

M.J.

Kigali, le 9 OCTOBRE 1979.

N° 17/07/ 17 26 /79

REPUBLIQUE RWANDAISE  
MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES  
ET DU MOUVEMENT COOPÉRATIF.-

A soc.

A traiter par	
Date entrée	9-10-79
N° Classement	14-50-17/79

Son Excellence Monsieur le Président  
de la République Rwandaise  
KIGALI.-

Objet : Transformation O.B.M.  
en Centrale des  
Coopératives.

Excellence Monsieur le Président,

Dans le cadre du processus de remplacement de l'ex-O.B.M. par la CENTRALE DES COOPÉRATIVES du BUGESERA-MAYAGA, processus que j'ai exposé à l'attention de Votre Excellence par ma lettre N°13/07/1843/78 du 24 novembre 1978 et que Vous avez largement approuvée par Votre lettre N°198/01.17 du 2 février 1979, j'ai l'honneur de transmettre à Votre Excellence le rapport de contrôle et d'évaluation de l'ex-O.B.M. tel qu'effectué par la Commission adhoc depuis le mois d'avril de cette année.

Ce rapport constitue un cri d'alarme pour sauver ce qui reste encore d'une entreprise dont l'impact socio-économique pour la région concernée et même pour tout le pays n'est plus à démontrer.

Malgré que la Commission s'est heurtée à des difficultés insurmontables dans le contrôle de la gestion financière de l'ex-O.B.M. et qu'elle n'a pas pu disposer des bilans pour les années 1978 et 1979, elle persiste à croire que l'entreprise peut, avec une gestion saine, c'est-à-dire avec la compression des charges de gestion, une bonne politique commerciale, un assainissement financier, résorber le déficit antérieurement comblé par le Fonds Européen de Développement.

En effet, l'actif très important de l'ex-O.B.M. tel qu'inventorié dans le présent rapport, appuyé par une action énergique, pourrait être facilement rentabilisé. Et même si, au contraire, il s'avérait qu'avec la malgestion des dernières années, le capital de l'ex-O.B.M. ait été entamé, il serait hautement recommandé que le Gouvernement Rwandais consente ou aide à trouver à la Centrale des Coopératives un fonds de roulement nécessaire.

Il est clair, en effet, que, si l'Etat se décidait à liquider l'ex-O.B.M. qui existe en réalité mais a été dissout légalement, le patrimoine de l'O.B.M. qui tomberait dans le néant serait plus important que l'effort de soutien financier qui serait consenti pour quelque temps à la Centrale des Coopératives. Et dans ce cas, comment affirmer qu'on ne regrettera pas un jour de n'avoir pas assuré le suivi d'une expérience concluante qu'on est en train de tenter ailleurs sous un même modèle (projets B.E.G.M., OVAPAM, S.D.M. etc...)?

.../...

RAPPORT DE LA COMMISSION

de

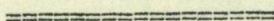
CONTROLE ET D'EVALUATION

DE L'O.E.M.

(Octobre 1979)

TABLE DES MATIERES

	<u>Pages</u>
<u>I. INTRODUCTION</u>	
1. Aperçu historique de l'O.B.M.....	2-3
2. Cadre du rapport.....	3-6
2.1. Tel qu'il était envisagé.....	3
2.2. Tel qu'il est fait et pourquoi.....	4
<u>II. CONTROLE</u>	
<u>A. Gestion financière</u> .....	7-19
1. Limites du contrôle.....	7
2. La comptabilité des services centraux.....	7
2.1 Evolution des comptes de l'actif 76/77.....	7
2.2. Evolution des postes du passif 76/77.....	12
3. Calculs de quelques indicateurs.....	13
4. Conclusions sur la gestion.....	14
5. <u>Annexes</u>	
5.1. Evolution des comptes de l'actif et du passif 76/77..	15-16
5.2. Bilans 1977.....	17-19
<u>B. Administration</u> .....	20-22
1. Le Conseil d'Administration.....	20
2. La Direction.....	20
3. La Tutelle.....	21
4. Les Succursales de l'O.B.M.....	21
5. Rapports entre O.B.M. et les Coopératives.....	21
<u>C. Cadre Juridique</u> .....	22-23
<u>III. EVALUATION DES BIENS</u>	
<u>A. Matériel</u> .....	24-31
1. Meubles et immeubles.....	24
2. Véhicules et atelier mécanique.....	30
<u>B. Stocks</u> .....	32
<u>C. Infrastructures socio-économiques</u> .....	33
<u>IV. CONCLUSION GENERALE ET RECOMMANDATIONS</u> .....	34-35



RAPPORT DE CONTROLE ET D'EVALUATION DE L'EX-O.B.M.

I. INTRODUCTION

1. Aperçu historique de l'O.B.M.

L'Organisme du Bugesera-Mayaga ( et non "Office du Bugesera-Mayaga) a été créé par le décret du 31 août 1959 par le Roi des Belges sur proposition de son Ministre des Colonies. Il avait pour but "l'étude et... la réalisation des projets de mise en valeur de la région naturelle du Bugesera-Mayaga".

Depuis 1959 jusqu'au 30 juin 1976, l'objectif ci-dessus a été réalisé en plusieurs étapes grâce à plusieurs conventions de financement de l'O.B.M. signées entre le ~~Gouvernement Rwandais~~ et la Communauté Economique Européenne.

La dernière convention de Financement (convention 1024 Rw) a démarré ses activités en 1971 et devait se terminer au 30 juin 1976. Cette phase finale du Projet O.B.M. était intitulée "Assistance Technique Complémentaire intégrée dans le cadre de l'Organisme du Bugesera-Mayaga". Les opérations visées au cours de cette dernière période étaient notamment la promotion:

- de la caféiculture
- des cultures vivrières
- de la conservation des sols
- de l'organisation coopérative.

Le Décret-Loi N°35/75 du 7 novembre 1975 a fait entrer l'OIM dans le cadre des établissements publics. Un Conseil d'Administration, un Directeur, des Commissaires aux comptes et un Commissaire du Gouvernement furent nommés conformément aux dispositions du décret-loi susmentionné. Un projet de décret-loi créant l'office du Bugesera-Mayaga a été élaboré mais n'a jamais été approuvé et mis en pratique.

Entretemps, le Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage qui devait patronner le Nouvel Office ainsi que le Ministère des Affaires Sociales et du Mouvement Coopératif et d'autres départements concernés d'une façon ou d'une autre par les activités de l'O.B.M. n'ont cessé de démontrer le caractère non parastatal de l'Entreprise. Ils ont préconisé, à la suite du dernier Chef du Projet O.B.M. Monsieur ZIMMER, le remplacement de l'O.B.M. par une CENTRALE DES COOPERATIVES du BUGESERA -MAYAGA.

La Présidence de la République, informée de la situation, a, par sa lettre N°135/01.17 du 7 février 1977, chargé le Ministre des Affaires Sociales et du Mouvement Coopératif d'étudier les modalités pratiques de mise sur pied de la CENTRALE DES COOPERATIVES DE L'O.B.M.

Pour s'acquitter de cette mission, le Ministère des Affaires Sociales et du Mouvement Coopératif a immédiatement créé une commission qui a fait le tour du Paysannat Mayaga-Bugesera discutant avec les différents conseils d'administration des 14 Coopératives disséminées dans le périmètre des voies et moyens de la création de la Centrale des Coopératives. La Commission a transmis son rapport à la Présidence de la République en date du 24 Décembre 1977.

Ce rapport relatait :

- Les constatations faites sur le terrain
- Les observations relatives à ces constatations
- Les avis exprimés par les responsables des coopératives
- Les propositions de structuration et de financement de la centrale des coopératives ainsi que, en annexe, les statuts et l'organigramme de la future centrale des coopératives.

Le 8 Novembre 1978, l'O.B.M. est supprimé. Le Décret-Loi portant sa suppression ne précisa pas ce que devenaient et le personnel assez nombreux travaillant en son sein et les biens lui appartenant et les coopératives créées par ses soins.

Devant le vide ainsi créé, les Ministères plus directement concernés, celui de l'Agriculture et de l'Elevage et celui des Affaires Sociales et du Mouvement Coopératif se réunirent pour une concertation aux fins de trouver une solution. Un processus de remplacement de l'O.B.M. par la Centrale des Coopératives du Bugesera-Mayaga fut élaboré et présenté à la Présidence de la République par le Ministère des Affaires Sociales et du Mouvement Coopératif par sa lettre N° 13/07/1843/78 du 24 Novembre 1978, insistant notamment sur la création d'une commission de contrôle financier et d'évaluation du patrimoine de l'Ex-O.B.M. revenant respectivement à l'Etat Rwandais et aux Coopératives du Bugesera-Mayaga.

De sa part, la Présidence de la République par sa lettre N°198/01.17 du 18 février 1979, approuva largement le processus proposé.

La commission fut donc créée et entama son travail au début du mois d'avril 1979.

## 2. Cadre du Rapport

### 2.1. Tel qu'il était envisagé

Le cadre du présent rapport était tracé par les deux lettres ci-dessus mentionnées respectivement de la Présidence de la République et du Ministère des Affaires Sociales et du Mouvement Coopératif.

A savoir : établir la situation financière de l'actuel O.B.M. et faire une évaluation aussi précise que possible du patrimoine de l'O.B.M. revenant respectivement à l'Etat Rwandais et aux Coopératives du BUGESERA-MAYAGA.

## 2.2. Tel qu'il est fait et pourquoi

### 2.2.1. Situation financière

La situation financière figurant dans le présent rapport ne concerne que l'année 1976 et l'année 1977 partiellement.

En effet, au moment où la commission a commencé son travail, aucun bilan n'était disponible depuis l'année 1976 jusqu'à nos jours.

La Commission a alors préféré débiter par l'évaluation des biens meubles et immeubles de l'O.B.M. en espérant que les bilans lui seraient fournis par la direction de l'O.B.M. après cette opération.

Fin avril 1979, seuls sont disponibles les bilans de l'année 1976.

Fin mai 1979 les bilans pour l'année 1977 sont disponibles mais uniquement pour les services centraux de KIGALI. Il est promis à la commission que les bilans des coopératives suivront immédiatement pour la même année. En attendant, la commission continue le travail d'évaluation.

Le 11 Juillet 1979, la direction de l'O.B.M. fait savoir à la commission que le reste des bilans, c'est-à-dire ceux des années 1977 (partie coopératives), 1978 et 1979 (jusqu'au 15 mai) ne seront pas disponibles avant six mois, ou, en d'autres termes, avant l'année 1980 !

C'est alors que, considérant l'urgence et compte tenu du fait que deux agents comptables du Ministère des Affaires Sociales et du Mouvement Coopératif avaient été prêtés au service comptable de l'O.B.M. pour le renforcer et ce pendant plus d'un mois et qu'ils en étaient répartis après avoir réalisé tout le travail que les services comptables de l'O.B.M. leur avait confié, la commission a décidé de se contenter de présenter un rapport partiel en ce qui concerne la partie comptable et d'attirer l'attention des autorités sur cette situation anormale au sein de l'O.B.M. et qui paraît résulter plus d'une certaine mauvaise volonté que d'une difficulté quelconque à établir les bilans. En effet, d'une part, la direction de l'O.B.M. paraît se désintéresser du travail en se déclarant incompétente en matière de comptabilité et, d'autre part, le Chef du service comptable n'est pas pressé d'accomplir la tâche alléguant un salaire insuffisant devant le travail accablant qui lui est demandé.

### 2.2.2. L'Evaluation

Le travail d'évaluation s'est déroulé normalement à part qu'il a exigé plus de temps qu'il n'en fallait à cause de certaines circonstances : pénurie de carburant, réquisition des véhicules pour la conférence Franco-Africaine... . Un autre facteur qui a retardé quelques peu le travail de la commission c'est la zone assez vaste couverte par l'action de l'O.B.M. La Commission qui a fait deux fois le tour de la région Bugesera-Mayaga a couvert plus de 2.500 Km.

En effet, le champ d'action de l'O.B.M. s'étend sur les Préfectures de Kigali, Gitarama et Butare, soit sur 8 Communes dont 3 en Préfecture de Kigali (Kanzenze-Gashora-Ngenda), 2 en Préfecture de Gitarama (Ntongwe-Mugina) et 3 en Préfecture de Butare (Muyira-Ntyazo-Muyaga).

Préfecture	Commune	Coopérative
1. KIGALI	: 1. Kanzenze	: 1. Nyamata (Coopérative des paysans de Nyamata - COPANYA)
	:	:
	:	: 2. Gakurazo (Coopérative de Gakurazo pour le développement rural - COGADERU)
	:	:
	:	:
	:	:
	:	:
	: 2. Gashora	: 3. Nkanga
	:	:
: 3. Ngenda	: 4. Gihinga (Coopérative pour le Développement Agricole de Gihinga - CODAGI)	
:	:	
:	:	
:	:	
2. GITARAMA	: 4. Mugina	: 5. Mugina (Coopérative pour le Développement de la Commune Mugina - COPROMU)
	:	:
	:	:
	:	: 6. Jenda (Coopérative Agricole de Jenda - COPAJE)
	:	:
	: 5. Ntongwe	: 7. Kinazi (Rutabo) Coopérative de Développement Agricole de Rutabo (C.D.A.R.)
	:	:
	:	: 8. Gitovu (Association Commune des Agriculteurs de Gitovu ACAGI)
	:	:
3. BUTARE	: 6. Muyira	: 9. Munyinya (Busoro) Coopérative agricole de Munyinya -CAM)
	:	:
	:	: 10. Mututu (Coopérative Agricole de Mututu-Mbuye -CAMUMBU)
	:	:
	: 7. Ntyazo	: 11. Ruyenzi
	:	: 12. Ntyazo (Coopérative pour le progrès des paysans de Ntyazo COPROPAN)
	:	:
	:	:
	: 8. Muyaga	: 13. Gakoma (Coopérative des paysans de Gakoma - COPAGA)
	:	:
	:	: 14. Muyaga (Mutoli) (Coopérative des paysans de Muyaga -COPAM)
	:	:

Des magasins succursales de vente O.B.M. existent également dans les centres urbains de Kigali, Nyabisindu et Butare.

Aussi bien dans les services centraux de Kigali que dans les succursales et les coopératives, la Commission a fait un inventaire aussi complet que possible des infrastructures en place : bâtiments, équipements, marchandises d'économat et stocks et en a évalué l'équivalent monétaire.

Le présent rapport est donc "PARTIEL" en ce qui concerne le contrôle financier à cause des difficultés insurmontables évoquées ci-haut pour obtenir les bilans indispensables à ce contrôle.

Pour ce qui est de l'Evaluation des biens meubles et immeubles, le rapport se veut d'être assez exhaustif, même si la grande dispersion dans l'espace du patrimoine de l'O.B.M. ainsi que les impératifs de temps peuvent avoir soutiré l'un ou l'autre élément à l'attention de la Commission.

=====

## II. CONTROLE

### A. GESTION FINANCIERE

#### 1. LIMITES DU CONTROLE

La mission de contrôle et d'évaluation éprouve de sérieuses difficultés pour rassembler les données comptables de la période 1977-1979. Les travaux préliminaires de confection de bilans ne sont pas encore faits à ce jour.

Les seuls enregistrements pourraient retarder la recherche dans d'autres domaines au moins pour 6 mois. C'est la raison pour laquelle notre discussion portera uniquement sur l'exercice 1977 dont on a pu obtenir le bilan et le compte d'exploitation des services centraux. L'exercice 1976 est disponible, mais nous ferons foi dans le rapport des commissaires aux comptes auprès de l'OEM. Le rapport que nous donnons est une photographie d'une situation qui n'est plus la même depuis lors. Il ne faut pas projeter la situation de 1977 en 1979 avec un relâchement et une détérioration que d'autres chapitres vont prouver. La décision de présenter un rapport provisoire après un délai de grâce si long (déc. 1978-sept. 1979) est influencée par la déception causée par le manque de collaboration du personnel de l'OEM en général et le souci de démontrer la viabilité possible si la situation actuelle à la fois financière, administrative dans laquelle s'engouffre l'OEM était dépassée. Ce rapport sommaire est un cri d'alarme il sera aussi objectif que possible.

#### 2. LA COMPTABILITE DES SERVICES CENTRAUX

Une comptabilité lente, de ce fait, s'apprête à des irrégularités. Le concours de plusieurs services a permis à l'OEM de confectionner le bilan 1977 seulement en 1979. Du fait de l'effort conjugué, l'on peut admettre les chiffres comme étant exacts et entamer la discussion. Les bilans des coopératives régionales ne sont pas disponibles, de telle manière qu'il ne sera pas aisé de dégager la relation bilancière entre l'OEM et les coopératives. Ainsi donc étudierons-nous le bilan OEM de l'exercice 1977 et peut-être tirerons-nous quelques conclusions pratiques (les statistiques de base sont annexés au rapport) .

##### 2.1. EVOLUTION DES COMPTES DE L'ACTIF 76/77

###### 2.1.1. COOPERATIVES OEM

En 1976, l'OEM a investi dans des coopératives pour un montant de 36.368.546 Frs. En 1977, ce montant n'est plus que de 9.206.902 Frs. Certaines coopératives ont renversé la situation en leur faveur. La dette des coopératives envers l'OEM a diminué de 27.161.644 Frs. Le tableau suivant nous éclaire davantage.

Tab. 1 - LA POSITION DES COOPERATIVES ENVERS L'OEM 76/77

Dénomination:	1976		1977	
	: Solde	: Solde	: Solde	: Solde
	: Débiteur	: Crédeur	: Débiteur	: Crédeur
1. NYAMATA	: 8.010.553	: -	: 5.272.687	:
2. GIHINGA	: 1.734.508	: -	: 254.431	:
3. NKANGA	: 501.459	: -	: 513.132	:
4. GAKURAZO	: 8.753	: -	: -	: 1.740.968
5. MUGINA	: 3.348.092	: -	: -	: 1.037.070
6. JENDA	: 3.883.729	: -	: -	: 317.779
7. GITOVU	: 1.610.811	: -	: 106.021	:
8. RUTABO	: 1.565.529	: -	: -	: 1.016.794
9. MUNYINYA	: 4.027.877	: -	: 2.266.100	:
10. MUTUTU	: 2.340.126	: -	: -	: 748.626
11. GAKOMA	: 578.989	: -	: -	: 2.753.484
12. MUYAGA	: 3.847.286	: -	: 814.631	:
13. NTYAZO	: 1.660.457	: -	: -	: 962.898
14. KIBILIZI	: -	: 841.254	: -	: 839.821
15. RUYENZI	: 220.377	: -	: -	: 627.292
TOTAL	: 36.368.546	: 841.254	: 9.226.902	: 10.044.732

- Au 31/12/76, les coopératives ont une dette de 36.368.546 Frs envers l'OEM, sauf KIBILIZI, qui connaît une situation créditrice pour un montant de 841.254 Frs. Kibilizi n'est qu'un centre d'achat. Pas d'investissements.

- Au 31/12/77, la situation des coopératives s'améliore<sup>nt</sup> leurs dettes se chiffrent à 9.226.902 Frs. L'OEM a une dette de 10.044.732 Frs envers certaines coopératives.

- Si en 1978, la situation des coopératives est aussi bonne qu'en 1977, la situation de l'OEM doit être précaire.

Nous retrouvons ces chiffres aux postes succursales dans les bilans 76 et 77 aussi bien à l'actif qu'au passif. La raison vient d'être donnée.

2.1.2. IMMOBILISATIONS CORPORELLES : 25.476.151 FRW

Au 31 décembre 1976, les immobilisations corporelles de l'OEM totalisent 32.803.920 Frs et le solde de 77 égale 43.301.004 Frs. Le tableau suivant nous donne le détail des mutations intervenues au courant de la période. Soit le solde de l'exercice 1976 augmenté de nouvelles acquisitions moins les cessions.

Tab. 2 -DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES EN 1977

Dénomination	: Valeur : Début année	: Nouvelles : acquisitions:	: Cessions	: Solde
- Constructions	: 8.617.410	: 12.000.000	: -	: 20.617.410
- Matériels lourds de transp:	12.169.678	: -	: -	: 12.169.678
- Véhicules légers	: 5.630.282	: 2.711.300	: 3.773.562	: 4.568.020
- Motos	: 450.800	: -	: 251.100	: 199.700
- Machines et autres matér.:	936.514	: 203.624	: 66.124	: 1.074.014
- Matériels et outil. divers:	2.215.203	: -	: 373.204	: 1.841.999
- Matériel de bureau	: 1.352.308	: -	: -	: 1.352.308
- Mobilier de bureau	: 755.568	: -	: -	: 755.568
- Mob. et Mat. de logement	: 563.707	: 46.150	: -	: 609.857
- Agencement et aménagement	: 112.450	: -	: -	: 112.450
TOTAL	: 32.803.920	: 14.961.074	: 4.463.990	: 43.301.004

Le solde de l'année 1976 = 32.803.920 FRW

Les nouvelles acquisitions = 14.961.074 FRW

- Acquisition: gratuite d'un immeuble à Nyanza (pour mémoire).
- Achat maison UTEMA TRAVYDRO = 12.000.000 FRW
- Achat 2 véhicules Toyota A.11.85 et A.11.86 = 1.450.000 FRW
- " 1 VW Brasilia A.00.64 = 495.000 FRW
- " 1 Fiat A.05.18 = 776.000 FRW
- Achat autres matériels = 203.624 FRW
- Achat matériels de logement = 46.150 FRW
- Le montant total des cessions = 4.463.990 FRW

Le détail des ventes de véhicules sera développé au tableau suivant:

Tab. 3 -LA CESSION DES VEHICULES LEGERS EN 1977

Identification	: Valeur d'acqui- : sition	: Amortissements	: Valeur de: : cession	: Valeur : d'expertise
- Volvo A.08.35 (accidenté)	: 1.300.000	: 376.666	: 957.730	: payée par : SONARWA
- VW A.10.57	: 240.362	: 240.362	: 112.000	: 80.000
- VW A.04.86	: 433.200	: 433.200	: 100.000	: 175.000
- Peugeot A.10.56	: 719.000	: 686.584	: 315.000	: 145.000
- Toyota A.04.85	: 626.000	: 521.668	: 250.000	: 250.000
- Toyota A.05.47	: 595.000	: 495.832	: 200.000	: 250.000
TOTAL	: 3.773.562	: 2.754.312	: 1.934.312	:

Il est noté une discordance entre les amortissements sur cession d'actif et ces amortissements relatés au bilan. D'autre part, la valeur de cession de certains véhicules est inférieure à la valeur d'expertise. Les motos ont été vendus de gré à gré aux agents de l'OBM. Malgré tout cette pleine disposition des biens de la société n'est pas nécessairement de la gestion en bon père de famille.

2.1.3. LE CAUTIONNEMENT : 973.051 Frs

La caution pour installation d'eau et d'électricité augmentée des frais de soumission aux marchés publics. Le poste n'appelle aucun commentaire particulier.

2.1.4. VALEURS D'EXPLOITATION : 15.983.424 FRW

Sous cette rubrique se trouvent trois grands groupes de produits :

- Marchandises d'économat	=	11.396.065 FRW	
- Marchandises ou produits commerciaux	=	1.867.417 FRW	
- Emballages	=	1.305.141 FRW	
- Marchandises d'économat:			
Stock initial	=	9.741.573 FRW	
Achats	=	69.780.064 FRW	
Ventes	=	68.125.572 FRW	
Le solde apparaît au bilan	=	11.396.065 FRW	
- Produits commerciaux sont plus délicats :			
(haricots, sorgho)			
Stock initial haricots	=	11.527.252 FRW	
Achats	=	18.873.500 FRW	30.400.752 FRW
Stock vendu au rpx d'achat	=	29.549.768 FRW	
Stock final	=	850.984 FRW	
Stock vendu au prix de vente	=	25.416.770 FRW	
Perte sur ventes haricots	=	29.549.768 - 25.416.770 = <u>4.132.998 FRW</u>	

Il faut remarquer qu'au courant de l'année 77 le stock initial avait été constitué au prix de 22 Frs le Kg, tandis que les achats de l'année ont été effectués à 20 Frs le Kg.

Le stock initial à 22 Frs l	=	11.527.252 : 22	=	523.966 Kg
Les achats à 20 frs	=	18.873.500 : 20	=	943.675 Kg
				<hr/>
				1.467.641 Kg

Si toutes les ventes avaient été effectuées à 25 Frs le Kg ou à 27 le Kg, le résultats :

à 25 Frs le Kg, le résultat:	1.467.641 × 25	- 30.400.752	- 850.984	= 5.439.289 FRW
à 27 Frs le Kg, le résultat:	1.467.641 × 27	- 31.251.736		= 8.374.571 FRW

La société a ~~essuyé~~ un manque à gagner sur le haricot de 4.132.998 Frs + 8.374.571 = 12.507.569 FRW

La campagne sorgho est bénéficiaire

La campagne café l'est également

(voir le compte d'exploitation)

Les autres postes sous rubrique ne suscitent pas de commentaires. Sauf les pièces de rechange dont le contrôle révèle des sorties non enregistrées. La remarque a été donnée au service concerné.

2.1.5. VALEURS REALISABLES à C - T = 13.370.571 FRs

Le poste clients (7.056.933 Frs) augmente en même temps que le poste détournement (3.447.346 Frs). Il faut citer certaines factures des années 75 dont on n'a pas poursuivi le remboursement. Certains sont solvables:

L'Armée Rwandaise : 2.325.504 Frs  
MANYENZI Vincent : 2.310.505 Frs  
Police Nationale : 109.848 frs etc...

Tab. 4 -EVOLUTION DES DETOURNEMENTS 1972-1977

Période	Montant	Observations
1972	31.070	
1973	686.687	Ce poste accroit d'une façon inquiétante et personne n'a jamais été inquiété.
1974	715.979	
1975	964.864	
1976	3.186.387	
1977	3.447.346	

Sources : Rapport 1976 des commissaires aux comptes auprès de l'OBM

- Les subventions telles qu'enregistrées sont des soldes des comptes antérieurement alimentés.

L'intervention du FED a cessé, il ne faut plus attendre la réalisation de compte.

2.1.6. COMPTES FINANCIERS : 44.143.665 FRW

Le disponible est très élevé. Malgré les disponibilités, les coopératives manquent de produits d'économat, alors que ce sont ces marchandises qui ont une marge bénéficiaire plus grande.

-----

2.2. EVOLUTION DES POSTES DU PASSIF

2.2.1. COOPERATIVES O.B.M. : 10.011.732 FRW

Ce solde signifie la dette de l'OEM envers certaines coopératives.  
Ce chiffre se trouve au tableau du rapport.

2.2.2. CAPITAUX

L'OEM tire ses fonds de plusieurs sources:

- notamment des coopératives régionales
- de la subvention du FED : 12.000.000 FRF
- des subventions gouvernementales : 3.399.982 FRF
- la commission gouvernementale sec. alimentaire : 21.550.267 FRF
- des capitaux propres : 60.000.000
- prolongés par des réserves : 1.979.750 FRF
- et report : 9.754.953 Frs

Soit un sous-total de : 111.681.952 Frs contre une dette extérieure de:

- Fournisseurs : 3.316.980 Frs
- Crédoiteurs divers: 1.418.866 Frs \_\_\_\_\_ = 4.735.846 Frs

La dette extérieure, hors mise la subvention gouvernementale, est inférieure au montant de la clientèle de l'OEM : 7.056.933 Frs

- Mais, le capital est déjà entamé. Le déficit d'exploitation: 15.318.860 Frs.
- Avec le retrait de la subvention du FED apparaît la situation réelle de l'organisme en question.

Tab. 5 - EVOLUTION DU DEFICIT DE L'OEM 1970-1977

Période :	Marge Brute :	Total des frais :	Déficit :	Bénéfices appa- rents :	Contribution du FED :
1970	: 2.026.499	: 5.854.454	: 3.827.955	: 1.594.636	: 5.422.591
1971	: 2.349.366	: 8.222.768	: 5.873.402	: 1.171.346	: 7.044.748
1972	: -2.253.680	: 8.678.447	: 6.425.767	: - 584.698	: -5.841.069
1973	: 4.618.180	: 8.431.628	: 3.813.498	: +2.407.608	: -6.221.106
1974	: 14.633.478	: 18.751.871	: 4.118.339	: +2.055.761	: -6.174.100
1975	: -	: -	: -	: +4.116.238	: +18.189.369*
1976	: -	: -	: -3.015.546*	: -	: -
1977	: -	: 18.281.145	: -15.318.860*	: -	: -

Sources: Rapport 76 des commissaires aux comptes auprès de l'OEM

\*1. Les autres données sont tirées des bilans.

Commentaires du tableau 5

Le tableau donne à penser que depuis sa fondation, OEM est un gouffre d'argent. Toujours vécu sur l'intervention du FED.

Les charges augmentent beaucoup plus que la marge brute. Le déficit est quasi permanent.

Il est réel en 1976 et 1977. Les charges doublent en 1974. Nous ignorons la raison de la pointe. Il est remarquable que l'intervention du FED de la même année avoisine le même chiffre. Sans présomption, on y voit une volonté délibérée de la part de la gestion. En 1977, les charges restent les mêmes sans autre intervention.

La situation financière s'empire. Nous verrons d'autres raisons.

### 2.2.3. LES AMORTISSEMENTS

Ils sont réguliers. Le poste se passe de commentaire.

2:3. L'ANALYSE DU COMPTE D'EXPLOITATION a été faite au fur et à mesure qu'on a tiré des éléments de comparaison pour d'autres chapitres. Il est inutile d'y revenir. Le déficit accusé n'impose plus d'autres éléments de calcul.

Le résultat déficitaire a été influencé par plusieurs éléments entre autres, l'opération haricot, les charges et frais jamais comprimés, le retrait du fond FED.

### 3. CALCUL DE QUELQUES INDICATEURS ET CONCLUSIONS SUR LE CHAPITRE

3.1. L'indicateur de financement propre est un ratio qui montre la part des capitaux propres dans la réalisation des investissements. Il est le rapport entre les capitaux permanents et les immobilisations, soit  $\frac{81.119.099}{25.476.152} = 3,30$

Les capitaux propres financent toutes les immobilisations et les valeurs d'exploitations.

+ Première preuve que l'OEM n'aura pas besoin de crédit.

3.2. L'indicateur de trésorerie montre la position de la maison si elle remboursait toutes les dettes à court terme. Il est le rapport entre le disponible et les dettes à court terme :  $\frac{44.143.665}{39.380.474} = 1,12$

Sa trésorerie est bonne puisque l'indicateur est supérieur à 1. L'on pourrait croire par conséquent que la santé financière de la firme soit excellente. Ce qui n'est pas le cas.

3.3. Le ratio de solvabilité ou de liquidité générale indique la façon dont la société pourrait s'acquitter des dettes sans entamer le capital. Il est le rapport entre les valeurs réalisables et disponibles face aux dettes à court terme. soit :  $\frac{74.397.660}{39.380.474} = 1,88$

Cet indice est plus que satisfaisant.

### 4. CONCLUSIONS

4.1. Tous les indicateurs financiers sont satisfaisants.

2. L'OEM n'a pas de dettes importantes extérieures par rapport aux valeurs réalisables.

3. OEM garde trop de liquidités dans ses caisses

4. OEM ne commande pas de produits de grande nécessité pour ses coopératives régionales, lesquels produits ont une marge bénéficiaire plus élevée.

5. OEM ne fait pas payer sa clientèle.

6. OEM ne poursuit pas les détourneurs de ses fonds ni en justice ni d'une manière ou d'une autre.

7. OBM gère son actif selon l'humeur du moment.  
Il vend ses véhicules au prix inférieur à la valeur réelle.
8. On ne voit nulle part le programme de compression des charges.
9. Le réalisable est purement et simplement liquide. Signe d'arrêt des activités  
D'où le cumul des liquidités.
10. Malgré l'influx financier des coopératives: 10.044.732 Frs et le renouvellement  
de l'actif (par acquisitions d'immeubles et de nouveaux véhicules), l'activité  
n'a pas repris.

On ne comprend pas sa politique commerciale.

On ne comprend pas sa gestion. Le déficit est une conséquence logique de cette  
situation.

=====

ANNEXE I (à la partie II)

EVOLUTION DES COMPTES DE L'ACTIF 1976-1977

POSTES	1976	1977	VARIATIONS
<u>Succursales</u>	:	:	:
Coopératives OEM	: 36.368.546	: 9.206.902	: - 27.161.644
<u>Immobilisations</u>	:	:	:
- Immob. corporelles	: 32.803.920	: 43.301.004	: + 14.961.074 - 4.463.990
- Cautionnements	: 233.000	: 973.051	: + 740.051
<u>Stocks</u>	:	:	:
- March. d'éconamat	: 9.741.573	: 11.396.065	: + 1.654.492
- Prôd. commerciaux	: 15.753.525	: 1.867.417	: - 13.886.108
- Emballages	: 2.310.644	: 1.305.141	: - 1.005.503
- Carb. et Lubrif.	: 313.211	: 39.995	: - 273.216
- Pièces de Rech. Véhic.	: 432.000	: 1.374.806	: + 942.806
<u>Valeurs réalisables à C.T.</u>	:	:	:
- Fournisseurs débiteurs:	9.910	: 21.458	: + 11.548
- Clients	: 4.459.439	: 7.056.933	: + 2.597.494
- Personnel	: 923.340	: 1.231.525	: + 308.185
- Détournements	: 3.186.387	: 3.447.346	: + 260.959
- FED (subv. à recevoir):	1.895.649	: 1.551.705	: 343.944
- OCIR (subv. à recevoir)	20.081	20.081	: -
- Comptes Régul. actif	: 41.523	: 41.523	: -
<u>Disponibles</u>	:	:	:
- Banques	: 8.733.070	: 43.513.852	: + 34.780.782
- Caisses	: 1.048.541	: 623.680	: - 424.861
- Régies d'avance	: 6.133	: 6.133	: -
TOTAL	: 118.280.492	: 126.978.617	:

ANNEXE I (suite)

EVOLUTION DES COMPTES DU PASSIF 1976-1977

POSTES	1976	1977	VARIATIONS
<u>Succursales</u>			
- Coopératives OBM	841.251	10.044.732	+ 9.203.478
<u>Résultats nets</u>			
- de la période à affectuer	-	- 15.318.860	-15.318.860
- Affectation du résultat net de la période précédente	3.015.546		
Amortissements	16.476.208	18.797.904	+ 2.321.696
<u>Capitaux Propres</u>			
- Capital libéré	60.000.000	60.000.000	-
- Subv. d'équipement FED	-	12.000.000	+ 12.000.000
- Réserves libres	1.979.750	1.979.750	-
- Subv. Gvt Rwandais	3.399.982	3.399.982	-
- Report à nouveau	9.754.913	6.739.367	- (3.015.546)
<u>Valeurs exig. à C.T.</u>			
- Fournisseurs	4.051.125	3.316.980	- 734.145
- Commis. gvt. rwandais pour secours Alimentaire	24.550.267	24.550.267	-
- Dû au personnel	15.921	49.629	+ 33.708
- Crédoiteurs divers	226.618	1.418.866	+ 1.192.248
<b>TOTAL</b>	<b>118.280.492</b>	<b>126.978.617</b>	

## O.B.M. - SERVICES CENTRAUX

## Tableau 1 "OCAM" SOLDES CARACTERISTIQUES DE GESTION AU 31 DECEMBRE 1977

Nos Cptes	LIBELLES	D E B I T S		Nos Cptes	LIBELLES	C R E D I T S	
		Exploitat.	H. E. Tot. Partiels			Exploitat.	H. E. Tot. Partiels
80	<u>DETERMINATION MARGE BRUTE</u>			80	<u>DETERMINATION MARGE BRUTE</u>		
6010	Stocks vendus Marchand. Economat	68.125.572		7010	Ventes Marchandises d'Economat	75.719.305	
6015	Stocks vendus Haricots	29.549.768		7015	Ventes Haricots	25.416.770	
6020	Stocks vendus sorgho	27.365.990		7020	Ventes Sorgho	29.591.226	
6025	Stocks vendus Produits Commerc.	1.346.939		7025	Ventes Produits Commerciaux	1.488.051	
6030	Stocks vendus Emballages	4.008.682		7030	Ventes Emballages	2.028.253	
6040	Stocks vendus Café	194.006.603		7040	Ventes Café	197.797.541	
6060	Stocks vendus carburants	528.283		6070	Pièces de rechange	738.806	
	Marge Brute:	7.847.115					
	TOTAL GENERAL:	332.779.952			TOTAL GENERAL:	332.779.952	
81	<u>DETERMINATION VALEUR AJOUTEE</u>			81	<u>DETERMINATION VALEUR AJOUTEE</u>		
61	Matières & Fournitures consommées	2.989.451		80	Marge Brute	7.848.115	
62	Transports Consommés	12.950		71	Production vendue	317.068	
63	Autres Services Consommés	6.740.440		73	Travaux faits par l'Entreprise	672.640	
					Valeur ajoutée:	905.018	
	TOTAL GENERAL:	9.742.841			TOTAL GENERAL:	9.742.841	
82	<u>DETERM. RESULTAT D'EXPLOITATION</u>			82	<u>DETERM. RESULTAT D'EXPLOITATION</u>		
81	Valeur ajoutée	905.018		74	Produits divers	2.084.454	
64	Charges et Pertes diverses	2.812.781					
65	Frais de Personnel	8.866.378			Résultats d'Exploitation	16.196.691	
66	Impôts et taxes	2.500			TOTAL GENERAL:	18.281.145	
67	Intérêts	185.667					
68	Dotations aux Amortissements	5.508.801					
	TOTAL GENERAL:	18.281.145					
870	<u>DETERM. RESULTAT DE LA PERIODE A AFFECTER</u>			870	<u>DETERM. RESULTAT DE LA PERIODE A AFFECTER</u>		
82	Résultat d'Exploitation	16.196.691		84	Plus value cession Eléments d'actif Pr Solde Rés. Net de l'Exercice	877.831 15.318.860	
	TOTAL GENERAL:	16.196.691			TOTAL GENERAL:	16.196.691	

O.B.W. - SERVICES CENTRAUX

Tableau 2 "OCAM" TABLEAU DE PASSAGE AUX SOLDES DES COMPTES PATRIMONIAUX AU 31 DECEMBRE 1977

E M P L O I S	Sit. au 1.1.77	Mouvement de la Période		Sit. au 31.12.77	RESSOURCES	Sit. au 1.1.77	Mouvement de la Période		Sit. au 31.12.77		
		Flux Externe	Fl. Int.				Flux Externe	Flux Interne			
<b>SUCCESSALES</b>					<b>SUCCESSALES</b>						
Coopératives OBM	36.368.546		27161644	9.206.902	Coopératives OBM	841.254	9203478		10.044.732		
<b>IMMOBILISATIONS</b>					<b>RESULTATS NETS</b>						
Immob. Corporelles	32.803.920	14961074	4463990	43.301.004	De la Période a affect.	3.015.546	15318860		-15.318.860		
Cautionnements	233.000	740051		973.051	Affect. du Rés. Net de la période précédente			3015546	-		
<b>STOCKS</b>					<b>AMORTISSEMENTS</b>						
March. d'Econom.	9.741.573	1654492		11.396.065	<b>CAPITAUX PROPRES</b>	16.476.208	6241620	6241620	18.797.904		
Produits Commerce.	15.753.525		13886108	1.867.417	Capital libéré	60.000.000			60.000.000		
Emballages	2.310.644		1005503	1.305.141	Subv. d'Equip. FED	12000000			12.000.000		
Carbur. & Lubrif.	313.211		273216	39.995	Réserves libres	1.979.750			1.979.750		
Pces rochange véh.	432.000	942806		1.374.806	Subv. Gouver. Rwand.	3.399.982			3.399.982		
<b>VAL. REALIS. A C.T.</b>					Report à nouveau	9.754.913			3015546		
Fourniss. Débitours	9.910	11548		21.458	<b>VAL. EXIGIB. A C.T.</b>						
Clients	4.459.439	2597494		7.056.933	Fournisseurs	4.051.125		734145	3.316.980		
Personnel	923.340	308185		1.231.525	Commiss. Gouvern. pr le secours aliment.	24.550.267			24.550.267		
Détournements	3.186.387	260959		3.447.346	Dû au personnel	15.921	33708		49.629		
FED (Subv. à rececv.)	1.895.649		343944	1.551.705	Créditeurs divers	226.618	1192248		1.418.866		
OCIR (Subv. à rececv.)	20.081			20.081							
Cptes Régular. Actif	41.523			41.523							
<b>DISPONIBLES</b>											
Banques	8.733.070	34780782		43.513.852							
Caisses	1.048.541		424861	623.680							
Régies d'avance	6.133			6.133							
	118.280.492	56257391	47559266	126.978.617		118.280.492	28671054	19972929	3015546	3015546	126.978.617

ANNEXE II - 19

A C T I F	MONTANTS BRUTS	AMORTISSEMENTS	MONTANTS NETS	P A S S I F	MONTANTS PARTIELS	MONTANTS NETS
<b>I. COOPERATIVES O.B.M.</b>	9.206.902		9.206.902	<b>I. COOPERATIVES O.B.M.</b>	10.044.732	10.044.732
<b>II. IMMOBILISATIONS</b>				<b>II. CAPITAUX</b>		
Constructions	20.617.410	2.687.389	17.930.021	Capital libéré	60.000.000	
Matériels fournis de transport	12.169.678	9.558.604	2.611.074	Subvention d'Equipmt FED	12.000.000	
Véhicules légers	4.568.020	2.254.258	2.313.762	Réserves libres	1.979.750	
Motos	199.700	169.034	30.666	Subvention du Gouvernement	3.399.982	
Machines & Autres matériels	1.074.014	600.322	473.692	Report à nouveau	6.739.367	
Matér. & Outillage de chantier	1.841.999	1.721.956	120.043			84.119.099
Matériel de Bureau	1.352.308	1.131.857	220.451			
Mobilier de Bureau	755.568	391.874	363.694			
Mobilier et Matériel de Logement	609.857	204.525	405.332			
Agencement et Installations	112.450	78.085	34.365			
Cautionnements	973.051	-	973.051			
	44.274.055	18.797.904	25.476.151			
<b>III. VALEURS D'EXPLOITATION</b>				<b>III. VALEURS EXIGIBLES A C.T.</b>		
Marchandises d'Economat	11.396.065			Fournisseurs	3.316.980	
Haricots	850.982			Commission Gov.pr Soc. Alim	24.550.267	
Sorgho	903.749			Dû au personnel	49.629	
Produits Commerciaux	112.686			Créditeurs divers	1.418.866	
Carburants	39.995					29.335.742
Pièces de Rechange	1.374.806					
Emballages	1.305.141					
	15.983.424					
<b>IV. VALEUR REALISABLE A COURT TERME</b>				<b>IV. RESULTATS D'EXPLOITATION</b>	15.318.860	-15.318.860
Fournisseurs débiteurs	21.458					
Clients	7.056.933					
Personnel	1.231.525					
Détournements	3.447.346					
F.E.D. (Subvention à recevoir)	1.551.705					
O.C.I.R. (Subvention à recevoir)	20.081					
Comptes d'attente à régulariser	41.523					
	13.370.571					
<b>V. VALEURS DISPONIBLES</b>						
B.N.R. 27.24.00	32.822.102					
B.C.R. Kigali 2614	2.096.798					
B.C.R. Butaro 50765	8.539.935					
B.C.R. Kigali 5505/2614	55.017					
Caisse Kigali	333.210					
Caisse Butaro	201.878					
Caisse Nyanza	88.592					
Regie d'avance	6.133					
	44.143.665					
<b>TOTAL:</b>			108.186.713			108.180.713

## B. ADMINISTRATION

### 1. ORGANIGRAMME

1.1. Le Conseil d'Administration de l'OEM devait être l'organe suprême d'administration et de gestion comme dans tous les autres établissements publics.

Malheureusement, faute de cadre juridique (le décret-loi créant l'Office du Bugesera-Mayaga est resté au stade de projet jusqu'à la suppression de l'OEM), ce Conseil n'a jamais pu fonctionner efficacement. Seul existait l'Arrêté Présidentiel portant nomination des membres du Conseil d'Administration, mais leurs attributions n'étaient définies nulle part.

### 1.2. La Direction

Comme dans toutes les entreprises, la gestion est l'affaire du Directeur qui doit s'occuper de tout ce qui peut faire fructifier les capitaux et ainsi avancer l'entreprise.

Mais l'OEM, au lieu de prétendre à un bénéfice, semblait plutôt penchée vers l'accumulation des pertes au fil des années de son fonctionnement (voir la partie gestion ci-dessus).

#### Organisation des services

Il existe un projet d'organigramme qui prévoit des chefs de service et leurs auxiliaires.

Mais il nous semble que ces chefs de service le sont de noms seulement car en salaire leurs auxiliaires sont de loin supérieurs.

Il existe d'ailleurs des postes importants créés par le Directeur et qui ne sont prévus nulle part sur l'organigramme.

Les détenteurs de tels postes ont parfois beaucoup d'avantages sur les Chefs de service, ce qui a d'ailleurs causé un mécontentement général.

Nous avons pu remarquer aussi qu'il y a au sein de l'OEM, un personnel actif et un autre non utilisé.

Ce personnel pléthorique se voit par exemple dans le petit magasin de l'OEM -service central où trois dames et un jeune homme sont utilisés comme vendeurs alors que la petite boutique n'est pas tellement achalandée: elle a 5 m sur 3,5 m.

Il manque à l'OEM un personnel qualifié, ce qui explique d'ailleurs en partie son écroulement et son retard dans la mise en place des documents de gestion qui devraient être remplis régulièrement.

Sur 30 personnes considérées comme cadres (responsables de services et les gérants) y compris le Directeur:

- Trois seulement ont le cycle complet des humanités, soit 10% de l'effectif cadre;
- Quatre seulement ont 5 ans post-primaires soit 13%;
- Dix seulement ont 4 ans post-primaires; soit 33%
- Les treize restant ont de 0 à 3 ans post-primaires, soit 47% de l'effectif cadre, total.

Quant au personnel des coopératives régionales, - y compris les gérants, il est nommé, administré, salarié et congédié par la direction de l'OEM, alors que les statuts stipulent que le personnel salarié est placé sous les ordres du gérant qui l'embauche et le licencie et que le gérant est nommé par le Conseil d'Administration (art. 15 § 1 et 5).

Notons que cette mise à l'écart des Conseils d'Administration dans toutes les décisions en rapport avec la gestion et l'administration de leurs coopératives a été une des causes de fréquents détournements commis par les gérants, incontrôlés qu'ils étaient et faisant tout à leur gré. (voir l'ampleur de ces détournements ci-dessus: côté gestion).

### 1.3. Tutelle

L'OEM-projet était sous la Tutelle du Ministère du Plan jusqu'au 30 juin 1976, date à laquelle il y a eu une remise officielle.

A partir de ce jour, la tutelle a été assurée par le Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage.

Cette tutelle a commencé avec la cessation de l'intervention du FED

Concernant ce Ministère de tutelle, l'organigramme de l'OEM prévoyait qu'à partir du retrait du FED, la division agricole devait être prise en charge par lui (le MINAGRI).

Mais, hélas! ceci n'a pas été le cas, car au lieu d'encadrer son personnel et ses services techniques, le Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage les a simplement retirés à l'insu du Conseil d'Administration de l'OEM.

Les conséquences de ce retrait sont visibles à l'oeil nu, car les plantations caféicoles se dégradent dangereusement.

### 2. LES SUCCURSALES DE L'OEM

L'OEM a deux succursales dans le sud du pays, à Butare et à Nyanza.

Celle de Butare semble être la représentation régionale de l'OEM (service central) dans le sud du pays, tandis que celle de Nyanza se présente comme une simple succursale de vente.

Nous n'avons pas pu connaître les attributions précises de l'OEM Butare, mais avons remarqué que le Chef de cette succursale est le second en salaire après le Directeur de l'OEM alors qu'il n'est prévu nulle part sur l'organigramme. Un véhicule est mis à sa disposition d'une manière permanente.

### 3. LES RAPPORTS ORGANIQUES ENTRE LES COOPERATIVES REGIONALES ET L'OEM SERVICE CENTRAL

Toutes les interventions immobilières et mobilières du FED dans le Bugesera-Mayaga sont considérées comme des dettes des coopératives envers l'OEM Service Central. Ces investissements sont régulièrement payés par ces coopératives à partir des bénéfices réalisés sur leurs produits commerciaux acheminés à l'OEM.

Jusqu'à la fin de 1977, on remarque que beaucoup de coopératives s'étaient acquittées complètement de ces dettes.

L'OEM service central envoyait régulièrement les marchandises d'économie aux coopératives. Celles-ci les vendaient aux prix déterminé par l'OEM et cette dernière encaissait le résultat. Le contrôle de vente était assuré par lui.

Nous venons de souligner que le personnel des coopératives était engagé, salarié et licencié par l'OEM. Leur comptabilité est aussi tenue et faite par la même centrale.

En fait, il n'y a pas de doute ni d'erreur si on affirme que, malgré l'agrément de ces coopératives, l'autonomie administrative et de gestion leur faisaient défaut.

### C. LE CADRE JURIDIQUE DE L'OEM

L'organisation des activités de l'OEM se situe à deux niveaux: au niveau des services centraux d'abord, puis au niveau des coopératives.

#### 1. SERVICES CENTRAUX

L'existence juridique de l'OEM a connu successivement trois phases à savoir:

- la phase-projet
- la phase d'assimilation de l'OEM à un établissement public
- la phase actuelle où l'OEM a été dissoute.

Nous nous occuperons de la dernière phase, les deux premières ayant été suffisamment développées dans la partie "Historique de l'OEM".

#### 2. LA DISSOLUTION DE L'OEM

La dissolution de l'OEM a été pure et simple. Le D.L. N° 30/78 du 20 octobre 1978 énonce brièvement que "le décret du 31 août 1959 portant création d'une administration personnalisée pour la mise en valeur de la région naturelle du BUGESERA-MAYAGA, tel que modifié à ce jour est abrogé".

Nous constatons qu'il n'a pas été prévu de dispositions transitoires, si bien que ledit décret-loi ne nous laisse aucun doute sur la non-existence de l'OEM.

Par ailleurs, force nous est de constater également que dans la réalité l'OEM continue d'exister, car sa suppression n'est pas allée de pair avec arrêt des activités. C'est sur cette contradiction que l'OEM d'aujourd'hui travaille, contradiction qui trouve sa source dans le mutisme du décret-loi sur un organisme de remplacement ainsi que les modalités de succession.

La situation créée par la dissolution de l'OEM nous place devant les problèmes suivants:

- Quel est le cadre juridique des activités actuelles de l'OEM ?
- Quelle est la situation juridique du personnel de l'OEM ?
- L'ancienne Direction de l'ex-OEM est-elle encore habilitée à le représenter ?

Voilà autant de questions qui n'ont pas été réglées, mais dont la solution conditionne néanmoins la bonne marche de l'organisme, dans cette période transitoire.

Nous savons que lorsque l'on décide la dissolution d'une société commerciale, on procède en même temps à la nomination d'un comité de liquidation, et qu'en tout cas la société en liquidation garde sa personnalité juridique pendant le temps que dure la liquidation.

Nous croyons que pas mal de problèmes auraient pu être évités si l'on avait suivi une procédure analogue à celle des sociétés en liquidation, dans le processus de remplacement de l'ex-OBM par une Centrale des Coopératives.

Mais la réalité est là: le décret-loi supprimant l'OBM n'a pas prévenu tous ces problèmes, et l'on ne s'étonnera pas dans ces conditions, que la gestion et la situation financière de l'organisme se dégradent de jour en jour et que si l'on n'y remédie pas dans les meilleurs délais, l'héritage de la centrale des Coopératives envisagée risque de s'évanouir.

### 3. COOPERATIVES

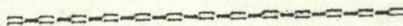
La dissolution de l'OBM n'a pas porté atteinte à l'existence des Coopératives. Celles-ci restent régies par la loi du 22 novembre 1966 sur les coopératives.

L'objectif de l'OBM, rappelons-nous, est la mise en valeur de la région du BUGESERA-MAYAGA. Pour y arriver, il a été créé 14 coopératives ou précoopératives dont 9 seulement sont déjà agréées et dotées de la personnalité civile. Ces Coopératives constituent des centres de rayonnement dans leurs zones d'action respective et reçoivent, dans la réalisation de leur mission, une aide appréciable des services centraux de l'OBM, lesquels coordonnent leurs activités et mettent à leur disposition les moyens logistiques et financiers.

Il existe dès lors une telle interdépendance entre les services centraux et les coopératives que l'on ne peut supprimer l'un sans porter atteinte à la bonne marche de l'autre.

En fait, les coopératives n'ont aucune autonomie, et les organes d'administration et de gestion n'ont pas de pouvoir effectif tel que prévu par la loi sur les coopératives. Ainsi le Conseil d'Administration, qui, aux termes de cette loi, devrait nommer le gérant, lequel exerce ses fonctions sous son contrôle et sa surveillance, n'exerce pas ce pouvoir de nomination.

Il est évident que dans ces conditions, les coopératives n'ont pas eu le temps de s'affirmer et de s'épanouir et qu'elles ont encore besoin des services de l'OBM central. Mais cela ne doit pas nuire à leur émancipation et à l'application de la loi sur les coopératives.



III. EVALUATION

A. Matériel

1. Meubles et immeubles

Ci-après, le tableau des calculs déterminant la valeur actuelle des immeubles de l'O.B.M.

Zona	Lieu	Composition	Taux de dépréciation en %	Age en années	Valeur en neuf	Montant de la vente 4x5x6	Valeur actuelle 6-7
1	2	3	4	5	* 6	7	* 8
A. Services Centraux	Kigali	1. Stock + bureau	3 %	5 ans	7918093	1029352	6888741
		2. Habitation du directeur	3 %	5 ans	4973110	745967	4227143
		3. Atelier + stock	4 %	8 ans	8325936	2664300	5661636
		4. Stock	3 %	8 ans	3478480	834835	2643645
		5. Bureaux + archives	2 %	7 ans	2489171	348484	2140687
		6. Bureaux + boutique	2 %	8 ans	3185831	509733	2676098
		Total					24237950
B. Mayaga-Nord	Mugina	1. Abri moulin	3 %	4 ans	193974	23253	170521
		2. W.C.	3 %	6 ans	46436	8358	38078
		3. Hangar	3 %	6 ans	3373946	607310	2766636
		4. Logement	3 %	5 ans	2664540	399681	2264859
		5. Sanitaire	3 %	5 ans	134508	20176	114332
		6. Ecole	3 %	5 ans	8534628	1280194	7254434
		7. Sanitaire	3 %	5 ans	241620	36243	205377
		Total					12814237
	II. Jenda	1. Abri moulin	3 %	4 ans	193974	23277	170697
		2. W.C.	3 %	6 ans	46436	8358	38078
		3. Bâtiment de coopérative	3 %	6 ans	337394	607310	2766636
		4. Logement	3 %	5 ans	2664540	399681	2264859

\*- Les colonnes 6 et 8 comprennent les valeurs des bâtiments et de leurs équipements tant mobilier que matériel de bureaux.

\*- Les logements et les sanitaires ne sont pas équipés.

1	2	3	4	5	6	7	8		
Zone	Lieu	Composition	Taux de dépréciation en %	Age en années	Valeur en neuf	Montant de la vente 4x5x6	Valeur actuelle 6-7		
B. Mayaga-Nord	II. Jenda (suite)	5. Sanitaire	3 %	5 ans	134508	20176	114332		
		6. Habitation inoccupée	6 %	8 ans	632627	303661	328966		
		7. Bureau abandonné	5 %	8 ans	731963	292785	439178		
		8. Habitation inoccupée	5 %	8 ans	1697765	679106	1018659		
		Total						7141405	
		C. Mayaga-Centre	III. Rutabo	1. Abri moulin	2 %	13 ans	188386	48980	139406
				2. W.C.	3 %	13 ans	46436	18110	28326
				3. Bâtiment de coopérative	3 %	13 ans	2630653	1025955	1604698
				4. Logement	3 %	5 ans	2664540	399681	2264859
				5. Sanitaire	3 %	5 ans	134508	20176	114332
6. Ecole	4 %			5 ans	8534628	1706926	6827702		
7. Sanitaire	4 %			5 ans	241620	48324	193296		
Total								11172619	
C. Mayaga-Centre	I. Gitovu			1. Abri moulin	4 %	4 ans	188386	30142	158244
				2. W.C.	4 %	6 ans	46436	11145	35291
		3. Bâtiment de coopérative	4 %	6 ans	3004500	72108	2283420		
		4. Logements	3 %	5 ans	2664540	399681	2264859		
		5. Sanitaire	3 %	5 ans	134508	20176	114332		
		6. Ecole	3 %	6 ans	8534628	1536233	6998395		
		7. Sanitaire	3 %	5 ans	241620	36243	205377		
		8. Logement agronome N	3 %	13 ans	806065	314365	491700		
		9. Habitation brûlée	7 %	13 ans	550700	5100237	50463		
		Total						12602081	
C. Mayaga-Centre	II. Busoro	1. Abri moulin	2 %	4 ans	241200	19296	221904		
		2. W.C.	3 %	13 ans	46436	18110	28326		
		3. Bâtiment de coopérative	4 %	13 ans	2661211	1383830	1277381		
		4. Logements	4 %	5 ans	3996810	799362	3197448		

1

2

3

4

5

6

7

8

Zone	Lieu	Composition	Taux de dépréciation en %	Age en années	Valeur en neuf	Montant de la vente 4x5x6	Valeur actuelle 6-7		
C. Mayaga Centre	II. Busoro (suite)	5. Sanitaire	3 %	5 ans	180944	27142	153802		
		6. Ecole	4 %	6 ans	9097524	2183406	6914118		
		7. Sanitaire	4 %	6 ans	241620	57989	183731		
		8. Logement Assis. Soc.	4 %	13 ans	855510	444865	410645		
		9. Logement Agr. Région	4 %	13 ans	855510	444865	410645		
		10. Bureaux	4 %	8 ans	1014850	487128	527722		
		11. Logement Bourgmestre	4 %	13 ans	1078234	560682	517552		
		12. Logement Inspecoop.	5 %	13 ans	701804	456173	245731		
		13. Dispensaire	3 %	13 ans	2477156	966090	1511066		
		Total							15600071
		III. Mututu		1. Abri moulin	3 %	7 ans	193974	40735	153239
				2. W.C.	3 %	7 ans	46436	9752	36684
				3. Bâtiment de coopérative	5 %	7 ans	2177276	762047	1415229
4. Habitation	4 %			6 ans	3996810	959234	3037576		
5. Sanitaire	4 %			6 ans	180944	43427	137517		
6. Ecole	4 %			6 ans	9097524	2183406	6914118		
7. Sanitaire	4 %			6 ans	241620	57989	183631		
Total							11877994		
D. Mayaga Sud	I. Ruyenzi	1. Bâtiment de coopérative	2 %	1 an	2628815	52576	2576239		
		II. Ntyazo	1. Abri moulin	3 %	4 ans	193974	23277	170697	
			2. W.C	3 %	6 ans	46436	8358	38078	
			3. Bâtiment de coopérative	4 %	6 ans	2177276	522546	1654738	
			4. Logements	4 %	5 ans	2664540	532908	2131632	
			5. Sanitaire	4 %	5 ans	134508	26902	107606	
			6. Ecole	4 %	5 ans	8534628	1706926	6827702	
			7. Sanitaire	4 %	5 ans	241620	48324	193296	
			8. Maternité	3 %	5 ans	3452750	517913	2934438	
			Total						

1	2	3	4	5	6	7	8	
Zone	Lieu	Composition	Taux de dépréciation en %	Age en année	Valeur en neuf	Montant de la vente 4x5x6	Valeur actuel le 6-7	
D. Mayaga-Sud (suite)	I. Ntyazo (suite)	9. W.C.	4%	5 ans	46436	9287	37149	
		Total					14095723	
		III. Gakoma	1. Bâtiment Coop.+moulin	4%	11 ans	2824900	1242956	1581944
			2. Logements	4%	5 ans	3996810	799362	3197448
			3. Sanitaire	4%	5 ans	180944	36189	144755
			4. Bureau Agri	3%	3 ans	731963	285466	446497
			5. Logement Volontaire	4%	3 ans	1697765	882838	814927
		Total						6185571
		VI. MUYAGA	1. Abri moulin	3%	4 ans	193974	23277	170697
			2. W.C.	3%	4 ans	46436	5572	40864
3. Bâtiments de Coopérative	4%		4 ans	1838826	220659	1618167		
4. Logements	4%		4 ans	5329080	852653	4476427		
5. Sanitaire	5%		4 ans	269016	53803	215213		
Total						6521368		
E. Bugesera	I. NYAMATA	1. Abri moulin	3%	7 ans	193974	40735	153239	
		2. W.C.	3%	7 ans	46436	9752	36684	
		3. Bâtiments de Coopérat.	3%	7 ans	3373946	708529	2665417	
		4. Logements	4%	7 ans	3996810	1119107	2877703	
		5. Sanitaire	4%	7 ans	180944	50664	130280	
		6. Bureau agronome	5%	8 ans	952200	380880	571320	
		7. Logement Gérant	5%	10 ans	790851	395426	395425	
		8. Logement Topo	5%	10 ans	790851	395426	395425	
Total						7225493		

1	2	3	4	5	6	7	8	
Zone	Lieu	Composition	Taux de Dépréciation en %	Age en ans	Valeur en neuf	Montant de la vente 4x5x6	Valeur act le 6-7	
E. Bugesera (suite)	II. Gakurazo	1. W.C.	3 %	7 ans	46436	9752	36684	
		2. Bâtiment de Coopérative	5 %	7 ans	3373946	1180881	2193065	
		3. Logements	4 %	7 ans	2664540	746071	1918469	
		4. Sanitaire	4 %	7 ans	134508	37662	9684	
		5. Ecole	4 %	7 ans	8097524	2267307	583021	
		6. Sanitaire	4 %	7 ans	241620	67654	17396	
		7. Dispensaire	3 %	7 ans	2477156	520203	195695	
		Total						1220620
		III. Gitinga	1. Abri moylin	3 %	4 ans	193974	23277	17069
			2. W.C.	3 %	6 ans	46436	8358	3807
	3. Bâtiment de coopérative	4 %	6 ans	3373946	809747	256419		
	4. Logements	4 %	5 ans	3996810	799362	319744		
	5. Sanitaire	4 %	5 ans	134508	26902	10760		
	6. Ecole	4 %	6 ans	8506230	2041495	646473		
	7. Sanitaire	4 %	6 ans	241620	57989	1836		
	8. Dispensaire	4 %	6 ans	2477156	594517	18826		
	9. Foyer social	3 %	5 ans	1665014	249872	14159		
	Total					160249		
VI. Nkanga	1. Ecole + magasin		5 %	8 ans	4760118	1904047	28560	
		2. Logements		5 %	8 ans	2157500	863000	12945
			Total					41505

1	2	3	4	5	6	7	8
Zone	Composition	Taux de dépréciation en %	Age en années	Valeur en neuf	Montant de la vente 4x5x6	Valeur actuelle 6-7	
F. Succursales:	I. Butare ville	1. Magasin	2 %	± 25 ans	4850271	2425136	2425135
	II. Butare Karubanda	1. Bureau	3 %	8 ans	3958356	950005	3008351
		Total					5433486
G. Succursales:	I. NYANZA	1. Magasin +	5 % (2,5)	± 30 ans	5058778	3794083	1264695
	II.	Habitatation					
		2. Cuisine +	4 % (2,5)	± 30 ans	718620	538965	179655
		Sanitaires					
		3. Annexe 1	7 % (30)	± 30 ans	491040	441936	49104
		4. Annexe 2	6 % (30)	± 30 ans	397276	357548	39728
		5. Annexe 3	6 % (30)	± 30 ans	68904	62014	6890
		GRAND TOTAL					1540072
		GRAND TOTAL					171406060

- Les colonnes 6 et 8 comprennent les valeurs des bâtiments et de leurs équipements tant mobilier que matériel de bureaux.

- Les logements et les sanitaires ne sont pas équipés.

2. Véhicules et Atelier

2.1. Véhicules

No Plaque	Marque	Type	N° Moteur	N° Chassis	Année de Mise en service	Indexe	Compt. KM	Propriétaire	Prix départ	Valeur véhicule
A0630	Fiat 110 NC	Camion	455288	006393	12/12/75	117809	KM	OBM	2422507	645351 FRW
A1185	Toyota Stout	C/nette	5R-1679258	RK-101-121351	21/4/77	58883	KM	OBM	720000	143163 FRW
A0837	Fiat UNIC	Camion	5391	144402	21/1/76	100000	KM	OBM	3399982	1232272 FRW
A1387	Fiat 110NC	Camion	821893	017237	7/4/78	38044	KM	OBM	2860000	1757011 FRW
A0920	Fiat 110NC	Camion	527178	008962	15/4/76	100000	KM	OBM	2845065	1040128 FRW
A0647	V.W. Cocc.	Voiture	D1306957	1152151281	10/12/77	73108	KM	OBM	439240	30000 FRW
A1747	Fiat 110NC	Camion	920794	021986	25/5/79	10100	KM	OBM	2931900	2456276 FRW
A0064	V.W. 1300L	Voiture	BJ284294	BJ574217	13/12/77	25180	KM	OBM	495000	187040 FRW
A0518	Fiat 132	Voiture	0531249	4136976	12/12/77	56105	KM	OBM	766300	305695 FRW
A1186	Toyota Stout	C/nette	-	-	Avril 1977	-		OBM	725000	186074 FRW
A0369	Peugeot 404	C/nette	-	-	Janvier 1975	-		OBM	539000	40000 FRW
A1055 (1)	V.W. Cocc.	Voiture	-	-	1975	-		OBM	-	-
										8.023.310FRW

(1) Cette voiture aurait été accidentée en mai 1978 et se trouve à l'état d'obsolescence au garage AMGAR. Le propriétaire de ce garage n'a pas permis que les techniciens puissent en faire l'expertise alors que les bruits courent que la voiture en question a servi à réparer d'autres. L'OBM n'a porté plainte qu'au mois d'août 1979.

2.2. Atelier

Désignation	: Quantité	: Prix unitaire	: Prix total
- Cisaille	: 1	: 45.000 FRW:	45.000 FRW
- Etou à tuyau	/ 1	: 8.000 FRW:	8.000 FRW
- Poste à souder 180 A (Ferrous)	: 2	: 100.000 FRW:	200.000 FRW
- Etablis métallique	: 5	: 9.000 FRW:	45.000 FRW
- Chargeur de batterie	: 1	: 15.000 FRW:	15.000 FRW
- Etou à main	; 7	: 10.000 FRW:	70.000 FRW
- Extincteur	: 1	: 9.500 FRW:	9.500 FRW
- Ponçouse(Black & Decker)	1	: 12.000 FRW:	12.000 FRW
- Lampe à souder	: 1	: 4.000 FRW:	4.000 FRW
- Foreuse portative	: 2	: 18.000 FRW:	36.000 FRW
- Meule	: 1	: 25.000 FRW:	25.000 FRW
Coffre d'outillage	: 1	: 15.000 FRW:	15.000 FRW
- Poste à souder 240 A (Fimer)	: 1	: 120.000 FRW:	120.000 FRW
- Tire fort	: 2	: 4.500 FRW:	9.000 FRW
- Enclume	: 1	: 16.000 FRW:	16.000 FRW
- Coffre d'outillage	: 4	: 6.000 FRW:	24.000 FRW
- Etagère (45 x 45)	: 1	: 12.000 FRW:	12.000 FRW
- Poste à souder (Miller):	1	: 8.000 FRW:	8.000 FRW
- Chargeur batterie (Mera)	1	: 3.000 FRW:	3.000 FRW
- Voltmètre	: 1	: 6.000 FRW:	6.000 FRW
- Masque à souder	: 9	: 1.500 FRW:	13.500 FRW
- Citerne à essence (7.500 l)	: 1	: 180.000 FRW:	180.000 FRW
- Citerne à Mazout (7.500l)	1	: 180.000 FRW:	180.000 FRW
- Pompe à main	: 2	: 12.000 FRW:	12.000 FRW
TOTAL			1.080.000 FRW

B. STOCK

Ci-après la situation financière et des stocks de l'OBM au 15/5/1979

Coopérative	Caisse	Produits Com.	Produits Ec.	Embol.	Total
1. Gihinga	1.057.921	2.638.296	360.415		4.056.632
2. Gakurazo	426.590	231.989	154.543	43.460	1.456.582
3. Nyamata	633.934	472.380	212.222	72.720	1.391.256
4. Mugina	538.215	849.054	481.491	47.448	1.916.208
5. Jenda	524.348	620.409	364.596	28.059	1.537.412
6. Rutabo	1.064.706	387.539	564.287	37.400	2.053.932
7. Munyinya	75.022	811.718	388.079	59.880	1.334.699
8. Mututu	21.472	244.008	131.462	134.063	531.005
9. Ntyazo	1.177.565	5.017.280	149.136	35.992	6.379.973
10. Gakoma	976.324	293.120	188.440	84.742	1.542.626
11. Muyaga-Mutoli	628.418	905.494	241.462	90.288	1.865.662
12. Ruyenzi	192.017	987.010	153.409	55.352	1.387.788
13. Gitovu	412.219	4.816.360	323.722	-	5.552.301
14. Butare- Karubanda	226.609	-	354.005	169.035	749.649
15. Butare-ville	-	-	2.375.880	53.402	2.429.282
16. Nyanza	91.960	-	471.747	-	563.707
17. Kigali- Magasin Central	-	2.962.755	2.095.191	1.876.414	6.934.360
18. Kigali- Boutique	-	-	168.095	-	168.095
19. Kigali- liquidités	5.964.479	-	-	-	5.964.479
	14.011.799	21.837.412	9.178.182	2.788.255	47.815.648

### C. INFRASTRUCTURES SOCIO-ECONOMIQUES

A côté des immobilisations et biens corporels que l'on peut évaluer comme décrits ci-dessus, le FED a légué à l'OBM des biens inestimables et combien considérables qu'il serait très difficile d'évaluer financièrement, à moins de s'en référer au coût global des travaux du Projet OBM. L'on peut même affirmer, sans beaucoup se tromper, que, de par les aménagements à caractère socio-économiques réalisés dans la région du Bugesera-Mayaga, ledit Projet a anticipé sur l'esprit des objectifs fixés par le Plan d'Action Communal dans le cadre du développement rural intégré. Pour ne citer que quelques exemples, à titre indicatif, le réseau routier dans la région est l'un des plus denses en milieu rural au Rwanda et même en Afrique.

Et quoique l'entretien laisse parfois à désirer, il s'avère que ces routes restent quand même un apport non négligeable à l'effort de développement de la région.

Le groupement des maisons alignées de part et d'autre de ces pistes constitue un habitat des plus enviés au Rwanda. Les communications socio-économiques y sont aisées, sans parler de l'incidence positive qu'elles portent à l'encadrement politico-administratif de la région.

L'eau potable étant partout installée, l'habitat du Bugesera-Mayaga présente un autre atout majeur. Les plantations de café, alignées également le long des routes, ce qui facilite énormément la supervision de l'encadrement technique, se trouvent chaque fois en face des habitations de leurs propriétaires respectifs. Et les places restantes, jugées impropres aux cultures, ont été garnies de reboisements.

Mais, en plus de ces infrastructures socio-économiques que l'on trouve généralement dans tous les paysannats, quoiqu'à une échelle plus petite, la région du Bugesera-Mayaga dispose d'un atout exceptionnel: un grand nombre de centres d'attraction groupés où se trouvent rassemblés toutes sortes de services dont le monde rural peut avoir besoin: Ecoles, dispensaires, centres sociaux de développement, centres nutritionnels, maternités, hangars de stockage et boutiques coopératifs, maison communale, bâtiments du culte, logements sociaux, etc...

Pour certains centres, il ne manque plus que quelques éléments secondaires pour atteindre les objectifs de restructuration communale préconisés dans le Plan National de Développement.

Cependant, il commence à se développer dans la région un autre genre de centres disparates, sous l'influence du commerce, qui tendent à désintégrer les mécanismes de l'ancien système hérité du Projet OBM.

C'est pourquoi, il est recommandé au Pouvoir Public de faire tout ce qui est en son pouvoir pour prévenir et endiguer ce courant jugé néfaste au développement harmonieux de la région.

#### IV. CONCLUSION GENERALE ET RECOMMANDATIONS

##### 1. Biens de l'Etat dans l'O.B.M.

L'O.B.M. reconnaît un montant de 24.550.267 FRW. de la commission gouvernementale pour le secours alimentaire. Mais l'Etat pourrait, afin d'alléger la situation de la centrale, soit renoncer à cette dette, soit acquérir des parts sociales de même montant dans la constitution du capital de la centrale des coopératives.

##### 2. Biens des Coopératives

Sans parler d'infrastructures socio-économiques qu'il est difficile de chiffrer financièrement, nous donnons la valeur des biens meubles et immeubles.

O.B.M. doit à certaines coopératives une dette de 10.044.732 FRW., réparties selon le tableau 1 de la page 8.

Les biens meubles et immeubles des coopératives se chiffrent à 140.194.952 FRW., la part revenant à chaque coopérative est explicitée au tableau de la page 24 et sq. selon l'expertise récente.

##### 3. Biens de l'O.B.M.

Le bilan de 1977 donne les valeurs passives et actives. L'expertise a évalué certaines valeurs de l'actif au 15.5.1979, notamment les immobilisations, les stocks, les véhicules et l'atelier mécanique. Ces valeurs sont consignées dans le tableau des PP. 24-31

- Les biens meubles et immeubles de la Centrale

. Kigali :	: 25.476.151 FRW. (voir le bilan).
. Butare :	5.433.486 FRW.
. Nyanza :	<u>1.540.072 FRW.</u>

(selon l'expertise) Total: 32.449.709 FRW.

##### 4. La Situation financière de l'O.B.M. Centrale au 31/12/1977

L'actif de l'O.B.M. se chiffre à 108.180.713 FRW.

Tandis que les capitaux propres : 84.119.099 FRW.

Ceux-ci couvrent les immobilisations corporelles, les valeurs d'exploitations et les valeurs réalisables. Cela explique pourquoi O.B.M. n'a pas beaucoup de dettes extérieures : 39.380.474 FRW. lesquelles dettes sont inférieures au montant des disponibilités : 44.143.665 FRW.

- O.B.M. a priori est un établissement rentables. Le déficit de 15.318.860 FRW. s'explique par les conclusions de la page 13 aux points 3 et 4.

##### 5. RECOMMANDATIONS

La Commission de contrôle et d'évaluation de l'ex-O.B.M.,

- Considérant l'envergure et l'impact socio-économique de l'entreprise ex-O.B.M. tels que démontrés dans le présent rapport;

- Constatant la viabilité et la rentabilité possibles de l'ex-O.B.M.

- Vu l'ampleur des moyens matériels, financiers et humains investis dans l'ex-O.B.M. depuis les origines jusqu'à nos jours;

- Regrettant profondément la situation chaotique tant sur le plan financier, administratif que juridique dans laquelle se débat l'ex-O.B.M.;

R E C O M M A N D E

- 5.1. La création immédiate de la Centrale des Coopératives du Bugesera-Mayaga afin de permettre à l'ex-O.B.M. de sauver son patrimoine gravement compromis et de poursuivre ses objectifs dans la légalité.
- 5.2. Le détachement à titre intérimaire de deux fonctionnaires de l'Etat, l'un pour assurer la direction de l'entreprise, l'autre pour aider à remettre de l'ordre dans les finances de l'ex-O.B.M. Ceci est un impératif absolu et urgent pour récupérer au plus vite ce qu'il y a à sauver.
- 5.3. Obliger la direction actuelle de l'O.B.M. à rendre compte de sa gestion au fonctionnaire qui sera chargé de la relève.
- 5.4. Le soutien du Gouvernement à la CENTRALE DES COOPERATIVES dans le recrutement du personnel et l'assistance technique et financière.
- 5.5. La reprise officielle par les communes concernées des infrastructures socio-économiques : écoles, routes, dispensaires, etc...
- 5.6. Le maintien dans le périmètre Bugesera-Mayaga des agents du Ministère des Affaires Sociales et du Mouvement Coopératif et du Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage chargés respectivement de l'encadrement coopératif et agricole.
- 5.7. La protection et le renforcement des infrastructures de développement de masse installés dans le périmètre O.B.M. contre certaines actions qui tendent à les désagréger dans des buts inavoués.

Les membres de la Commissions de Contrôle et d'Evaluation  
de l'ex-O.B.M.

1. NYABYENDA Boniface, Président (Minasocoop)
2. NKUNDIMANA Emmanuel, Membre (Minecom)
3. NDIKUMANA Mathias, Membre (Miniplan)
4. TWAGIRUMUKIZA Mathias, Membre (Minitrape)
5. NSANZUMUHIRE François, Membre (Minagri)
6. TOYI Salvator, Membre (Minifin)

Kigali, le 1er Octobre 1979





MINISTRE DES AFFAIRES SOCIALES  
ET DU MOUVEMENT COOPERATIF

→ Son Excellence Monsieur le Président  
de la République Rwandaise  
KIGALI.

Monsieur le Ministre de l'Agriculture  
et de l'Elevage  
KIGALI.

Réf. N° :

A traiter par \_\_\_\_\_

Date entrée : 6.1.77

Annexe :

N° Classement : 0181/13.07

Objet : Coopératives de l'O.B.M.

*Amba*

Excellence Monsieur le Président,

Monsieur le Ministre,

Après la lecture du rapport de Monsieur ZIMMER  
et de la note du Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage tous deux relatifs à  
l'objet ci-cité, j'ai l'honneur de vous soumettre les considérations suivantes:

L'O.B.M. a fait de son mieux pour atteindre les  
objectifs qui lui étaient assignés, notamment la mise en place des coopératives.  
Toutefois, il y a lieu de dire que la préparation de la relève, c'est-à-dire  
l'organe devant encadrer les coopératives ainsi créées, n'est pas intervenue à  
temps.

Cet organe qui, selon les documents précités,  
devait s'appeler "Centrale des Coopératives du Bugesera-Mayaga", aurait pu reprendre  
certains équipements du Bureau Central de l'O.B.M.

Par souci d'efficacité et de rentabilité, pour  
des raisons tant juridiques qu'économiques, la mise sur pied de cette centrale  
s'avère très urgente.

Cependant, il n'est pas moins vrai qu'à ce sujet  
d'autres questions subsistent, notamment la structuration de cette centrale, son  
financement.

Eu égard à ces considérations, une réunion des  
Ministères concernés devrait se tenir dans les meilleurs délais afin de discuter  
les modalités de cette conversion, le statut et le financement de cette "Centrale  
des Coopératives du Bugesera-Mayaga".

Ces quelques considérations sont exposées  
d'une manière plus détaillée dans la note annexée à la présente.

Le Ministre des Affaires Sociales  
et du Mouvement Coopératif

Dr Cl. KAMILINDI.-

Copie pour information :

- Monsieur le Ministre du Plan

KIGALI.

- Monsieur le Ministre de l'Intérieur

KIGALI.

*[Signature]*

*A. est. elle  
Tenue*

## NOTE SUR LES COOPERATIVES DE L'OBM

La lecture du Rapport de Monsieur ZIMMER et la note du Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage au sujet de l'avenir de l'OBM dégagent quelques points dignes d'intérêt quant à l'évaluation de ce projet.

### 1. Les coopératives de l'OBM.

Le financement de l'OBM par le FED a pris fin le 30 juin 1975. Selon le rapport 1975, le nombre de coopératives mises sur pied par cet organisme s'élève à 14 dont 9 agréées au 31 décembre 1975.

L'on signale que l'animation coopérative a connu des difficultés dues à l'étendue de la région d'une part, et au manque d'encadreurs compétents d'autre part. Il est également signalé que les conseils d'administration de ces coopératives ne sont pas suffisamment formés pour pouvoir assumer leurs responsabilités.

Par ailleurs, le rapport précité déplore l'incompétence de certains gérants, leur malhonnêteté, etc... Il faut rappeler que ces gérants ont toujours été recrutés, formés, rémunérés et administrés par l'OBM sans que la population ait à dire quoique ce soit à leur sujet.

Le premier point montre clairement que ces coopératives ne sont pas encore solides sur le plan social (formation et information). On peut même ajouter que l'agrégation des 9 coopératives a été précipitée puisque le projet devait prendre fin et qu'il fallait présenter un rapport démontrant que les objectifs ont été atteints.

### 2. Situation Economique et financière.

Pour l'année 1975, le rapport de Monsieur ZIMMER affirme que le chiffre d'affaires des coopératives s'élève à 136.145.507 FRW. Ces chiffres sont apparemment impressionnants, ainsi que les bénéfices réalisés. Cependant, quand on analyse l'actif et le passif de ces coopératives, on constate que le passif est supérieur à l'actif. Les dettes que les coopératives doivent à l'O.B.M. sont très élevées par rapport à leur avoir propre (dette de 24.311.334 FRW représentant la contre-valeur des investissements). Le rapport 1975 suggère que les coopérateurs réévaluent leurs parts sociales en les portant de 1.000 FRW à 2.000 FRW pour faire face à la situation financière des coopératives. L'on peut se demander si ce n'est pas trop exiger de la population. Est-ce que ces investissements ne devaient pas être conçus comme des dotations ou subventions d'équipement aux coopératives ?

Dans la mesure où cela ne figure dans aucun rapport par mégarde, l'Etat ne les prendrait-il pas en charge, partiellement au moins ?

La situation Socio-économique et financière des coopératives de l'OBM montre qu'il y a encore beaucoup à faire. L'éducation-formation des membres de ces coopératives doit se poursuivre et être renforcée.

Sur le plan des finances et de la gestion, un soutien s'avère indispensable. D'où viendra-t-il ?

3° L'avenir de l'O.B.M.

Comme le suggère et souhaite Monsieur ZIMMER dans ses vœux, pour des raisons d'efficacité et de rentabilité, l'O.B.M. devrait être transformé en Centrale des Coopératives du Bugesera-Mayaga.

Cette recommandation est également contenue dans la note du Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage, adressée au Président de la République le 25 mars 1976, et ce, pour des raisons tant juridiques qu'économiques. La proposition de convertir l'O.B.M. en "Centrale des Coopératives du Bugesera-Mayaga" est une solution logique répondant à la question concernant l'avenir de ces coopératives.

Toutefois, il n'est pas moins vrai que d'autres questions subsistent, notamment la structuration de cette centrale, son rôle, son administration et son financement surtout.

En effet, il faut préciser si la Centrale des Coopératives issues de l'O.B.M. jouera un rôle de Bureau de la Fédération des 14 Coopératives du Bugesera-Mayaga et d'autres pouvant naître dans cette région ultérieurement. Ceci implique la représentation de ces coopératives au sein de cette centrale, ainsi qu'une organisation bien élaborée répondant aux exigences de son rôle et de son fonctionnement.

Le Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage propose la constitution d'un conseil de tutelle. Dès lors, on entrevoit deux alternatives, à savoir:

- 1°- Le Conseil d'Administration de cette centrale comprendrait les représentants des Ministères concernés. Il est même possible d'avoir des Commissaires aux comptes proposés par le Gouvernement.
- 2°- En essayant d'interpréter la loi sur les coopératives, il y a lieu de constituer un conseil de surveillance ou une commission d'orientation qui comprendrait les représentants des Ministères intervenant dans l'O.B.M. actuel, et au sein duquel on aurait la représentation de la fédération de ces coopératives si le besoin se fait sentir.

En tout état de cause, il semble nécessaire et urgent que les Ministères concernés se réunissent pour discuter des modalités de cette conversion, notamment en ce qui concerne la structure et l'organisation de la Centrale, son statut et son financement.

Le 5 Novembre 1976

Le Ministère des Affaires Sociales  
et du Mouvement Coopératif