988
1) Total Privés	78.433	60.197	72.129	63.743	73.248	66.741
dont :						
ETS RWANDAIS	55.852	42.632	41.173	38.751	44.631	44.631
ETS JOBAMPTRAS	7.279	4.536	14.832	10.000	10.000	10.000
SOMECA	3.099	4.978	4.978	3.846	3.846	3.846
2) ETS PUBLICS	4.801	6.603	1.119	3.580	3.217	1.975
3) MINISTERES	960	1.160	1.417	1.695	1.416	1.503
T O T A L	84.195	67.911	74.665	69.019	74.665	70.221
ETS RWANDAIS %	66%	63%	55%	56%	60	64

Les ETS Rwandais représentent en moyenne 61% de l'ensemble des dettes fournisseurs. Il s'agit d'une fourniture de papiers pour plus de 32.000.000 FRW. Il faut avouer que l'I.N.R. faisait ses achats sans tenir compte des besoins. Alors que les stocks se chiffraient à 112.443.594 FRW en 1983, les seuls achats de la période atteignaient 156.429.664 FRW contre un chiffre d'affaires de 178.624.460 FRW.

Cette situation n'a fait qu'assécher la trésorerie de l'Office et par la suite il a fallu recourir aux crédits bancaires pour subvenir aux besoins d'exploitation tandis des papiers inutilisables pourrissaient dans les magasins alourdissant indéfiniment la dette envers les fournisseurs.

Pour revenir aux ETS Rwandais, il s'agissait de ce genre de papier que l'I.N.R. a acheté sans pouvoir l'écouler. Le paiement de la facture y relative fut ajourné jusqu'à nos jours. Il y eu même un procès que l'I.N.R. a perdu bien sûr. Le litige avec ce fournisseur s'élève aujourd'hui à 44.649.574 FRW représentant 64% de l'ensemble des fournisseurs au 31.12.1988. La liste des fournisseurs est annexé à ce rapport (annexe 4).

## 5.4. LES CLIENTS

### 5.4.1. Description du système et remarques sur le système

#### Réception des commandes

Les commandes clients sont directement déposées à la réception de l'Office.

- Le Bon de commande est accepté et vérifié par un agent chargé de l'Etablissement des devis. Les bons de commande des privés portent le plus souvent le cachet ou l'entête de l'Etablissement. Les bons de commande des Ministères doivent être visés par le MINIFIN.
- Une fiche de travail est directement établie pour les commandes acceptées; elle est ensuite transmise pour exécution dans l'un des ateliers.

#### Devis préétabli

Un devis peut être établi avant la passation effective de la commande par le client.

Ce devis est établi par les services de ventes sur base des taux horaires d'un ouvrier et selon la consommation unitaire des matières premières.

#### Devis réel ou fiche de travail

Ce devis est établi directement par les ateliers suivant les travaux effectués et la quantité de matières premières consommées dans la fabrication du produit.

#### Procédures de facturation

La facturation se fait au bureau de la réception des commandes. L'exécution des travaux se fait sur base des fiches de travail préparées à cette fin par le service des devis.

La fiche est transmise à l'un des ateliers pour exécution des travaux.

A la fin des travaux, l'atelier remplit et signe la fiche de travail qu'il transmet à la section Vente et Approvisionnement pour facturation.

Sur base d'un devis préétabli ou sur base des travaux effectués par les services de l'atelier, le service des ventes établit les factures.

La facture avec ses annexes (B.C. & B.E.) est envoyée à la direction pour expédition au client.

Documents de base pour la facturation

- Bon de commandes clients
- Devis préétabli ou devis réel
- Bordereau d'expédition.

Remarques sur les bons de commandes

Les B.C. sont déposés à la réception des ventes et approvisionnements par le client, ses B.C. ne font jamais l'objet de vérification par la Direction pour apprécier la solvabilité du client avant d'autoriser les travaux.

Conséquence : augmentation de clients douteux.

Beaucoup de B.C. vérifiés ne portaient pas le cachet de l'entreprise pour les clients privés ou le visa du Ministère des Finances pour les Ministères.

De tels cas provoquent pas mal de situations litigieuses.

Il existe aussi des commandes verbales : pour la plupart de ces commandes verbales, les clients ne reviennent même pas chercher leurs marchandises.

- Nous recommandons :
- La vérification des commandes par la direction ou par le service administratif et financier avant l'autorisation de l'exécution des travaux
  - Suppression des commandes verbales.

Remarques sur les devis préétablis

Le plus souvent les clients demandent l'établissement d'un devis avant de passer une commande à l'I.N.R. c'est sur base de ce devis que l'I.N.R. facture le client après les travaux.

Malgré que la plupart du temps ce devis présente un montant supérieur à celui des travaux effectués réellement par les ateliers, les clients ont tendance à préférer cette méthode.

Ce procédé présente aussi les avantages suivants :

- Raccourcissement des délais de facturation et de recouvrement des créances puisque l'on n'attend pas la livraison des commandes pour préparer les factures
- Invitation au client à venir retirer ses marchandises dans les plus brefs délais, et dégager ainsi les stocks des produits finis.

Inconvénients du système :

- Beaucoup de factures fictives pour les clients qui ne reviennent pas chercher les produits commandés.
- Nous avons constaté que certaines factures contestées sont fictives pour la plupart.
- Difficultés de contrôle de livraison des marchandises, surtout pour les commandes globales, dont souvent la livraison se fait en plusieurs lots. Un manquant dans la livraison des marchandises peut provoquer le refus de paiement de toute la facture par le client : Ex. Facture N° 460/83 de 666.000 FRW à MRND.

Nous avons constaté que les factures n'ayant laissé aucune trace dans les Journaux comptables des clients sont les factures établies avant l'expédition des marchandises et qui étaient par conséquent classées chez les clients comme des factures faisant l'objet d'attente de régularisation.

Après l'enlèvement ou l'expédition des marchandises, les bordereaux d'expédition ne portent pas de référence ni du bon de commande, ni de la facture, d'où problème d'enregistrement de la facture chez le client. Cela entraînant au moment du recouvrement le refus de paiement de la facture par les clients : la facture étant introuvable dans les écritures comptables du client depuis plusieurs années.

Remarques sur la fiche de travail avec devis réel

Cette fiche permet l'exécution des travaux par les ateliers et sert comme base de facturation suivant le temps et les moyens utilisés pour la fabrication.

Comme les machines et les ouvriers n'ont pas des rendements constants, des produits identiques sont souvent facturés à des prix différents, d'où contestation des clients.

Remarques sur le bordereau d'expédition

Ce document existe depuis 1982 mais son utilisation effective n'a commencé qu'en 1984. Même aujourd'hui on trouve des marchandises expédiées sans B.E.

Malgré l'importance que revêt ce document dans l'expédition et la réception des marchandises, son utilisation laisse encore à désirer. Même pour les marchandises expédiées avec ces documents, il y a lieu de constater qu'aucune trace de ces documents ne se trouve dans le classement de l'I.N.R.

Ainsi pour procéder au recouvrement de certaines factures des Ministères, il a fallu mobiliser un agent pendant 3 jours pour ne retrouver que deux copies de bordereaux d'expédition de marchandises d'une valeur de 186.000 FRW sur une facture d'un total de 620.720 FRW classé parmi les clients douteux.

Les créances douteuses liées aux problèmes de B.E. sont d'ordre de 80 % de toutes les créances douteuses.

Le dépouillement des réponses de confirmation des soldes a montré que le degré de "recouvrabilité" de beaucoup de créances est assez aléatoire surtout pour celles qui datent d'avant 1980.

#### Remarques sur le classement

Les B.E. sont établis en 3 exemplaires dont :

- 1 exemplaire est envoyé au client en même temps que les marchandises
- 1 exemplaire (original) est annexé à la facture
- 1 exemplaire est gardé dans le carnet des B.E

Au niveau du classement général, les carnets sont classés dans les archives générales et les N° respectifs des B.E. ne laissent aucune trace dans les dossiers clients ou compte clients, ou dans le facturier.

Il est difficile de contrôler si une commande d'un client a été totalement ou partiellement honorée.

Pour résoudre ce problème, le chef comptable a introduit depuis 1987 dans le Journal clients une colonne reprenant les N° B.E., mais il faut un contrôle régulier du Journal pour obliger les aides-comptables à remplir correctement cette colonne.

Remarques sur la Comptabilité Clients

Il existe un fichier clients avec les comptes individuels clients dont le suivi est assuré par le service de recouvrement. Chaque trimestre un relevé de compte est envoyé à chaque client.

L'I.N.R. n'a pas de problèmes de faire payer ses clients pour les montants justifiés. Le seul problème c'est le manque de pièces justificatives.

Il existe aussi un dossier pour chaque client . Ces dossiers sont classés par secteur d'activité et suivant un classement alpha-numérique facile à suivre. C'est dans ces dossiers que sont classés normalement tous les documents relatifs aux clients.

Cependant nous avons trouvés des classeurs vides ne contenant ni factures, ni bon de commande ni autres documents relatifs aux livraisons de marchandises.

C'est ainsi que lorsque les clients réclamaient les pièces justificatives relatives à leurs dettes, souvent ces pièces manquaient.

Pour éviter la fuite des documents, nous recommandons l'utilisation des chemises ou classeurs permettant la fixation des documents relatifs à chaque client.

Ce document doit contenir toute pièce justifiant la créances : bon de commande, devis, fiche de travail, facture et bordereau d'expédition.

Remarques sur le recouvrement

Le recouvrement des créances de l'I.N.R. se fait difficilement si l'on considère l'évolution des créances douteuses et de leurs provisions depuis 1983 à 1988.

<u>Année</u>	<u>Clients douteux</u>	<u>Provisions</u>
1983	1.760.780	1.760.780
1984	1.760.780	1.760.780
1985	12.922.347	12.922.347
1986	29.811.468	11.148.207
1987	28.366.802	13.560.868
1988	45.984.693	13.560.868

Par ailleurs, la plupart des créances amorties datent d'avant 1980, et présentent des caractéristiques générales suivantes :

- Des débiteurs morts
- Des individus sans adresses connues
- Des sociétés dissoutes
- Des créances sans pièces comptables : ni factures, ni B.C., ni aucune pièce justificative.

Toujours dans le cadre des créances amorties, il y a lieu de signaler qu'en tant qu'Etablissement Public, l'I.N.R. n'est pas habilitée à **annuler** sa créance envers un débiteur si ce dernier n'a pas effectivement remboursé.

Au point de vue comptable l'amortissement ou l'annulation d'une créance irrécouvrable est justifiée, mais il faut aussi s'assurer d'être du bon côté de la loi : l'annulation d'une créance d'un office peut être considérée comme une "aliénation des biens de l'Etat".

La liste des créances amorties est à l'annexe (Annexe 6).

5.4.2. Quelques données statistiques sur les clients

Situation des impayées de l'I.N.R. au 31-12-88

L'I.N.R totalisent au 31-12-1988 des créances sur clients d'un montant de 77.400.199 FRW dont 23.366.572 FRW pour les Etablissements Publics, 30.080.206 FRW pour les Ministères et 23.953.421 FRW pour le secteur privé. Le détail des impayées est en annexe du rapport (Annexe 5).

Evolution du Chiffre d'Affaires (C.A.) par secteur d'activité (en milliers)

NOM DU CLIENT !	CHIFFRES D'AFFAIRES					
	! 1983	! 1984	! 1985	! 1986	! 1987	! 1988
MINISTERES	! 115.744	! 47.914	! 65.566	! 41.531	! 38.415	!
38.488	!	!	!	!	!	!
%	! 65%	! 40%	! 52%	! 38%	! 33%	! 31%
BTS PUBLICS	! 36.622	! 32.754	! 25.923	! 25.161	! 34.631	! 25.026
%	! 20%	! 27%	! 20%	! 23%	! 30%	! 20%
PRIVES	! 26.258	! 39.664	! 35.579	! 43.759	! 43.565	! 59.262
%	! 15%	! 33%	! 28%	! 39%	! 37%	! 49%
T O T A L	!178.624	!120.332	!127.068	!110.451	!116.611	!122.776

Le chiffre d'affaires a atteint son niveau le plus élevé avec 178.624.000 FRW en 1983, il est resté aux environs de 120.000.000 FRW depuis 1984. Il faut aussi remarquer que les privés prennent de plus en plus de l'importance dans le chiffre d'Affaires de l'I.N.R. pour représenter 49% en 1988 alors, qu'ils n'atteignaient que 15% en 1983.

Mais le chiffre d'affaires avec les Ministères a diminué beaucoup plus que celui avec les privés n'a augmenté. Le chiffre d'affaires avec les Ministères qui était de 115.744.000 FRW en 1983 (plus que le total du chiffre d'affaires de 1986) est tombé à 38.415.000 en 1987 et 38.488.000 FRW en 1988.

Evolution des créances depuis 1983 (en milliers)

	! 1983	! 1984	! 1985	! 1986	! 1987	! 1988
CLIENTS ORDINAIRES	! 87.776	! 63.847	! 74.166	! 35.457	! 43.696	! 31.415
CLIENTS DOUTEUX	! 1.761	! 1.761	! 12.922	! 29.811	! 28.367	! 45.985
AVANCES AU PERSONNEL	! 4.163	! 5.463	! 3.859	! 19	! 6	! 41
AUTRES DEBITEURS	! 6.088	! 5.981	! 7.672	! 6.601	! 6.601	! 6.226
TOTAL CREANCES	! 99.788	! 77.052	! 98.619	! 71.888	! 78.670	! 83.668
Durée moyenne Crédit - Clients(1)	! 180	! 196	! 246	! 212	! 222	! 227

(1) : Durée moyenne du crédit-clients ou "délai moyen de recouvrement"  
 =  $\frac{360 \text{ jours} \times (\text{clients} + \text{effets à recevoir})}{\text{Chiffre d'Affaires}}$

Les créances de l'I.N.R. se subdivisent en quatre catégories :

- clients ordinaires
- clients douteux
- avances au personnel
- autres débiteurs

Les clients ordinaires représentent des créances vivantes sans difficultés de récupération.

Les clients douteux sont constitués par des créances difficilement recouvrables, soit par manque de pièces justificatives de la créances, soit par l'insolvabilité du client.

Les autres débiteurs sont constitués à 80% par les avances accordées sur travaux de construction de l'Immeuble, 10% par des manquants de caisse et 10% par les divers.

Le délai moyen de recouvrement qui était de 180 jours en 1983 est monté à 227 jours en 1988.

Ce délai est supérieur à la normale qui à notre avis ne devrait pas dépasser 30 jours de crédit en moyenne. Les principales raisons du retard sont :

- Manque de dynamisme des services de recouvrement.
- Les Ministères et les Etablissements Publics ne sont pas toujours de bons payeurs.
- Les Ministères et Etablissements Publics passent 80% de leurs commandes en Novembre - Décembre de l'année et le règlement des factures se fait l'année suivante.

Les clients douteux augmentent depuis 1985 et surtout en 1986.

En effet les efforts de mise en ordre de la comptabilité ont permis de constater le manque ou l'insuffisance de pièces justificatives pour beaucoup de créances datant d'avant 1985, d'où incertitude pour le recouvrement de ces créances.

Il est alors normal et réaliste que l'Office ait constitué d'importantes provisions pour toutes ces créances difficilement recouvrables.

## 5.5. CAISSE

### 5.5.01. Tenue de la Caisse

L'I.N.R. tient une seule caisse qui fait la perception des fonds provenant des différentes recettes et paie les dépenses. Les recettes de l'I.N.R. sont principalement constituées des ventes. Le travail de la facturation des ventes, de la perception des fonds, du paiement des dépenses jusqu'au classement des pièces justificatives est décrit dans les lignes qui suivent.

Le client se présente à la réception, un agent lui établit une facture cash. Le client va à la caisse muni de l'original de la facture et de sa copie. Il paie l'argent, la caissière annule l'original de la facture qu'elle remet au client et encaisse l'argent. Pour les dépenses, la caissière paie sur présentation d'un bon de sortie de caisse signé par la Direction; la facture ou le bon de dépense justifiant l'utilisation de l'argent sont annexés au bon de sortie.

La caissière tient un registre facturier où elle enregistre les factures cash et les factures crédit payées par les clients. C'est le total journalier de ces factures qu'elle reporte dans le livre de caisse. Ce procédé réduit considérablement le nombre de transactions dans le livre de caisse. Comme les dépenses requièrent un bon de sortie signé, toutes les recettes sont aussi appuyées par un bon d'entrée en caisse signé par la Direction.

Après avoir enregistré dans le livre de caisse toutes les opérations d'une journée, la caissière fait un état des "Recettes journalières caisse" (ventilation des espèces en caisse). L'agent de la réception chargé d'établir les factures cash fait quant à lui un "Relevé journalier des factures cash".

Le contrôle de l'exactitude des écritures et documents relatifs à la caisse est fait par un agent de la comptabilité. On lui transmet à la fin de la journée :

- le registre facturier
- le relevé journalier des factures cash
- le livre de caisse
- l'état des recettes journalières caisse
- toute les pièces justificatives.

Il confronte les livres et les pièces justificatives et va régulièrement à la caisse pour faire le décompte des espèces. Après la vérification, il signe, après correction si nécessaire, dans le livre de caisse, dans le registre facturier, sur le relevé journalier des factures cash et sur l'état des recettes journalières caisse et classe les pièces justificatives.

La structure décrite ci-haut est en soi louable. Elle reflète la séparation des fonctions au niveau de la caisse et devrait éloigner toute probabilité d'erreur. Mais dans la réalité, cette procédure n'est pas respectée à la lettre.

#### 5.5.02. Guide Financière

L'I.N.R. n'a pas encore élaboré un guide des opérations financières, il y a parfois des changements dans les procédures en place sur simple instruction verbale, ce qui provoque un certain tâtonnement des agents d'exécution dans l'accomplissement de leurs tâches. Même si le guide des opérations financières tarde à être élaboré, les procédures d'autorisation de paiement devraient être écrites et distribuées aux agents concernés.

#### 5.5.03. Enregistrement et classement des pièces justificatives (P.J.)

L'enregistrement des opérations dans les livres est très bien faite. L'ordre numérique des factures cash et celui des bons d'entrée en caisse des factures crédit payées est respecté dans la tenue du registre facturier. Dans le livre de caisse, on suit aussi l'ordre numérique des bons d'entrée et des bons de sortie.

On a ajouté dernièrement dans le livre de caisse une colonne pour les imputations, ce qui facilite énormément le travail du comptable et de celui qui veut faire toute autre analyse des opérations.

Le classement des pièces comptables est fait par numéro d'ordre (numéro de poste dans le livre de caisse). Le numéro de poste est repris sur chaque pièce. Nous avons fort apprécié ce système de classement qui nous a permis de retrouver les P.J. sans peine.

5.5.04. Achats en espèces

Nous avons constaté que lors de l'achat des fournitures ou des services en espèces, les agents de l'I.N.R. retirent de l'argent à la caisse contre signature d'un bon de sortie.

En général, ils retirent un montant estimatif. La caissière enregistre la sortie de l'argent avec libellé "Achat telles fournitures ou paiement telles dépenses".

Le comptable impute directement le montant sur un compte Achats "39" ou sur un compte de charges "60".

Après l'achat, l'agent remet à la caisse la facture. Il remet aussi l'argent restant ou se fait rembourser l'argent qu'il a payé en trop. La caissière enregistre la remise (Bon d'entrée en caisse) ou le remboursement (Bon de sortie).

Le comptable impute la remise au crédit du compte de charges "60" (ou du compte achats "39") ou débite le remboursement au débit du compte de charges "60" (ou du compte Achats "39"). Le classement de la pièce justificative n'est pas uniforme, il y a des fois où on la classe en annexe du bon de sortie antérieur, ou alors on la classe en annexe du bon d'entrée de la remise ou du bon de sortie du remboursement.

On ne mentionne nulle part dans le libellé du premier retrait les références (date, n° de poste, n° du bon de sortie ou du bon d'entrée) de l'opération finale (remise ou remboursement).

C'est une défaillance que nous avons notée au cours de notre analyse, nous avons relevé beaucoup de cas où on ne retrouve jamais les traces de la remise et même de la facture ou reçu justifiant la sortie de l'argent.

Par ailleurs le fait que l'argent reste parfois trop longtemps dans les mains des personnes autres que la caissière constitue un grand risque.

Nous avons noté un cas où un agent a retiré une somme de ± 10.000 FRW et où l'achat a été fait 3 mois plus tard.

L'achat des marchandises et différentes fournitures requiert des sommes non négligeables. Or le classement de la simple facture ne montre pas que les achats sont entrés en magasin. A défaut d'y annexer les bons d'entrée en magasin qui sont déjà opérationnels depuis l'année 1983, le magasinier ou le chef de service qui a fait la demande devrait signer pour réception conforme sur la facture d'achat. Vu aussi que ce genre d'achats ne fait pas généralement objet de bon de commande, un bon de réquisition devrait néanmoins précéder toute sortie de fonds; ainsi le bon de réquisition d'achat annexé à la facture signée pour réception conforme constituerait ensemble des P.J. vraiment authentiques.

En ce qui concerne les imputations comptables, la procédure normale que nous proposons est la suivante :

1° Création des sous-comptes de 42 pour tous les agents qui ont l'habitude de faire des achats ou de faire des déclarations en douanes etc...

2° Enregistrement des montants retirés dans le livre de caisse comme montants à être justifiés par les dits agents et imputation de ces montants au débit des comptes respectifs de ces agents.

3° Au moment de la présentation de la pièce justificative, la caissière enregistrera l'achat sur base de la pièce (sortie de la caisse du montant total de la pièce). Le comptable fera alors l'imputation au compte achats ou au compte de charges.

La caissière établira ensuite un bon d'entrée en caisse pour décharger l'agent (entrée dans la caisse de l'argent retiré) et le comptable créditera le compte de l'agent.

Les comptes (fiches) individuels des agents mentionnés ci-haut permettraient de suivre de près la période de détention des liquidités par ces agents.

#### 5.5.05. Vente cash

La procédure de facturation et de paiement a été décrite plus haut. Normalement, quand il y a vente cash, la facture cash est faite, le client paie la totalité de la facture et retire la marchandise.

Dans les ventes dites cash à l'I.N.R., quatre cas inhabituels ont retenu notre attention :

1er cas : Le client passe la commande et paie une avance sur commande

Une facture cash est faite pour toutes les marchandises commandées, le total de la facture n'est pas faite. On inscrit sur la facture l'avance que le client va payer et le reste à payer à la livraison de la marchandise.

Il faut avouer que la suite des opérations n'est pas du tout claire.

L'agent chargé de faire la facturation marque sur le relevé journalier des factures cash uniquement le montant de l'avance reçue. La caissière enregistre dans les entrées en caisse (livre de caisse) **la totalité** de la commande et enregistre l'argent qui reste à payer dans les sorties de caisse avec libellé "reste à payer sur facture cash n°..... de ...". Le comptable impute **la totalité** de la commande sur le compte ventes et impute le reste à payer au débit du compte 46 "Autres débiteurs".

Au moment de la livraison, on établit pour le client une autre facture cash avec libellé "Paieement du reste de la facture n°....." avec montant égal au restant dû. On ne mentionne pas la référence de la facture initiale.

Observations :

1) Le client qui paie une avance sur commande devrait recevoir un bon d'entrée en caisse (reçu) pour l'avance payée. Il n'y a pas lieu de lui faire une facture.

2) Le comptable doit imputer l'avance sur commande au crédit du compte client (sous-compte de 41).

**L'enregistrement de la vente avant la livraison effective est une erreur en comptabilité.**

3) - Au moment de la livraison, si le client paye tout le reste de la commande, il y a lieu de lui faire une facture cash mettant en relief tous les items commandés (quantité, prix unitaire, prix total).

Après avoir tiré le total de la facture, on y soustrait l'avance reçue avec un libellé clair (moins avance reçue le ..... sur bon d'entrée n°.....) et on a le reste à payer à ce jour.

- La caissière passera dans les entrées en caisse le reste touché

- le comptable enregistre dès lors la vente

2° cas : Le client achète des marchandises, il paie un acompte sur facture à payer (paiement partiel)

L'I.N.R. lui fait une facture cash identique à celle faite au premier cas, la caissière rentre dans le livre de caisse la totalité de la facture et en ressort le reste à payer.

Le comptable enregistre les ventes (total de la facture) et impute le reste à payer sur le compte 46 "Autres débiteurs". Lors du paiement final, le client reçoit une autre facture cash avec libellé "Paiement du reste de la facture n° .....".

Observations :

1) - Au moment de l'achat, I.N.R. devrait établir une **facture crédit** au client et y soustraire l'acompte reçu.

- La caissière fera un bon d'entrée en caisse à remettre au client pour l'acompte reçu.

- Le comptable enregistrera la vente puisque les marchandises sont livrées

L'écriture globale sera :

41 clients (pour le reste à payer)

57 caisse (pour l'acompte)

à 70 ventes (pour le total facture)

2) Le paiement de la facture suivra le processus normal des **factures crédit**.

3ème cas : La facture cash faite au client est erronée et le client paie moins qu'il ne doit

La faute incombe à l'agent chargé de la facturation, mais il y a une part aussi de la caissière puisqu'elle doit vérifier tous les calculs avant d'encaisser l'argent. La plupart du temps l'agent qui fait le contrôle de la caisse découvre la faute et corrige dans le livre de caisse uniquement.

On corrige le total des ventes et on y inclut le manquant et on met dans les sorties de caisse le manquant avec libellé "manquant sur facture n° .....de ....". Le comptable impute le manquant au compte 46 "Autres débiteurs".

Observations :

1) L'agent chargé du contrôle qui relève la faute doit établir une facture corrigée à laquelle une copie de la facture erronée sera annexée avant de faire les corrections dans les livres.

2) Le comptable doit créer des sous-comptes nominatifs de 42 "Personnel" pour tous les agents qui ont affaires à la caisse et doit y imputer leurs manquants. Le manquant ci-dessus devrait être imputé au débit du compte de l'agent chargé de la facturation. Si le client n'est pas retrouvé pour payer le manquant, l'agent concerné en sera responsable.

4ème cas : La facture cash est mal faite, le client paie plus qu'il ne doit

La plupart du temps, le comptable impute l'excédent payé au compte "Recettes exceptionnelles".

Observations :

- 1) - L'agent chargé du contrôle doit, comme pour le cas précédent, faire une facture corrigée et y annexer la facture fausse;
- Le comptable doit imputer l'excédent au crédit du compte du client lésé (sous-compte de 41) en attendant que le client soit remboursé.

#### 5.5.06. Authenticité des Pièces Justificatives

Dans les lignes qui précèdent, nous avons apprécié le système de classement des pièces justificatives à l'I.N.R., nous avons été satisfaits par ce point pour les années 1983, 1984 et 1985. A partir de l'année 1986, il y a eu un grand relâchement dans le classement de ces pièces et on ne s'est plus soucié de voir si les pièces justificatives classées sont authentiques.

On a commencé par perdre la bonne habitude de classer les bons de sortie de caisse en annexe des pièces (factures, bons de dépenses).

Or la plupart du temps, le bénéficiaire de l'argent signe sur le bon de sortie : un bon de dépense qui sera alors classé sans bon de sortie mettant en évidence la signature pour acquit du bénéficiaire ne sera pas valable.

Nous avons demandé le classement des bons de sortie, chose qui a été faite. Après ce classement nous avons constaté que beaucoup de lacunes subsistent, lacunes que nous estimons découler d'un manque d'information et/ou de formation des agents d'exécution sur les différents éléments qui confèrent l'authenticité à une pièce justificative.

Les lignes qui suivent traitent des maladresses le plus souvent rencontrées :

a) Sortie de caisse ou dépense sans justificatif

Le minimum qu'on exige pour une sortie de caisse est un bon de sortie signé par le bénéficiaire. Beaucoup de dépenses sont inscrites dans la caisse, sans être appuyées au moins par un bon de sortie. On le voit notamment quand la caissière échange des liquidités contre un chèque d'une tierce personne (arrangement non admis).

Quand un client paie par chèque bancaire et que le montant du chèque excède celui de la facture, on fait un bon de sortie de caisse pour la différence qui reste la plupart du temps sans signature pour acquit : ce fait peut constituer une façon indirecte d'avancer des liquidités à un client dont le compte bancaire n'est pas nécessairement provisionné.

Quand il y a un manquant de la caissière ou de l'agent chargé de la facturation, on sort l'argent manquant du livre de caisse sans aucun papier constatant le manquant. Pourtant on fait un bon d'entrée en caisse lors de la restitution de l'argent.

b) Sortie de caisse avec Bon de sortie seulement

Beaucoup de cas ont été relevés et pour des montants considérables où les agents retirent des sommes pour l'achat de différentes fournitures et ne présentent pas de factures ou fournissent des justificatifs partiels sans restituer les reliquats. Les cas les plus fréquemment recensés concernent les dépenses MAGERWA, les frais de douanes et les frais de poste (envoi télex : classement du télex sans reçu de la poste).

c) Bonne forme des P.J.

**Toute dépense ou sortie d'argent doit s'appuyer sur une pièce justificative (facture, Bon de commande, bon de dépense, reçu) originale.** La plupart du temps, on se contente de classer des photocopies ou des copies des factures sans signatures pour acquit ou reçu en annexe.

Citons notamment :

- factures d'AMIRWANDA; des fois on classe une copie de la facture seulement au lieu de la facture originale avec reçu de paiement
- Avis de débit de la SONARWA; classement d'une simple copie de l'avis au lieu de l'original de l'avis avec cachet pour acquit.

- Factures pour l'entretien de la machine photocopieuse CANON MD 270; pour l'année 1986, le réparateur avait établi une facture de départ, pour les autres réparations, il tirait une photocopie à laquelle il changeait le numéro et la date au stylo.

On devrait de plus en plus s'efforcer d'avoir une précision dans la finalité d'une dépense. Si on établit un bon de dépense, le simple bon de sortie signé par un agent de l'I.N.R. ne justifie pas l'utilisation de l'argent; c'est la signature pour acquit du bénéficiaire final qui est le plus important. Un exemple : un bon de dépense a été établi en 1986 pour une somme de 20.000 FRW destinée à l'organisation du championnat d'athlétisme; rien ne permet de constater que cette somme sortie de la caisse de l'Office est réellement parvenue à destination.

d) Paiement par tranches

Quand il y a paiement d'un client par tranches, on fait un bon d'entrée, on y annexe parfois une copie de la facture; quand on donne des prêts par tranches au personnel, on fait un bon de sortie et on y annexe rarement une copie du contrat de prêt.

Pour être clair et précis dans les pièces, tout paiement par tranche doit mentionner sur le bon de sortie ou le bon d'entrée les références des paiements antérieurs (date, n° de poste, montant) et doit être appuyé par une copie ou une photocopie de la pièce d'origine (facture du client, contrat de prêt).

e) Frais de mission à l'intérieur

Un bon de dépense est établi pour l'agent qui part en mission, on y annexe un bon de sortie de caisse signé par l'intéressé. Aucun ordre de mission n'est fait. Normalement l'agent doit partir avec un ordre de mission signé par la Direction. Il doit faire signer cet ordre de mission à destination, on exige la signature et le cachet de l'autorité sur place qui certifie la date d'arrivée et du départ de l'agent. C'est l'ordre de mission qui justifie que la mission a été accomplie.

5.5.07. Annulation des pièces justificatives

Les factures payées aux fournisseurs sont rarement annulées. Normalement toute facture payée doit être acquittée; si non l'I.N.R. devrait l'annuler par le cachet PAYÉ avec toutes les références (date, mode de paiement). Lors du paiement des clients, l'I.N.R. n'annule pas automatiquement les factures, sauf sur demande du client. Dans le classement général, nous n'avons trouvé aucune copie des factures payées par les clients qui soit annulée. L'annulation des pièces justificatives des paiements, que ça soit les paiements aux fournisseurs ou les paiements par des clients, doit être une pratique courante de la caissière.

5.5.08. Situation de l'encaisse

Au fur et à mesure que l'I.N.R. réalise des recettes, la caissière fait des versements réguliers à la banque et ne garde jamais des montants trop importants dans la caisse. C'est une très bonne habitude à garder.

5.5.09. Dépenses non pertinentes

Certaines dépenses qui étaient abusivement faites par l'ex-directeur ont été réduites avec la nouvelle direction, ce sont notamment les primes de rendement qui étaient octroyées à des individus sans critère ni référence et surtout les contrevaleurs de congé qui été payés à certains agents. Nous donnons à titre d'exemple les contrevaleurs de congés payés depuis 1983 :

<u>Année</u>	<u>Contrevaleurs de congé payés</u>
1983	667.848 FRW
1984	635.418 FRW
1985	712.008 FRW
1986	464.981 FRW
1987	50.507 FRW
1988	19.267 FRW

Nous signalons en passant qu'aucune suite n'a été réservée aux observations faites par les contrôleurs des finances dans leur rapport du 6 Février 1987.

Nous n'avons pas trouvé de traces de remboursements des manquants constatés. Les avantages matériels (salaires de commissionnement) qui étaient alloués aux agents assumant des responsabilités intérimaires ont été maintenus alors que leurs dossiers n'ont pas été régularisés.

L'I.N.R. a payé par caisse des amendes de 150.000 FRW durant l'année 1988. Ces amendes lui ont été infligées par le service des douanes pour fausse dénomination des articles déclarés en douanes.

C'est une faute qui paraît imputable à l'agent chargé de faire ce genre de déclarations et qu'on devrait à tout prix éviter.

Le comptable a fait deux imputations différentes : le montant de 50.000 FRW payé la première fois a été imputé à un compte de charges et pertes diverses.

Les 100.000 FRW payés après ont été imputés sur un compte d'Achats, ce qui n'est pas du tout logique puisqu'ils ont gonflé inutilement la valeur des articles concernés dans les livres.

A partir de l'année 1986, l'I.N.R. engage des dépenses pour l'entretien de l'habitation du directeur. Nous estimons que certaines dépenses ne devraient pas être supportées par le budget de l'établissement. Il s'agit de l'achat des savons, produits et brosses de nettoyage, etc...

#### 5.5.10. Conclusions

Les nombreuses déficiences que nous avons relevées au niveau de la caisse concernent les pièces comptables (pièces qui manquent ou pièces incomplètes). Les dépenses impliquées totalisent des montants considérables et seraient difficiles à ventiler; nous demandons au Chef Comptable de revoir tout le classement depuis l'année 1986 et de régulariser la situation. Il serait souhaitable d'affecter au poste de contrôle de la caisse et de classement des pièces un agent qui est capable de déceler toutes les irrégularités.

## 5.6. BANQUE

### 5.6.1. Introduction

L'I.N.R. dispose d'un seul compte bancaire à la BNR. La gestion d'un seul compte est idéale dans ce sens que la dispersion des efforts est épargnée aussi bien dans la tenue du livre de banque que dans le suivi des opérations journalières.

L'enregistrement dans le livre de banque a été toujours satisfaisant; on a passé de l'enregistrement sur base d'extraits bancaires à l'enregistrement sur base de l'opération comptable. C'est dire que les opérations relatives à :

- l'émission des chèques de l'I.N.R.
- versement des chèques des clients par l'I.N.R.
- versement en espèces
- retraits en espèces
- dépôts à la BNR des ordres des virements, etc... sont automatiquement enregistrées sans attendre les extraits bancaires y relatifs.

Pour les opérations faites par les tierces personnes sur le compte de l'I.N.R., on fait l'enregistrement dès réception de l'avis de débit ou de l'avis de crédit de la BNR.

La mise à jour d'un livre de "chèques en caisse" à partir de l'année 1986 a facilité la tenue du livre de caisse et les imputations comptables. Le livre de banque et le livre de chèques en caisse sont tenus par un agent de la comptabilité. Ce dernier est chargé de tout ce qui concerne la Banque : remise des chèques aux destinataires, versement des chèques des clients, classement des pièces justificatives. C'est le même agent qui fait le contrôle des opérations de la caisse et le classement des pièces.

La tenue du livre de banque et du livre de chèques en caisse a été régulière mais le livre de banque n'a pas été soignée à partir de l'année 1988.

L'écriture est illisible, il y a beaucoup de ratures et du blanco. On a même des écritures faites au crayon.

### 5.6.2. Tenue et signature des documents

Tous les documents : chéquiers et ordres de virement sont tenus par le Chef Comptable. Il établit les chèques ou les ordres de virement et les fait signer par la Direction. Le Directeur signe conjointement ou avec le Chef Administratif et Financier ou avec le Chef Comptable. Les documents signés sont alors transmis à l'agent qui tient le livre de banque.

#### 5.6.3. Approbation des paiements

Toutes les factures des fournisseurs et toutes les dépenses payées par banque doivent être signées pour approbation par la Direction avant le paiement. Cette pratique avait été automatiquement acquise pour les paiements par caisse. Nous insistons à ce qu'elle soit aussi courante pour la banque.

#### 5.6.4. Annulation des pièces justificatives

Les pièces justifiant les paiements (factures des fournisseurs) ne sont pas toutes annulées. Pour les recettes, les copies des factures payées par les clients qui sont dans le classement général de banque ne sont pas annulées.

Toutes les factures payées doivent être acquittées ou annulées par le caché PAYE avec toutes les références de paiement.

#### 5.6.5. Paiement par tranches

Comme pour la caisse, tout paiement partiel doit mentionner les références des paiements antérieurs et doit être appuyé par une copie ou une photocopie de la pièce justificative originale. On doit **préciser** dans le libellé que c'est un **paiement partiel**.

#### 5.6.6. Authenticité et classement des pièces justificatives

Nous avons relevé presque les mêmes défaillances que celles rencontrées au niveau de la caisse :

- Classement des copies ou des photocopies des pièces justifiant les paiements surtout pour les factures de l'AMIRWANDA et les avis de débit de la SONARWA au lieu de classer l'original des pièces.
- Pièces justificatives qui manquent dans le classement notamment pour les frais MAGERWA et les frais de douanes.

Nous recommandons encore une fois de revoir le classement général et de combler tous les vides.

#### 5.6.7. Imputation des frais accessoires d'achat

Les frais accessoires d'achat sont imputés sur le compte 39 "Achats", ces frais couvrent les frais MAGERWA, les frais de douanes, les frais d'assurances, les frais de transport. En général, il y a un agent du service des approvisionnement qui fait les déclarations en douanes et qui fait les assurances. Il garde une copie de la facture d'achat et des factures des frais y relatifs. C'est actuellement ce même agent qui fait le calcul du prix de revient des articles achetés.

Normalement, le système d'information et de transmission de documents devrait permettre à l'agent chargé de faire le calcul du prix de revient de recevoir tous les documents relatifs aux achats revêtus des imputations que le Chef Comptable a faites afin d'incorporer dans le prix de revient **tous les éléments** qui s'imposent.

Le système ne fonctionne pas d'une manière adéquate et nous avons constaté des cas où le service des approvisionnements n'est pas informé de l'imputation des dépenses par la comptabilité, ce qui explique en partie les mali de stock qu'on relève dans l'inventaire physique de fin d'année.

En effet un même article peut avoir deux "prix de revient" différents : celui de la comptabilité et celui calculé par le service des approvisionnements. Nous recommandons que les deux services calculent ensemble le prix de revient pour éviter d'éventuelles discordances comme nous pouvons le voir avec le cas suivant :

L'I.N.R. a eu des difficultés de trésorerie vers la fin de l'année 1987 alors qu'il avait beaucoup d'articles à dédouaner.

Il a pu quand même retirer les dits articles sur autorisation au début de l'année 1988. Des amendes de 2.946.300 FRW lui ont été infligées et ont été payées au mois de septembre 1988, le Chef Comptable les a imputées sur le compte "Achats" et le Service des Approvisionnements n'a rien su. Les 2.946.300 FRW n'ont donc pas été incorporés dans le calcul du prix de revient; ce qui fait que le compte "stocks" a été automatiquement surévalué de ce montant dans les livres comptables.

Nous proposons que ce genre d'amendes soit imputé dans l'avenir sur un compte de "Charges et Pertes" au lieu de gonfler l'actif.

5.6.8. Conclusions

Nous recommandons encore une fois de faire un grand effort pour que les pièces justificatives soient authentiques et bien classées et nous demandons au chef comptable de rechercher les pièces qui manquent pour les mettre dans le classement général.

## 6. NOTES SUR LE PERSONNEL

### 6.1. Formation

Depuis 1972, l'I.N.R. s'est appliquée à la formation technique de son personnel pour le rendre plus efficace.

Quelques agents furent ainsi formés à l'Ecole Technique de la KAFUBU-LUBUMBASHI (Zaire) et beaucoup d'autres ont bénéficié d'une formation théorique et pratique sur place.

Certains agents arrivaient à l'I.N.R. après avoir acquis la pratique du métier dans une autre imprimerie notamment de Kabgayi, Butare, Bujumbura et même du Zaire.

Un nombre plus réduit d'agents les plus méritants et justifiant des aptitudes nécessaires pour bénéficier d'une bourse de stage ont pu être formés à l'étranger notamment en Belgique et en Allemagne.

A la fin de 1982, le nombre d'agents ayant reçu une formation technique se présentait comme suit :

- 42 typographes;
- 19 agents d'impression;
- 19 agents relieurs;
- 1 agent pour la fabrication des clichés et la reproduction photographique : formé en Belgique et en Allemagne;
- 1 agent pour montage, réparation et entretien : formé en Belgique;
- 1 agent pour atelier Offset : formé en Belgique;
- 2 agents pour la manipulation des compositeurs intertype, section typo : formés à Lubumbashi;
- 1 ingénieur directeur : stage en arts graphiques effectué en Belgique;
- 15 agents typo convertis en agents offset après un stage théorique et pratique sur place.

Malheureusement l'I.N.R. n'a pas toujours profité de cette formation dispensée à beaucoup de frais à cause de l'"émigration" de certains agents vers d'autres imprimeries plus rémunératrices.

Déjà fin 1984, la situation se présentait comme suit :

- Sur 49 agents initiés aux arts graphiques sur place de 1975 à 1984, **18** avaient quitté l'I.N.R.
  - Sur 15 agents initiés aux travaux offset, de 1981 à 1982, **9** étaient partis
  - Sur 7 techniciens formés à l'étranger de 1969 à 1982, **deux** avaient quitté l'I.N.R.
- soit 29 départs en tout.

La perte est alors triple pour l'I.N.R. :

- 1) perte des ressources investies dans la formation de l'agent
- 2) perte des services de l'agent
- 3) amélioration de la qualité des services rendus par la concurrence.

Nous pouvons citer à titre d'exemple que le Chef du Service Technique de la Régie de l'Imprimerie Scolaire est un ancien agent de l'I.N.R.

Mais actuellement l'on ne peut pas dire que l'I.N.R. a un problème d'agents. Malgré les départs, l'Office a toujours assez de techniciens formés et expérimentés.

Le seul vrai problème au niveau du personnel est que tout le monde à l'Office est démoralisé par l'incertitude qui plane sur l'avenir de l'établissement. Le problème se situe au niveau de la motivation du personnel.

#### Motivation

D'aucuns expliquent la démotivation du personnel de l'I.N.R. par le niveau bas des salaires des agents des établissements publics en général, lesquels salaires sont alignés sur ceux de la Fonction Publique. Il est alors normal - dit-on - que le personnel de l'I.N.R. soit attiré par les entreprises similaires qui versent un salaire plus élevé et où l'on peut mettre à profit sa formation contre une rémunération plus intéressante.

C'est sans doute dans le but d'améliorer la rémunération des agents de l'Office que le Conseil d'Administration s'est prononcé en faveur de l'instauration d'une **prime de rendement** lors de sa réunion du 23-06-1986.

L'on devait s'attendre à ce que cette prime contribue à motiver le personnel de l'Office, mais malheureusement la manière dont cette prime est octroyée a provoqué plutôt un climat de suspicion au sein de l'établissement.

En effet chaque année le budget de l'Office prévoit 3.000.000 FRW pour octroyer des primes de rendement aux agents les **plus méritants** du Service Technique.

Chaque trimestre, les Chefs des équipes et le Chef du Service Technique adresse au Directeur une liste des personnes qui méritent la prime et le Directeur se base sur cette liste tout en tenant compte aussi de ses informations personnelles pour choisir tel agent et laisser tel autre.

Si les critères de choix sont clairs pour le Directeur, ces critères sont plutôt obscurs pour les agents, d'où l'insatisfaction, la frustration voire le malaise pour la majorité.

Déjà le compte-rendu de la réunion du Conseil d'Administration n'est pas très clair; il est écrit dans ce compte-rendu :

"Le Directeur a expliqué qu'en 1985, une prime de rendement ne pouvait pas se justifier car l'établissement n'a pas eu de bénéfices, car une bonification suppose la rentabilité de l'entreprise (...)

Le Directeur a proposé que la prime de rendement ait un caractère de la prime accordée aux agents du service technique comme à l'Imprimerie Scolaire (...)

Le Conseil des administrateurs n'a pas soutenu cette proposition du directeur car la prime est accordée par le Conseil d'Administration et a pour assiette **l'ensemble du personnel** de l'établissement sans tenir compte du rendement individuel.

Mais cela n'empêche qu'à l'intérieur de l'établissement, il peut y avoir des mesures d'encouragement de certains agents rentables. Le mode de calcul de la prime tiendrait compte de la rentabilité de la machine ou de toute autre appréciation de l'agent telle que la qualité du travail etc..."

Nous croyons quant à nous que le principe d'octroi de prime de rendement est une bonne mesure pour pallier au niveau bas de salaire du personnel technique de l'Office.

Mais les critères de sélection doivent être assez clairs pour justifier cette discrimination car il s'agit bien d'une discrimination. Le travail d'imprimerie se fait à la chaîne et il est très difficile de savoir qui est plus rentable ou plus performant qu'un autre. Chaque phase dépend de la phase précédente et l'on justifierait mal comment l'agent qui fait la reliure aurait la prime alors que celui qui a imprimé les documents reliés soit jugé non méritant sans raison évidente.

Il faudrait que cette prime soit octroyée à tout le personnel technique ayant une cote supérieure ou égale à Très Bon et que le montant à octroyer soit calculé sur une base prédéterminée : par exemple le niveau de production ou le chiffre d'affaires.

S'il s'avère impossible d'octroyer cette prime à partir des critères objectifs et facilement vérifiables, alors il faudra supprimer cette prime car actuellement elle crée plus de problèmes qu'elle n'en résout.

**7. DETERMINATION DE LA JUSTE VALEUR DE  
L'IMPRIMERIE NATIONALE DU RWANDA**

La juste valeur a été calculée à partir de l'actif net de l'Office déduction faite des amortissements et des provisions.

Des modifications sensibles apparaissent au niveau des valeurs immobilisées puisqu'il fallait tenir compte des chiffres de l'expertise des bâtiments, des machines et du charroi.

Concernant le Fonds de Commerce de l'Office, nous avons cru bon de ne pas céder trop à l'optimisme pour affirmer que l'Office a de fortes chances de réaliser des bénéfices substantiels dans l'avenir.

En effet la probabilité des bénéfices futurs est estimée à partir des bénéfices des années antérieures. Or depuis 1983, le résultat a été presque partout négatif.

Par ailleurs, la concurrence est telle que l'Office risque même d'être condamné à être toujours déficitaire s'il continue de travailler dans les conditions actuelles.

Au niveau des comptes clients et des comptes de stocks, nous estimons que les valeurs nettes du bilans au 31-12-1988 sont réalistes et que les provisions constituées sont raisonnables.

Compte tenu des remarques qui précèdent nous pouvons déterminer la valeur de l'I.N.R. comme suit :

Terrain	156.000		
Immeuble TYPO	18.500.000	au lieu de	5.671.125 (Bilan 1988)
Immeuble OFFSET	88.000.000	au lieu de	47.473.342 " "
Maisons d'habitation	16.800.000	au lieu de	15.423.145 " "
Matériel roulant	2.170.000	au lieu de	467.481 " "
Machines et outils	73.231.824	au lieu de	43.197.776 " "
Mobilier de bureau	3.514.998		
Matériels et machines de bureau	128.348		
Equipement maisons d'habitation	494.990		
Prêts, dépôts et cautionnements	4.489.188		

Valeurs Immobilisées	207.485.348
Valeurs d'exploitation	132.696.553
Valeurs réalisables	69.963.238
Valeurs disponibles	23.763.994

TOTAL ACTIF	433.909.133	= ± 434.000.000
moins Dettes à long terme	- 15.000.000	
Dettes à court terme	- 171.651.492	

JUSTE VALEUR 247.257.641 = ± 247.260.000  
 =====

A supposer que l'Etat vende l'I.N.R., il faudrait éviter de descendre en dessous de 434.000.000 FRW si l'acquéreur achète uniquement l'actif c'est-à-dire si l'Etat doit rembourser lui-même les dettes contractées par l'Office. Mais si l'acquéreur achète aussi le passif, le chiffre de référence pour la vente est alors de 247.260.000 FRW.

**PERSPECTIVES D'AVENIR**

---

## 8. PERSPECTIVES D'AVENIR

### 8.1. Commander prioritairement à l'I.N.R.

Déjà en 1987, la C.C.O. a calculé, en collaboration avec les services de l'I.N.R., le COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL de l'I.N.R. pour les années, 1986, 1987, 1988 et 1989.

Le calcul partait de l'hypothèse que l'I.N.R. pouvait servir 60% des commandes de l'Etat en matériel et fournitures de bureau et en impression des documents. Les dépenses de l'Etat et des parastataux en ce domaine s'élevaient à plus de 228 millions pour l'année 1987.

#### ETAT COMPARATIF DES COMPTES D'EXPLOITATION PREVISIONNEL/REEL (en milliers FRW)

	1986		1987		1988		1989
	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu
<b>A. PRODUITS</b>							
1. Ventes de marchandises	18.400	17.642	34.500	19.182	47.150	29.489	58.650
2. Production vendue	131.320	90.362	156.875	91.726	182.500	85.644	182.500
<b>B. CHARGES</b>							
1. Stock vendu	16.000	16.056	30.000	15.015	41.000	22.232	51.000
2. Mat. et fourn. cons.	48.500	48.544	69.000	42.269	88.500	51.484	88.500
3. Autres services cons.	3.231	3.307	4.300	4.143	5.500	4.675	5.500
4. Charges et pertes diverses	6.625	6.550	6.700	12.568	7.000	2.290	7.000
5. Frais du personnel	42.800	42.800	43.800	40.595	45.000	39.675	45.000
6. Frais financiers	3.900	3.925	1.700	1.590	-	1.170	-
<b>C. RESULTAT BRUT (A-B)</b>	28.664	- 164	35.875	8.230	42.650	21.916	44.150
<b>D. AMORTIS. + PROVIS.</b>	16.000	16.168	16.000	24.562	16.000	23.182	16.000
<b>E. RESULTAT NET (C-D)</b>	12.664	-16.332	19.875	-16.332	26.650	- 1.266	28.150

La lecture de ce tableau appelle les observations suivantes :

- 1) Au niveau de la production vendue, les réalisations ont été beaucoup trop faibles par rapport au prévu. En 1988, le réel (85.644.000 FRW) est même inférieur à la moitié du prévu (182.500.000 FRW).
- 2) Pour les marchandises, les ventes prévues n'ont jamais pu être atteintes.
- 3) Le résultat **brut** réalisé est partout **positif** (sauf en 1986)
- 4) Le chiffre d'affaires avec les services publics est resté trop faible par rapport aux 60% de prévu (voir p. 34).
- 5) Le résultat **net** réalisé est partout **négalif**
- 6) Le résultat net de l'année 1989 sera sûrement inférieur à 28.150.000 FRW de prévu
- 7) La rentabilité de l'I.N.R. dépend de la proportion du marché que l'Etat est prêt à lui **assurer**.

En effet, l'Etat peut très bien accorder à son imprimerie une part du marché nécessaire pour son fonctionnement normal. Mais dans la réalité, les choses ne sont pas aussi simples que cela devait être. La loi elle-même recommande à l'I.N.R. de donner priorité à l'Etat et non l'inverse. La loi du 26 janvier 1967 appartient à une époque où l'I.N.R. travaillait en monopole; le législateur n'a pas alors prévu qu'un jour la concurrence sera telle que l'I.N.R. aura à son tour besoin d'un droit de priorité vis-à-vis de l'Etat pour pouvoir survivre.

Bien entendu, le Ministère des Finances, qui est aussi ministère de tutelle de l'I.N.R., peut toujours **obliger** tous les services publics d'orienter tous leurs travaux d'imprimerie et les commandes pour fournitures de bureau à l'I.N.R. Néanmoins la réalité a montré que cette mesure rencontre pas mal de difficultés pratiques :

- Le marché de l'Etat est tellement vaste et varié qu'aucune imprimerie ne peut le satisfaire à elle seule d'où d'ailleurs la raison des investissements des privés dans ce domaine.
- L'I.N.R. n'a pas su bien gérer cette priorité dans le passé (voir point 4.1.) rien n'assure que cette fois-ci elle serait plus performante.

En effet souvent l'I.N.R. était obligée de vendre cher à l'Etat ce qu'elle achetait chez ses concurrentes. Il paraîtrait aussi que l'I.N.R. **autoriseait** les gestionnaires de commander chez un privé un service que l'I.N.R. pouvait offrir.

C'est dire que les pourboires que l'I.N.R. reprochait aux gestionnaires de recevoir des privés cette fois-ci c'était les propres agents de l'Office qui les touchaient.

- **La présence de l'Imprimerie Scolaire (IMPRISCO)** crée aussi un autre problème : il serait irrationnel d'empêcher un service public d'orienter ses commandes à l'IMPRISCO pour l'obliger d'aller chez un fournisseur qu'il n'apprécie plus.
- Le "monopole" est une protection que l'on accorde généralement à une entreprise jeune pour l'aider à grandir. Assurer un monopole ou plutôt un droit de priorité à une entreprise comme l'I.N.R. c'est la condamner à l'immobilisme et lui enlever un esprit combatif : la qualité des services rendus en pâtirait beaucoup.

Nous pouvons conclure ici que l'avenir de l'I.N.R. en tant qu'Office qui bénéficie de la majorité du marché des services publics est possible mais que cette mesure rencontre trop de difficultés pratiques pour être réaliste à long terme.

Compte tenu de toute les observations qui précèdent, nous croyons que les deux alternatives suivantes garantissent de meilleurs résultats :

- a) La fusion de l'I.N.R. avec l'IMPRISCO
- ou
- b) La privatisation de l'office.

#### 8.2. Fusion de l'I.N.R. avec l'IMPRISCO

A notre avis, rien ne justifie que l'Etat dispose de deux imprimeries. Même s'il détient un marché important, l'Etat est le principal perdant en continuant d'entretenir deux entreprises concurrentielles.

Les investissements de l'IMPRISCO sont tellement importants que l'impression des seuls documents scolaires occupent moins de 50% de la capacité des machines. C'est ainsi que l'IMPRISCO est obligée de s'attaquer au marché traditionnel de l'I.N.R. : INVAHO, Journal Officiel etc...

Toutes les parties tireraient avantage de la fusion des deux imprimeries de l'Etat :

- L'I.N.R. retrouverait une part importante du marché perdu, la nouvelle imprimerie serait financièrement plus à l'aise et commercialement plus crédible que l'I.N.R. actuelle.

- L'IMPRISCO dont le niveau d'activité n'a pas encore pu dépasser 55% de sa capacité pourra, avec la fusion, gagner le reste du marché de l'I.N.R.

L'IMPRISCO est même déjà intéressée d'acquérir un certain nombre de machines et un des bâtiments de l'I.N.R. L'IMPRISCO loue actuellement des locaux pour plus de 300.000 FRW/mois. C'est dire qu'en cas de fusion, les deux imprimeries pourraient trier des deux côtés les équipements qui seraient vraiment utiles et vendre le surplus.

- L'Etat serait aussi gagnant :

- L'Etat pourrait disposer de l'immeuble de l'I.N.R. dont la Nouvelle Imprimerie n'aurait apparemment plus besoin après la fusion. Cette immeuble de 2 étages, rez-de-chaussée et cave, vaut actuellement 88.000.000 FRW.

- La gestion de la Nouvelle Imprimerie serait mieux assurée et mieux suivie. Actuellement **l'on a tendance à être focalisé sur l'I.N.R.** et il n'est pas dit que l'IMPRISCO est nécessairement mieux gérée.

Il serait alors plus que temps de suivre de près la gestion de cette entreprise qui manipule un volume considérable de fonds.

### 8.3. Privatisation de l'I.N.R.

La privatisation aurait le mérite de délier l'entreprise des contraintes administratives et légales de l'Administration Publique dont on dénonce souvent la lourdeur.

Pour tenir compte des intérêts de l'Etat sans sacrifier ceux de 200 agents de l'office, la privatisation pourrait se faire comme suit :

- a) Considérer que la juste valeur (voir p. 57) de 247.260.000 FRW est représentée par 24.726 actions de 10.000 FRW chacune;
- b) L'Etat décide alors du nombre d'actions à vendre aux privés avec priorité aux agents de l'I.N.R.
- c) Il est préférable que la vente des actions se fasse en deux phases: pour un premier temps un nombre limité d'actions serait mis en vente pour sonder le marché et prévoir si éventuellement les actions ultérieures ne pourraient pas être vendues plus cher avec prime d'émission.

d) Si la formule de la privatisation est retenue et si l'I.N.R. continue ses activités normalement, il est très possible que le personnel achète des actions par retenue sur salaire.

X  
X X

Trois principaux atouts garantissent un avenir meilleurs pour l'Imprimerie :

- 1) une main d'oeuvre qualifiée, expérimentée et éprouvée
- 2) un équipement varié, rodé et performant
- 3) un marché important et qui ira toujours croissant surtout si l'on opte pour la fusion des deux Imprimeries de l'Etat.

X  
X X  
X

A N N E X E S

- 1- RAPPORT D'EXPERTISE DU CHARROI
- 2- RAPPORT D'EXPERTISE DES BATIMENTS
- 3- RAPPORT D'EXPERTISE DES APPAREILS ET MACHINES D'IMPRESSION
- 4- SITUATION DES FOURNISSEURS AU 31-12-1988
- 5- SITUATION DES IMPAYES AU 31-12-1988
- 6- SITUATION DES CREANCES AMORTIES

REPUBLIQUE RWANDAISE  
OFFICE NATIONAL  
DES TRANSPORTS EN COMMUN  
B.P. 619 KIGALI.-

RAPPORT D'EXPERTISE N° 04/189

ANNEXE N° 1

L'an mil neuf cent quatre-vingt neuf, le treizième jour de janvier, Nous, RUHORAHOZA Papias, Chef de Garage a.i. de l'Office National des Transports en Commun section essence, déclarons par la présente avoir expertisé les véhicules dont les identifications ci-après et les avoir estimés à l'état où ils se trouvent actuellement aux valeurs suivantes :

N° d'immatriculation	Marque	Genre	N° de moteur	N° de chassis	Année de constr.	Index KM	Service utilisateur	Valeur à l'état actuel
A.38.69	V.W.Jetta EL	Voiture	JB.706727	16ZDM137565	1983	165.815	Imprimerie National du Rwanda	150.000 FRW
A.54.18	Lada NIVA	Jeep	21217761211	XTA212100-B0394205	1985	66.919	"	300.000
A.57.63	Audi.800C	Voiture	DT215351	81ZGA010076	1986	90.952	"	750.000
A.60.22	Toyota Stout	C/te	5R-2244526	RK110-621720	1986	37.511	"	990.000
A.13.90	Vespa Piaggio	Motocycl.	UNXM-200212	UNX2P-0258002	1988	9.144	"	70.000
TOTAL =								2.170.000

Fait à Kigali, le 13 Janvier 1989

Le Chef de Garage a.i. de l'ONATRAMCOM

Section "ESSENCE"  
RUHORAHOZA Papias

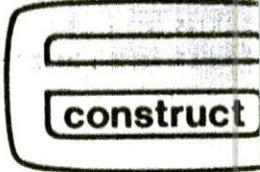
RUHORAHOZA





SOCHETE ANONYME

LES ENTREPRISES  
S.B.B.M. ET SIX CONSTRUCT



SIEGE AU RWANDA :  
BP 1106 — KIGALI — RC KIGALI : A 231  
TEL. 5047 — TELEX 546 SIXCO - RW

VOS REFERENCES :

NOS REFERENCES : EVA/UG/6/185/89

KIGALI, LE 2 Mai 1989

Centrale Comptable et Organisation  
C/o Présidence de la République  
K I G A L I.

Messieurs,

Concerne : Expertise des Bâtiments de l'Imprimerie  
----- Nationale du Rwanda.  
-----

Comme suite à votre demande et à titre exceptionnelle et gratuite nous avons l'honneur de vous confirmer que notre estimation sur la valeur des bâtiments de l'Imprimerie Nationale du Rwanda confirme la vôtre.

Nous vous en souhaitons bonne réception et nous vous prions d'agréer, Messieurs, l'expression de notre considération distinguée.

L. REQUILLE,  
Chef Administratif et Financier.

E. VAN AELBROECK,  
Directeur du Siège.

SIEGE SOCIAL :  
Boulevard Louis Mettwile 74/76 - Bte 2  
B - 1080 BRUXELLES  
BELGIQUE

R.C. Bruxelles : 300 593  
T.V.A. : 413 630 071  
ENREG. : 03 10 13

TEL. : (02) 520.40.20  
TELEX : 63391 BESIX B  
TELEFAX : 5210042

DOC: 201F

RAPPORT D'EXPERTISE: BATIMENTS DE L'I.N.R.

Pour l'estimation de la valeur résiduelle des bâtiments de l'imprimerie la C.C.O. s'est fait assister par un expert dans la matière. Cet expert est ingénieur civil de la société privée Six Construct et donc impartial dans son évaluation.

Conclusions

Pour évaluer les coûts de construction, nous avons pris les quantités indiquées dans les bordereaux de soumission et des prix unitaires tels que Besix les pratique.

En vérification rapide, nous divisons le prix global du bâtiment par la surface de plancher; ce qui nous donne, pour le bâtiment principal,  $\pm 55.000$  (FRW/m<sup>2</sup>).

Ce prix au mètre carré nous apparaît normal, en considérant le peu de finition des locaux.

En ce qui concerne les maisons, le même exercice a été fait. Vous pouvez remarquer que nous sommes relativement plus chers que les entreprises ayant construit ces maisons, mais il est inutile de comparer les prix remis par Besix avec ceux remis par une P.M.E. locale.

Pour estimer la valeur actuelle de ces constructions, nous avons tablé sur un amortissement en vingt ans; la valeur actuelle en est donc réduite de six vingtième de la valeur neuve.

Ancien bâtiment de l'Imprimerie Nationale (Magasin détail et atelier Typo)

La surface au sol est de l'ordre de 1.400 m<sup>2</sup>.

La qualité de ce bâtiment nous indique un bas prix de construction:  $\pm 40.000$ (FRW/m<sup>2</sup>). Le prix de cette construction neuve s'élèverait donc à  $\pm 56$  millions de francs rwandais.

Quant à sa valeur actuelle, l'âge étant indéterminé, mais sa construction date du temps des colonies; donc un tiers de sa valeur neuve est une bonne approximation : soit 18,5 millions FRW.

En résumé,

Valeur neuve

1. Bâtiment principal	+ 126 millions de FRW
2. Maison du Directeur	+ 11 millions de FRW
3. Maisons des chefs	
+ 6,5 millions de FRW x 2 =	13 millions de FRW
4. Ancien bâtiment	
(Magasin détail et atelier Typo)	+ 56 millions de FRW
	<hr/>
	206 millions de FRW
	=====

Valeur après six ans (14/20 de la valeur neuve)

1. Bâtiment principal	+ 88 millions de FRW
2. Maison du directeur	+ 7,7 millions de FRW
3. Maisons des chefs	
+ 4,55 millions de FRW x 2 =	9,1 millions de FRW
4. Ancien bâtiment, valeur résiduelle	18,5 millions de FRW
	<hr/>
Valeur résiduelle des bâtiments	123,3 millions de FRW
de l'INR	=====

REGIE DE L'IMPRIMERIE SCOLAIRE  
B.P. 1347 - KIGALI

Kigali, le 29 Mars 1989

Centrale Comptable et Organisation  
C/O Présidence de la République  
Rwandaise  
K I G A L I

Messieurs,

Nous avons l'honneur de vous envoyer  
notre rapport sur l'expertise des APPAREILS ET MACHINES  
D'IMPRESSION de l'Imprimerie Nationale du Rwanda.

Nous vous en souhaitons bonne réception.

Les Experts : NZABONIMPA Joseph

Chef du Service Technique  
de l'IMPRISCO



NTABUHUNGIRO Joseph  
Chef du Département  
Maintenance de l'IMPRISCO

RAPPORT D'ANALYSE SUR L'EVALUATION DE LA VALEUR  
ESTIMATIVE DES APPAREILS ET MACHINES D'IMPRESSION  
A L'IMPRIMERIE NATIONALE DU RWANDA.

Ce rapport est présenté sous forme des tableaux qui relèvent les éléments suivants:

- 1- l'année d'acquisition de la machine,
- 2- la désignation de la machine,
- 3- la valeur d'acquisition,
- 4- le taux d'amortissement annuel de la machine
- 5- le cumul des amortissements jusqu'à ce jour
- 6- la valeur comptable nette jusqu'au 31/12/1988
- 7- le taux déterminant la valeur estimative de la machine et
- 8- la valeur estimative de la machine.

TABLEAU RELATIF AUX AMORTISSEMENTS DES MACHINES (IMPRIMERIE NATIONALE) SECTION TYPOGRAPHIE A

DATE	N° MACHINE	DESIGNATION	VALEUR D'ACQUISITION	TAUX	CUMUL DES AMORTIS.	VALEUR NETTE COMPTABLE 31/12/88	TAUX	VALEUR ESTIMATIVE
1974	72622	MONOTYPE FONDEUSE	2 074 560	10%	2 074 559	1	40%	829 824
1967	32991	INTERTYPE	1 469 324	10%	1 469 323	1	30%	440 797
1968	35279	INTERTYPE	1 825 500	10%	1 825 499	1	30%	547 650
1975	37705	INTERTYPE	5 292 000	10%	5 291 999	1	30%	1 587 600
1968	1768	POLYTYPE	27 000	10%	26 999	1	50%	13 500
1967	20828	ALBERT AUTOMAT GRALA (HEIDELBERG)	640 000	10%	639 999	1	35%	224 000
1967	24656	ALBERT ALA (HEIDELBERG)	395 999	10%	395 999	1	30%	118 799
4/1980	KSBZ 333909	HEIDELBERG A CYLINDRE	1 963 538	10%	1 718 098	245 440	40%	785 415
1/1967	36189M	HEIDELBERG A PLATINE	225 000	10%	224 999	1	30%	67 500
1/1967	39654E	HEIDELBERG A PLATINE	250 000	10%	249 999	1	30%	75 000
1968	120581E	HEIDELBERG A PLATINE	185 000	10%	184 999	1	30%	55 500
1/1967	149232 N	HEIDELBERG A PLATINE	345 628	10%	345 627	1	30%	103 688
1968	T 16250 GN	HEIDELBERG A PLATINE	397 000	10%	396 999	1	30%	119 100
1968	GI 64363N	HEIDELBERG A PLATINE	540 000	10%	539 999	1	30%	162 000
1968	SBG 31473	HEIDELBERG A CYLINDRE	1 610 000	10%	1 609 999	1	40%	644 000
1971	E370	MACHINE A EPREUVE GIETZ SCIE (DULFAN) DOUGLAS	24 000	10%	23 999	1	20%	4 800
1/1967	137	MACHINE A CACHET	89 100	10%	89 099	1	20%	17 820
1/1967	SL 03170	TIREUSE A CACHET	78 000	10%	77 999	1	40%	31 200
1/1972	1478	TIREUSE DE PLAN	80 000	10%	79 999	1	35%	28 000
1972	2818	APPUTEUSE SERIE 150 B	433 371	10%	433 370	1	40%	173 348
1/1967	1199	AGRAFEUSE SOLINGEN TYPE B1	75 000	10%	74 999	1	20%	15 000
		AGRAFEUSE ZOLINGEN TYPE B1	93 000	10%	92 999	1	20%	18 600
			18 113 020					6.063.141

DATE	N° MACHINE	DESIGNATION	VALEUR	TAUX	CUMUL DES AMORTIS.	VALEUR COMPTABLE NETTE 31/12/88	TAUX	VALEUR ESTIMATIVE
1/1967	2198/2	PERFOREUSE ELECTRIQUE SERIE PM 70	45 000	10%	44 999	1	20%	9 000
26/1967	5193	PERFOREUSE ORIGINAL WILLE (DECLASSEE)	55 000	10%	54 999	1	10%	5 500
1971	206992	PERFOREUSE A MAIN	84 000	10%	83 999	1	15%	12 600
1980	295/13281	PERFOREUSE A PEDALE WILHEM	422 420	10%	348 497	73 923	25%	105 605
1/1967	19526	PERFOREUSE A PAPIER ELECTRIQUE	18 000	10%	17 999	1	15%	2 700
1/1967	3835	ROGNEUSE A MAIN	80 000	10%	79 999	1	20%	16 000
1980	16007	ROGNEUSE SIMPLEX	329 119	10%	263 296	65 823	45%	148 103
1967	450	MACHINE REX-ROTARY	45 000	20%	44 999	1	25%	11 250
1967	490	MACHINE REX-ROTARY (DECLASSEES)	45 000	20%	44 999	1	5%	2 250
1967	490	" " "	45 000	20%	44 999	1	5%	2 250
1967	S.113034228	" " "	45 000	20%	44 999	1	5%	2 250
1967	4244891	STENCILLEUSE GESTETNER(Decl.)	45 000	20%	44 999	1	5%	2 250
1973	12121344	KLISHOGRAPH SERIE K155	2 299 640	10%	2 299 639	1	45%	1 034 838
1967	00321916	KLISHOGRAPH	1 735 000	10%	1 734 999	1	45%	780 750
1967	4278/57	ROGNEUSE KRAUSE SERIE 1106	540 000	10%	539 999	1	30%	162 000
1971	69/4277	ROGNEUSE POLAR SERIE 115 TS	727 298	10%	727 297	1	60%	436 378
			6 515 477					2 731 474

DATE	N° MACHINE	DESIGNATION	VALEUR D'ACQUISIT°	TAUX	CUMUL DES AMORTIS.	VALEUR COMPTABLE NETTE 31/12/1988	TAUX	VALEUR ESTIMATIVE
1968	163E/219500	COMPRESSEUR	1 500	10%	-	1	30%	450
1971	-	CISAILLE POUR PAPIER ET CLICHES	4 228	10%	4 227	1	25%	1 057
1971	7608149	MEULE ELECTRIQUE	12 500	10%	12 499	1	25%	3 125
1973	283604	SERIE 150/76 AGRAPEUSE MANUELLE	67 200	10%	67 199	1	25%	16 800
1983	194350	MACHINE A STENCILER GEHA (déclassée)	181 125	10%	181 124	1	5%	9 056
1983	194350	PRESSE A PLATINE HEIDELBERG	3 103 208	10%	1 603 325	1 499 883	60%	1 861 924
1986	795	STENCILLEUSE REX-ROTARY PRESSE POUR LIVRES	224 495	20%	89 798	134 697	70%	157 146
1980	-	(FABRICATION LOCALE) <i>avec la machine &amp; l'atelier</i>	40 000	10%	32 000	8 000	40%	16 000
		TOTAL GENERAL	3 634 256					2 065 558
			28 262 753					10.860.173

\* Le taux déterminant la valeur estimative de la machine reste faible pour les machines de la Typographie parce que le renouvellement de ces dernières et surtout leur pièces de rechanges ne sont plus en fabrication. C'est un système qui tend à disparaître d'ici quelques années pour laisser la place au système offset.

DATE	N° MACHINE	DESIGNATION	VALEUR D'ACQUISITION	TAUX	CUMUL DES AMORTIS.	VALEUR COMPTABLE NETTE 31/12/1988	TAUX	VALEUR ESTIMATIVE
1982	5879904	Composeuse IBM N° 6375	1 677 482	20%	1 677 481	1	50%	838 741
1982	5879904	Composeuse IBM N° 6375	1 677 482	20%	1 677 481	1	50%	838 741
1982	5880015	COMPOSEUSE IBM N° 6375 (DECL.)	1 677 482	20%	1 677 481	1	10%	167 748
1982	81434444	KLIMSCH BIKOP MODELE E	839 843	10%	503 905	335 938	60%	503 905
1982	KL 31	DENSITOMETRE KLIMSCH KL 31	138 015	10%	82 806	55 209	60%	82 809
1982	48761	CAMERA KLIMSCH ULT. MOD.	7 689 519	10%	4 613 706	3 075 813	60%	4 613 711
1982		KLIMSCH VACAPRINT VT 111S (contacteuse)	861 048	10%	516 624	344 424	60%	516 628
1982	4266	PHOTORETTEUSE	694 680	10%	416 808	277 872	60%	416 808
1982		DEVELOPEUSE RAPIDE	329 584	10%	197 748	131 836	60%	197 750
1982		SECHEUSE POUR FILMS	339 892	10%	203 935	135 957	60%	203 935
1982	71736	PHOTOCOPIEUSE APECO	148 896	20%	148 895	1	50%	74 448
1982	6751152	HEIDELBERG GTO	5 451 958	10%	3 271 174	2 180 784	60%	3 271 174
1982	6751155	HEIDELBERG GTO	5 451 958	10%	3 271 174	2 180 784	60%	3 271 174
1982	671155	HEIDELBERG GTO	5 451 958	10%	3 271 174	2 180 784	60%	3 271 174
1982	359524	HEIDELBERG KORS	7 210 084	10%	4 326 050	2 884 034	60%	4 326 050
K1982	359529	HEIDELBERG KORS	7 210 084	10%	4 326 050	2 884 034	60%	4 326 050
1982	518470	HEIDELBERG SORS	13 732 436	10%	8 239 461	5 492 975	60%	8 239 461
1982	945/327	LAVEUSE ROULEAUX BUSCH MOD. DIA	461 306	10%	276 783	184 523	50%	230 653
1982	5231170 SD	ROGNEUSE POLAR MOHR	3 254 634	10%	1 952 780	1 301 854	60%	1 952 780
1982	5231169	ROGNEUSE POLAR MOHR	3 254 634	10%	1 952 780	1 301 854	60%	1 952 780
1982	22188	PLEUSE STAHL	4 292 930	10%	2 575 758	1 717 172	60%	2 575 758
1982	19136	AGRAFIX	644 624	10%	386 774	257 850	60%	386 774
K1982	19137	AGRAFIX	644 624	10%	386 774	257 850	60%	386 774
			73 135 153			42 645 826		42 645 826



SITUATION DES FOURNISSEURS AU 31.12.1988

<u>NOM DU FOURNISSEUR</u>	<u>MONTANT</u>
A.T.S	134.500
AIR RWANDA	500
BUREMECA	68.840
CELTAR	6.600
CONTINENTAL	3.734
SERVICES DES DOUANES	1.000
ETS DAMGI	560.080
ETS KAREKEZI FRANCOIS	25.000
ETS ELUMAY	13.650
E.T.S SIEVA	3.231.742
ETS RWANDAIS	44.631.187
ETS JOBMPUTRAS	10.000.000
INTRASHIP RWANDA	795.346
IMPAKI	1.314.600
IMPRIMERIE DE KIGALI	15.400
HOTEL DES DIPLOMATES	10.650
HOTEL KIYOVU RESTAURANT	7.086
HOTEL KIYOVU	11.328
H.RAMJI	468.670
KANN	10.235
MAGERWA COMMISSARIAT	2.500
MAGERWA	95.922
MDEIL LUBRICAL STATION	738
MIRONKO PLASTIES INDUSTRIES	13.806
MARIOTTI SOCIETE ELECTRO	230.787
RINFOR/SERV/SECON./084/OCT/87	102.700
ONATRACOM	555.000
PETROWANDA	666.241
PRENTER SET	61.920
PERES SALESIENS (E.T.O)	8.475
SECAM	66.158
SOMECA RWANDA	3.846.905
SHYMTRA RWANDA (INTERNATIONAL	10.000

SOCOBICO	117.500
SULFO RWANDA INDUSTRIES	76.952
STATION FINA-VILLE	35.000
SLFO RWANDA INDUSTRIES	76.952
S T A R	10.550
SODEPARAL	7.000
TECHNIRWA	7 3.340
IMPRIMERIE DE KABYAYI	4.586
ELECTROGAZ H.T ABONNE N°10	387.493
ELECTROGAZ H.T.ABONNE N°120	452.014
ELECTROGAZ ABONNE N°115	98.541
ELECTROGAZ ABONNE N°518	98.326
ELECTROGAZ ABONNE N°453	210.590
ELECTROGAZ VD/APPR OU/TA/142	68.540
ELECTROGAZ ABONNE N°588	1.458
SERVICE DES TELECOMMUNIC.	1.503.975
GARAGE ECONMAT GENERAL	<u>119.587</u>
T O T A L =	<u>70.221.372</u>

SITUATION DES IMPAYES AU 31.12.1988

<u>SECTEUR</u>	<u>NOM DU CLIENT</u>	<u>MONTANT</u>
A)PRIVES :	A.C.T.T C	4.048
	AMBAMERCAINE	9.950
	AMBABELGIQUE	40.133
	AMBACANADA	1.470
	AMBAFRANCE	5.378
	AMBAURSS	26.788
	ADEC RUHANGO	3.036
	AMBAZAIRE	1.822
	AGENCE ANDRENJ	248.200
	AGRAR	29.005
	AIDE ET ACTION	19.320
	AJEPO	10.500
	AIR-RWANDA	16.699
	ALIMENTATION	10.160
	ALIRWANDA	1.332
	AMGAR	34.260
	ASSURANCE CHARLES DE JEUNE	2.700
	AUTO-SUPPLIERS	26.250
	KAMONDO DENIS	13.350
	NYAMPAME EVARISTE	1.190
	NZABONIMPA ALOYS	2.040
	NDIBWAMI JOSEPH	1.635
	PUBLIRWA	337.833
	PUBLETOILE	8.500
	BANQUE DE KIGALI	6.210
	BRALIRWA	1.200
	BRIQUETTERIE RWANDAISE	73.912
	MR BUGABO Valerie	4.500
	BUGINGO EDOUARD	36.000
	BUSENTI LAURENT	1.000
	BUREAU PEDAGOGIQUE	81.275
	BUROMECA	42.694
	BUTAMWA PHARMACIE	8.602
	LIMONADERIE	35.891
	COOPERAT.LEGUM.DU RWANDA	160.100
	CENTRE D'ECHANG.FRANC.RWANDA	91.420
	NYABYENDA BONIFACE	300
	NSENGIYUMVA FRODOUARD	600
	STAR	66.605
	SOEURS BENEBIKIRA SAVE	3.570

SOEURS SOCIAL MUGINA	8.669
RWANTEXCO	37.320
CHAMB.DE COMM.ET DE L'IND.	1.441.381
CROIX ROUGE RWANDAISE	105.586
COOPARTISANTS	43.270
CENTRE NATION.DU PET.ELEVAG.	137.014
CRETE ZAIRE NIL	45.900
CENTRE DE SPEC.TECHN.DE KIG.	13.373
CERCLE WALLON	2.805
COLLEGE APAPE	4.230
IMPAKI	1.410.455
C.M.RE	43
CTA/DIVISION PONTS	10.120
DUHAMIC ADRI	49.588
COOPABAHIZI KIBUYE	30.915
CINE EFJ RUHENGERI	2.400
ETS SIEVA	729.472
EGLISE PRESYPT.DU RWANDA	15.150
ELECTROGAZ BAZZARS	12.354
EPR RUBENGERA	3.295
ETS JOBANPUTRAS	68.700
ENTREPRISE KAMANA	20.360
EVOKI	600
ETS DAMJI	427.752
E R P KIGALI	461.301
ETS RWANDAIS	2.736.968
FINA	17.820
FEDERAT. RWAND.DE FOOTBAL.	145.100
FEDERAT.RWAND. DE BASKET-BAL.	1.800
GETRACO	1.750
GATERA EMMANUEL	300
GAKWAYA Dominique	2.070
GASANA Célestin	1.000
HABINEZA Aphrodice	117.000
HOTEL PARM BEACH	10.530
H.RAMJI	120.353
HABIRYAYO EPAPHRODITE	2.226
IMPLICO	121.440
I R A Z	1.088.312
IMPRIMERIE UGWEGO	301.842
ITS UGANDA	26.818
IMPRIMERIE DE KIGALI	47.361
KABANDA HORMISDAS	300
KAGIMBANGABO ANDRE	405
KAMURETE Athanase	945
KANYANDEKWE	1.000
KAGABO STANIS	500
KALENDE Jean	13.200
KANANGA François	300

LA NOVA	11.510
LA TROUVALLE	251.174
MISSION FRANCAISE DE COOP.	4.878
MUNYANKINDI Joseph	16.008
MAJYAMBERE SILAS	32.575
MBONYUMUTWA J.M.V	2.000
MIRONKO François Xavier	621.061
MAYUYA	1.650
MAGASIN CHEZ CHRISTINE	19.554
MUNYAKAYANZA Jean	10.000
MUCUMANKIKO SILAS	1.097
MBABAJENDE CHARLES	1.000
MANIRAGUHA BARIBUTSA	1.187.560
MALIZANI J.BOSCO	250.000
MBUGULIJE ANSELME	4.028
MPIGAMIYE SHACHAC	5.465
NTACYABUKURA SABIT	1.045
NSENGIYUMVA FRODOUARD	600
NSABIMANA ERIC	864
NIDIEMO	17.204
NSABIMANA ET KANAMUZEHE	2.000
NSABIMANA-KANAMUZEHE ET	5.954
RURANGIRWA	
NKURIKIYEMUKIZA PHOCAS	129.357
MR MUNYESHYAKA PHILOMENE	140.000
MULTI CONTRACTS	607
NSANZABERA PAUL	7.085
L'O.N.U	52.090
O.B.K	31.135
PETTORWANDA	194.854
PHOTO STAR	1.402.880
PROJET CARTE PEDOLOGIQUE	12.802
PROJET PROM.PLAN DIR.MUT	3.040
PUND/FAO RWA/88/PO3	4.250
PAPETERIE DE KIGALI	155.000
PRINTER SET	317.527
PALIVIS	70.340
PODIUM	62.000
PNUD	19.550
PNUD PROJET RWA/79/PO1	3.750
PROJET RWA 80/01/RECH.MIMINE	3.000
FNUAP/RWA/86/940	1.822
LIZINDE THEONESTE	1.880
RAMJI MOTORS	29.038
RUHUMULIZA ANACLET	2.540
RAYON SPORT	10.500
RUTEMBEZA BERNARD	340
RUHASHYA EPIMAQUE	303.640
RUTAYISIRE PATRICE	1.000

RUTAGARAMA BONIFACE	1.065.530
RUTAGENGWA EVARISTE	400
RWANDA SOFT	1.214
RWANDA AUTO-PARTS	5.160
RHEIN-RUTHR INGENIEUR	12.586
S T I R	78.260
SULFO RWANDA	3.736
SEBERA ANTOINE	28.280
SOCORWA	564
SODEPARAL PROJET NYAKINAMA	243.889
SODEPARAL CENTRE DU CUIR	321.970
STATION TANICA GISENYI	3.100
SEBONYANA ALEXIS	400
SEKANYAMBO AUGUSTIN	1.000
SAKIRWA	42.921
SORECARERWA	218.211
SOGETTI	151.738
SIRWA	11.739
THE VILLAGEOIS CYANGUGU	3.110
SHAON CANTUS	9.000
TABLE RONDE	7.000
TRAFIPRO	6.800
SODEPARAL FERME RUBIRIZI	15.000
SOMECA	1.597.706
SOCOMERWA	5.530
SORIMEX	3.732
SOCIETE GENER.SURVEILLANCE	17.508
SOGEREP	6.882
SOGEE	17.020
SONARWA	27.894
SOFIA PRESSE	133.078
U T E X R W A	1.088.265
UKULIKIYEYEZU J.DAMASCENE	135.700
UNICEF	601.700
UWIMANA LEONARD	20.240
COUVOIR NATION.DE RUBIRIZI	52.320
ZIHABAMWE JOSINE	340
SOFAT	121.253
CEFOTEC BUTARE	11.260
MARIOTTI	266.026
N.A.H.V	26.100
NYILINKINDI ANTOINE	4.500
NTIBANSEKEYE DEO	15.000
SMEP KIGALI	155.840
COMITE NATIONALE DE SPORT	403
CHR KIGALI	5.313
COOPABAGER	38.960
PROJET RECHERCHE MINIERE	<u>83.664</u>
TOTAL PRIVES	<u>23.953.421</u>

B) MINISTERES :	<u>NOM DU CLIENTS</u>	<u>MONTANT</u>
	MINIJUST	2.700.598
	MINIMART	135.338
	MINIREI	53.468
	GENDARMERIE	95.479
	MIJEUCOOP	792.689
	MININTER	330.438
	MINIFOPE	196.436
	MINITRAPE	1.164.277
	MINEPRISEC	8.449.143
	MINIFINECO	2.397.821
	MINIPLAN	1.099.406
	MINAFFET	1.065.403
	MINISAPASO	1.005.379
	MINITRANSCO	1.539.820
	MINAGRI	1.787.007
	MINADEF	1.325.803
	PRESIDENCE	1.741.042
	MINESUPRES	3.718.682
	ARMEE RWANDAISE	249.259
	POLICE NATIONALE	288.945
	E S M	1.316
	S C R	<u>57.543</u>
TOTAL MINISTERES	=	<u>30.080.206</u>

	<u>NOM DU CLIENT</u>	<u>MONTANT</u>
COFFICES ET DIVERS :	BANQUE NATIONALE	34.500
	BUNEP	169.193
	CAISSE SOCIALE	3.788.841
	CAISSE D'EPARGNE	11.182
	C.N.D	297.451
	ISAR	78.474
	M.R.N.D	1.152.286
	OCIR THE	209.512
	OPROVIA	144.096
	OVIBAR	172.407
	ONAPO	546.322
	ONATRACOM	50.884
	SUCRERIE RWANDAISE	24.635
	ELECTROGAZ	10.560
	PROJET DERVAM	40.389
	REGIE DE L'IMPRIMERIE	20.240
	PROJET THE GISOVU	30.000
	PROJET RIZICOLE BUT.	14.040
	ORINFOR KIGALI	8.390.867
	OCIR CAFE	11.592
	OPYRWA	165.345
	O R T P N	1.788.045
	OVAPAM	557.163
	COLLEGE ST ANDRE	9.960
	REBAR	22.444
	U N R BUTARE	76.815
	CENTRE HOSPIT.KIGALI	1.038.579
	HOPITAL DE BYUMBA	66.742
	HOPITAL DE GISENYI	78.880
	USINE THE MULINDI	4.752
	HOPITAL KIBUNGO	33.550
	HOTEL KIVOVU	80.750
	SANATORIUM DE GISHALI	92.340
	HOTEL DES DIPLOMATES	76.450
	PROJET BUGANYA	5.920
	PROJ.RIZIC.DE RWAMAGANA	32.000
	UNICOOPAGRI	10.420
	CCOP THE SHAGASHA	15.972
	PROJ.DE DEVEL.GLOB.BUTARE	1.200
	PROJET KIGALI EST	16.192
UNR CAMPUS DE RUHENGARI	1.619	
USINE A THE MWAGA GISAKUR.	141410	
CECOEM	360.653	
USINE D'ALLUMETTES	21.650	
PROJ.D'ASSIST.TECHNIQUE	7.084	
CEFCOMACO	1.505.391	
PREFECTURE KIBUNGO	80.432	

PREFECTURE GISENYI	94.020
PREFECTURE BYUMBA	15.070
PREFECTURE KIGALI	30.345
COMMUNE KANOMBE	40.480
COMMUNE GIKORO	32.000
COMMUNE KINYAMAKARA	10.400
COMMUNE BIRENGA	80.000
PREFET CYANGUGU	27.152
COMMUNE MURAMBI	112.000
COMMUNE RUTONDE	8.600
S/PREFECTURE KABAYA	1.080
COMMUNE URB.NYARUGENGE	34.470
COMMUNE BWAKIRA	122.180
S/PREFECTURE BUMBOGO	900
COMMUNE NKULI	8.200
COMMUNE SATINSKYI	101.200
PREFECTURE GIKONGORO	23.016
PARQUET DE R.R BYU.MUHURA	3.036
PROJ.CARTE PEDAL.DU RWANDA	12.802
PROJET PROMOTION	3.040
I N R S	<u>937.266</u>
T O T A L OFFICES ET DIVERS =	<u>23.366.572</u>

CREANCE AMORTIES

<u>Entreprise</u>	<u>Montant</u>
APPROFER	6.885
ARC GREGOIRE	1.200
ASSOC.DES SCOUTS DU RWANDA	5.930
BARAKENGERA	2.750
BAVAKURE MATHIAS	500
BISANUKURI JEAN	350
BITWAYIKI FRANCOIS	390
BIZIMANA ALEXANDRE	100
COOPERATIVE CEPRO	400
CNEAR	8.720
COOPABAGER	38.960
COOPAFEC	900
EQUIPE ESPOIR	300
ECONOMAT GENERAL NYUNDO	3.750
BUDET DE DEVELOPPEMENT	20.287
EGLISE ANGLICAN SHYOGWE	150
GAHIZI FAUSTIN	850
GATORANO JUVENAL	1.200
INTRAFRICAIN	2.700
ISHULI RY'ABABYEYI MUHIMA	240
YANSEIN JACQUES	600
KABANDA DANIEL	600
MISSION MEDICALE	27.483
SABENA	1.745
SOEURS BENEBIKIRA SAVE	3.570
SECTEUR SOCIAL MUGINA	8.669
SCOUT CATHOLIC	19.500
STATION B. BUTARE	18.020
TABARWANDA	60
UWIMANA FRANCOIS	4.000
SUPER MAGISSIEUR D'AFRIQUE	3.700
MR.DEBRY	850
YSS BOYS	1.000
C.N.D	1.800
OCIR THE KIGALI	15.740
ORINFOR	143.193
OCIR CAFE	7.111
ORTPN	39.954
REGIE APICOLE	1.869
I P N	16.200
U N R	11.760
HOPITAL DE MUHORORO	17.975
LABORATOIRE MEDICAL DE BUT.	780

COLLEGE OFFICIEL DE KIGALI	8.755
HOPITAL DE BUSHENGE	8.650
PROJET ICYANYA	30.977
PCDA GRENDARWA	850
BUREAU NATIONAL DE RECENC.	400
DISPENSAIRE NYANGE	1.160
COMMUNE RUBUNGO	750
COMMUNE KIYOVU	42.200
MISSION DES EXPERTS FRANCAISE	6.350
MUREKEZI CELESTIN	600
MUKURALINDA PASCAL	250
MURANGIRA J.M.V	500
MUSABYEYEUZU CHANTAL	1.200
NSHUNGUYINKA FRANCOIS	5.600
NYABYENDA BONIFACE	350
NYAMPAME EVARISTE	1.190
NTISURA JEAN	600
NZABONIMPA JEAN	2.040
NDIBWAMI JOSEPH	1.635
OLOMO LEONARD	18.440
PRORURWANDA	1.780
REGIE SCIERIE BUTARE	11.250
SOMIRWA	800
SOCIETE D'ELEVAGE	4.500

•  
y

•  
y

•  
y

