

## de CAII - CELLULE D'APPUI AUX INNOVATIONS INDUSTRIELLES

à DDA, Berne  
BUCO, Kigali

t. 311 RW-68

RAPPORT TRIMESTRIEL : 1<sup>er</sup> trimestre 1993

à	HAR	CJF					ala
date	13.4.	14.4.					
visa	✓						
13 AVR. 1993							
réf.	1.3/M Rwanda 68						

I. SYNOPSIS :

- \* Retour de B. SALZMANN au Rwanda le 05.01.93
- \* Séjours au Rwanda de divers spécialistes pour GR
- \* Mission de M. SI-AHMED (du 19.01.93 au 02.02.93)
- \* Visite de M. DICKEN (du 28.01.93 au 01.02.93)
- \* Conseil d'Administration de GR le 01.02.93
- \* Mission de M. SI-AHMED (du 05.03.93 au 30.03.93)
- \* Visite de M. RUKEMA le 19.03.93
- \* Mission de M. F. MAGGI (du 23.03.93 au 26.03.93)
- \* Conseil d'Administration de BRR le 29.03.93

CONFIDENTIEL

II. EVOLUTION DES ACTIVITES DE LA CAII :

- Suivi des activités du FAII
- Préparation des décomptes financiers du 4<sup>e</sup> trimestre 1992
- Suivi financier et budgétaire

III. EVOLUTION DES ACTIVITES DU FAII :

CONSEIL D'ORIENTATION : 1 réunion le 17.02.93

COMITE ADMINISTRATIF : pas de réunion (le correspondant du MINIMART n'est plus disponible)

IV. UTILISATION DU TEMPS (en %) :

FAII : 14 suivi, correspondance, gestion

12 EGAR

18 BRR

38 GR

82 %

CAII : 16 Suivi, correspondance, gestion

2 Echange, poursuites d'idées, promotion

18 %

100 %

V. SITUATION DE LA BRIQUETERIE RWANDAISE RULIBA SA :

Mon rapport du trimestre précédant disait "Malgré des améliorations évidentes et certaines, il reste encore des procédures et des outils de gestion à mettre en oeuvre et à affiner". Depuis quelques mois, je commençais à ne plus être à





l'aise avec le non-respect de certaines procédures et d'outils de gestion. Le Directeur-Général, (mon interlocuteur au niveau du CA) me donnait diverses raisons (plus ou moins) plausibles à cet état de choses. Le pot au rose est découvert : le DG (entre autre, il n'est pas le seul) est responsable de cet état de choses, qui plus est, pour cacher des détournements.

Mon rapport faisait aussi allusion aux faiblesses du Directeur Commercial. J'aurais dû dire à ses collusions.

Mon attention était déjà levée, au début 92, quand pour des soi-disant raisons d'économie, le DG a décidé d'utiliser un nouveau gisement d'"argile" de qualité médiocre. Son entêtement à ne pas rentabiliser le téléphérique et le gisement original me surprenait et je devais lui rappeler régulièrement (avec un succès mitigé) l'importance de la matière première. La conséquence logique fut que malgré la publication de bons pourcentages de déchet à la cuisson (0.6 % !!), les produits étaient de qualité inférieure, voire non recevable. Le changement de sites avait dû avoir quelques raisons privées ...

Le CA avait autorisé, depuis déjà 9 mois, le recrutement d'un comptable supplémentaire pour approfondir certaines imprécisions, remontant (pour certaines) aux libérations des actionnaires et pour remettre en ordre le début des opérations comptables de 1992, période laissée trouble par la démission de l'ancien Chef du service financier/comptable. Le DG remettait toujours à plus tard ce recrutement en prétextant ne pas trouver de personne adéquate. C'est ainsi plus facile de cacher certaines transactions ...

En date du 19.03.93 le caissier "disparaissait" après que le DG ait commencé un "contrôle de caisse"; bien entendu il profitait des heures de pauses pour emporter avec lui un certain nombre de pièces comptables ...

Lors du CA du 29.03.93, un certain nombre de faits troublants ont été amenés à la surface.

Après demandes d'explication au service financier et comptable sur les raisons du retard à produire les états financiers de 1992, il ressort, entre autre, que l'inventaire (au 31.12.92) des produits finis n'avait jamais été fait suivant les procédures préconisées. On se demande pourquoi ...

Il ressort aussi que le DG met d'abord son matériel informatique à disposition de la BRR (ce qui est vrai) et "force" ensuite le comptable à contresigner une facture de location de matériel avant de vendre à la BRR (au prix d'achat), le même jour, le même dit matériel !!!

De même, le DG s'est octroyé une avance de plus de 700.000 FRW sans passer par une procédure administrative ad hoc.

Pour comble d'ironie, le DG, fin janvier, écrit au Président du CA et demande que son salaire soit augmenter de 180.000 FRW (déjà très bon) à 450.000 FRW !

Naturellement, le climat est fort tendu entre certains cadres et le personnel de la BRR, avec menace de grève.

Devant de telles situations je ne sais pas si il faut rire ou pleurer. On peut cependant méditer sur :

- l'intégrité et la maturité des cadres nationaux
- l'idéalisme (ou la naïveté) des coopérations qui placent tant d'espoirs; et de responsabilités, dans les cadres nationaux; le privé fait presque toujours appel à des expatriés, d'une région ou d'une autre du monde
- la nature humaine (est ce que je deviendrais philosophe ?)



Concrètement, fasse à une telle situation, je ne peux que demander, lors du prochain CA prévu pour dans 10-15 jours (lorsque le DG doit nous présenter certaines explications), la suspension pure et simple du DG, avec effet immédiat. Un audit comptable doit aussi être mis en oeuvre afin de clôturer le bilan 1992 avec précision, dans les meilleurs délais et afin de vérifier si suffisamment d'éléments sont disponibles pour enclencher une procédure pénale. Durant la période de recherche d'un nouveau DG, l'intérim devrait être assuré par le Directeur Technique car le Directeur Commercial et le Responsable du service comptable ne tarderont pas à aussi être inculpés de mauvaise gestion, voire de participer à des détournements.

M. Si-Ahmed, consultant du FAII, arrive, indépendamment, aux mêmes conclusions.

## VI. SITUATION DE GUTTANIT RWANDA SA

Rassemblez dans une joint-venture des promoteurs rwandais (que vous connaissez), un promoteur suisse (que nous croyons connaître) et le FAII comme catalyseur, ajoutez-y deux consultants (à introduire absolument séparément) diluez cela avec une pincée, allez une douzaine, de caractères bien corsés (MM FENNER, Le CLEMENT, quelques monteurs expatriés, un Directeur Général, plus les précités) et vous avez GUTTANIT RWANDA SA ! J'oubliais, le résultat donne quand même une usine qui aura bientôt fière allure.

Le programme de réalisation suit son cours, restent des travaux de finitions, le bitumage (contrat externe) de l'aire de stockage et mille et un détails qui prendront 6 mois à finaliser. La partie administrative est maintenant opérationnelle. Le planning du chef monteur et représentant de ELDA AG, M. FENNER était beaucoup trop optimiste : suivant son actualisation de septembre, il prévoyait de terminer le montage en décembre, en fait nous devons encore finir les installations de peinture.

Concernant le programme d'essais et de mise en route. Prévu sur 3 mois, il se déroule sans trop d'incidents. Quelques points à souligner :

- la situation de guerre et la non-disponibilité de certains spécialistes ralentissent nos essais;
- il s'avère que la fibre de papyrus fraîche ne se traite pas aussi bien que la fibre âgée d'environ 4 à 6-8 semaines. Nous sommes actuellement occupé à faire des stocks de fibres, et pourront reprendre la fin des essais d'ici 3-4 semaines; nul besoin de s'alarmer, les résultats préliminaires restent bons. La montée en cadence se fera ensuite le plus rapidement possible;
- certaines incohérences de la part de M. DICKEN quant au choix et aux timings de certaines interventions des spécialistes envoyés au Rwanda.

Monsieur DICKEN est venu en janvier pour commencer la mise en route des équipements de production. Une série de spécialistes étaient ici en janvier et février, un pied à l'usine, un autre (presque) dans l'avion. Les derniers (en date !) soubresauts de la situation politique de février n'ont pas facilité nos démarches de mise en route, un certain nombre de spécialistes refusant de venir au Rwanda durant cette période troublée.

Cette situation a fait le beau jeu de M. DICKEN qui se cache derrière cette excuse pour ne pas avouer son inaptitude à nous fournir des techniciens adéquats à nos besoins et aux moments appropriés. Il va jusqu'à vouloir arrêter la mise en route de GR ! Idée tout à fait inacceptable pour les autres promoteurs et pour le FAII. Le document en annexe fait ressortir cette problématique.

Contre l'avis des promoteurs au Rwanda, M. DICKEN avait insisté pour nous envoyer (sous notre pression à titre d'essai pour 3 mois) un jeune homme (Jan SHURMANN) qu'il connaissait et qu'il voulait aider à se former. Malheureusement,



vu le niveau de cette personne et vu l'absence d'encadrement à GR, cette personne n'a pas fait grand chose de constructif pour GR. De plus, passablement désécurisé par la situation de février, nous avons pu invoquer des raisons de sécurité pour la renvoyer en Suisse.

Comme M. FENNER ne pouvait plus travailler avec les autres collaborateurs et comme le budget alloué à ses prestations était plus que terminé, celui-ci a terminé ses activités à GR le 12 mars 1993.

Concernant le décompte de l'investissement, la récente visite de M. MAGGI nous a permis de traiter un certain nombre de questions en suspens et de situer le montant total de l'investissement. Ce montant devrait avoisiner les 780 mio FRW comparé au 695 mio FRW de l'actualisation de février 1991. Vu la situation générale et la nouveauté du processus (nouveauté qui engendre des surprises et des surcoûts), ce dépassement de 13 % devra être accepté.

En annexe, se trouvent les états financiers de GR au 31.12.92. Le décompte final ne pourra être finalisé qu'après avoir passé à la phase d'exploitation. Ceci devrait avoir lieu d'ici quelques semaines, le décompte suivant peu après.

Nous sommes toujours à la recherche d'un financement complémentaire pour les derniers travaux de réalisation et le fonds de roulement. Nous reprendrons contact avec le BCR si nous ne trouvons pas d'investisseur. Selon certaines informations, la BRD serait prenante, maintenant que la BRR se porte mieux.

Grâce à la courte visite du consultant M. Si-AHMED en janvier et grâce à la longue visite du même consultant en mars, nous avons pu initier le début d'une organisation. Cependant trop de lourdeurs, de retards, de choses à demi-faites ne sont pas acceptables.

Je souhaite également vous sensibiliser à la difficulté de trouver un juste rôle aux consultants du FAII dans des entreprises à caractère commercial. Il s'agit d'équilibrer le rôle actif et passif de ceux-ci; je m'explique. Les consultants de haut calibre (style MAGGI/Si-AHMED) ne veulent pas recevoir leurs cahier des charges du DG et lui rendre compte, sans être en mesure d'influencer la mise en oeuvre de leurs recommandations - ils n'acceptent pas des mandats uniquement pour le mandat (et pour l'argent du mandat), mais plutôt pour les besoins de l'entreprise d'où leur désir de ne pas être de simples figurants, mais avec les cadres et le CA, des acteurs pouvant influencer les opérations. En fait un rôle de quasi Administrateur qui peut ordonnancer le DG. La situation se complique quand un Administrateur (M. DICKEN pour ne pas le nommer) refuse que GR contribue financièrement au mandat d'un consultant (M. Si-AHMED pour ne pas le nommer). Nous avons quand même fait accepter un avenant au mandat, mais cela crée des tensions.

La continuité de l'intervention du consultant MAGGI, telle que prévue dans la proposition de mandat (de suivi technico-commercial) que le FAII a approuvé n'est pas garantie. Le consultant acceptera ce mandat que si un certain nombre de conditions sont réunies; ces conditions ont trait à une confiance mutuelle et à certains pouvoirs d'influencer les activités et non seulement à se cantonner dans un rôle de conseiller.

Si M. MAGGI n'accepte pas le mandat que lui a proposé le FAII, il se peut que pour assurer cette continuité, le FAII devra réfléchir à me confier un mandat d'Administrateur afin d'apporter cette continuité et ma connaissance du dossier durant la première phase d'exploitation de GR. Comme avec un éventuel élargissement de l'actionnariat le FAII devrait avoir plus d'Administrateurs, cela ne devrait pas compliquer le prorata de la représentation du FAII au CA.



Monsieur DICKEN est frustré par ses partenaires locaux, par la lourdeur institutionnel du FAII, par la situation politique et par la patience nécessaire pour travailler en joint-venture. De plus il ne connaît pas le contexte rwandais/africain. Je dois dire que nous sommes aussi frustrés par ses demandes et par ses non performances. Je pense que cela restera un jeu d'équilibriste.

Afin de recentrer cet équilibre, soit M. DICKEN augmente sa part d'actions dans GR (ce qui n'est pas exclu, ni confirmé) et il prend en mains la gestion de GR; soit le FAII détient suffisamment d'actions (et de ressource humaines) pour gérer à sa façon la société. Monsieur DICKEN deviendrait alors conscient que minoritaire, il ne peut pas "imposer" ses quatre volontés à la société.

Je crois que lors du remaniement du capital qui suivra le décompte de l'investissement, on aurait tout intérêt à ce qu'il se dégage un actionnaire majoritaire qui prend sérieusement en mains les destinées de GR plutôt que d'avoir trop d'intervenants et une dilution des responsabilités entre divers groupes d'actionnaires avec pour résultat une non-gestion de GR.

Je commence à me poser de sérieuses questions sur la vitesse du démarrage administratif de GR. Il est certain qu'un certain nombre de contraintes (bureaux non terminés, adjoints non recrutés) ont ralenti ce démarrage. Plus grave, la décision finale concernant le choix de certains subalternes du DG lui revenant, la somme totale de l'équipe ne me satisfait pas; certaines personnes ont un passé douteux ou un comportement inadéquat. Ce qui devrait être une synergie semble devenir une inertie, une attitude de fonctionnaires semblant dominer dans un cadre du secteur privé.

Je ne vois pas d'autre solution que de renforcer ou de remplacer la Direction Générale par un expatrié, et encore il faut trouver le bon !

Je recommande que la DDA identifie, suivant ses disponibilités, les meilleurs voies et moyen d'avoir assez rapidement un complément de capacité (ressource humaines expatriés) au FAII/CAII pour tenter d'enrayer une dégradation de la BRR et pour démarrer (redémarrer ?) GR sur une base saine.

Ce renforcement pourrait prendre deux forme :

- que mon successeur puisse venir le plus vite possible, afin de premièrement se familiariser mais surtout ensuite de travailler en étroite collaboration avec les DG des deux entreprises. Vu l'importance (quantitative et qualitative) des tâches, ce sera du temps bien investi avant de commencer la remise/reprise proprement dite au mois de septembre.
- que la DDA recrute un coopérant qui serait détaché à mi-temps dans les deux sociétés. Cette alternative rencontre mon souhait et celui du BUCO de Kigali.

Dans un premier temps, je serai obligé d'effectuer cet appui moi-même; cela voudra surtout dire du temps (qu'il faudra inventer) et de la patience (le stock est bon). Au niveau formel cela est possible, car le CA (en janvier 1993) a déjà entériné la possibilité de ce suivi.

## VII REMARQUES COMPLEMENTAIRES :

### 1. RECRUTEMENT DE MON SUCESSEUR

Il semble que la candidature de M. Jan ROUKEMA est sérieusement prise en considération par la DDA; je ne peux que m'en réjouir.

J'ose espérer que le dossier pourra avancer rapidement tant au niveau interne de la DDA qu'au niveau des "agrément" au Rwanda.



En considérant les directives de la DDA actuellement en vigueur, mon solde de vacances et les contraintes scolaires, je pense prendre environ 4 semaines de vacances locale cet été (les 3 dernières semaines de juillet et la 1ère d'août) les dates exactes seront précisées dès que possible.

## 2. EVALUATION DU FAII/CAII

Suite à la demande de Berne, les renseignements demandés se trouvent en annexe.

## 3. PLANIFICATION FINANCIERE FAII/CAII

Un document à cet effet sera présenté très prochainement, d'abord à la DDA puis, pour ce qui concerne le FAII, au Conseil d'Orientation du FAII, prévu mi-avril.

## 4. APAC

Le départ de Philippe CUEREL est prévu dans quelques semaines. Comme mentionné dans les documents préliminaires préparés à l'intention du Conseil d'Orientation du FAII, il est prévu de joindre les activités APAC à un minimum de services post-EGAR. IL est dommage que le départ de Philippe CUEREL coïncide avec le retrait simultané des autres acteurs financés par des coopérations (BIT Projet terre cuite et Canada) car le secteur céramique se trouve actuellement fort dépourvu en ressources humaines compétentes. Rien de cela n'était prévisible, il y a un an, lors de nos discussions à ce sujet.

Je profite de cette occasion pour mentionner la qualité du travail effectué par Philippe CUEREL durant ces 2 années passées au FAII. De même que dans le groupe des matériaux locaux, sa connaissance du contexte et son enthousiasme ont été très appréciés. Sa collaboration a toujours été exemplaire. Merci bien et bon succès dans ses futures activités. Son rapport final sera annexé au rapport annuel 1992 du FAII. Son évaluation personnelle sera complétée très rapidement.

## 5. GROUPE MATERIAUX DE CONSTRUCTION LOCAUX

Il est prévu que je reprenne ma place dans le groupe de travail sur les matériaux locaux, j'avais délégué cette fonction à Philippe CUEREL étant beaucoup trop occupé. Mon successeur reprendra ce dossier et pourrait éventuellement (si la BRR et GR lui laissent le temps !) se consacrer plus à fond à cette problématique.

---

Kigali, le 02. 04. 93



Bernard SALZMANN  
Responsable CAII

P.S. - dernière heure ! Monsieur Dicken finalise et nous enverra très prochainement une proposition de rachat d'actions du FAII. Ce rachat impliquera qu'il prendra le "contrôle" de GR, ceci modifie donc beaucoup de mes remarques.

1993-03-29 12:08 INTER TREUHAND AG Zürich

01 251 83 59 P.01

**ELDA AG**

c/o Stauffacher Treuhand AG, Hauptstr. 49, CH - 8750 Glarus

TELEFON 058 / 61 58 85  
TELEX 876 728 STAT CHGLARNER KANTONALBANK, CH-8760 GLARUS  
SCHWEIZ. VOLKSBANK, CH-8000 ZÜRICH

GUTTANIT RWANDA SA

fax-transmission  
AMBA Suisse

IHR ZEICHEN

IHRE NACHRICHT VOM

UNSER ZEICHEN

8750 GLARUS,

af

24 Mars 1993

Chers Messieurs,

après avoir vu M. Fenner comme M. Varesi et ayant connaissance de la situation politique au Rwanda, je suis malheureusement tenu à vous dire que ELDA AG ou Gutta Werke AG, Bäretswil, ne sont pas disposées à envoyer autres personnes comme assistance quelconque.

Je suis de l'avis qu'il faudrait arrêter toute essaye de production, pour pas endommager l'équipement et attendre que la situation politique nous permette de reprendre le démarrage de la production.

D'après les informations reçues ces jours de nos collaborateurs la motivation générale des cadres comme des ouvriers n'est pas très poussé, chose qui ne facilite pas le démarrage et s'ajoute à la situation politique très difficile.

Avec mes meilleures salutations

*VA. D. F. Dicken*  
Christoph Dicken von Oetinger



---

FAX COMMUNICATION - Number of page, including this one : 3

Fax to : C. DICKEN

Fax N° : 00 41 1 251 83 59

From : Guttanit Rwanda SA

Date : 30.03.93

---

Cher Monsieur Dicken,

Votre fax daté du 24 mars 1993 vient de nous parvenir ce 29 avril.

### 1. SITUATION GENERALE

La situation de conflit qui existe au Rwanda ne date pas d'hier, mais d'octobre 1990. Guttanit Rwanda a débuté ses réalisations dans cette situation et il n'y a pas de raisons qu'elle s'arrête au moment où la phase d'essais commence !

Nous pouvons vous rassurer que la situation générale au Rwanda (situation qui depuis deux ans et demi a connu diverses périodes plus ou moins calme ou tendue) c'est beaucoup calmé depuis quelques semaines. Il est certain que les mois qui suivent resteront emprunt d'inconnues quand au déroulement du processus d'intégration politique actuellement en cours.

### 2. SECURITE DES PERSONNES

La sécurité des ressortissants étranger reste adéquate. Environ 300 militaires français sont, et resteront, toujours présent à Kigali et au Rwanda pour assurer le maintien d'un niveau optimum de sécurité. Sachez que si certaines ambassades déconseillent à leur ressortissants de séjourner au Rwanda, pour ainsi dire tout les ressortissants étranger tant du secteur privé que public sont toujours en poste. Certaines famille (femmes et enfants) ayant jugés utile, il y a quelques semaines, de quitter temporairement le pays songent à revenir.

Sachez aussi que les techniciens envoyés par GWB/ELDA sont de suite ajoutés à la liste des personnes sous responsabilité de l'ambassade de Suisse et qu'en cas de situation tendue, ils seraient évacués sous les mêmes auspices et dans les mêmes conditions que les autres Suisses séjournant au Rwanda.

Finalement, nous devons porter à votre attention que malgré cette situation, les activités de production industrielle continuent dans les zones contrôlées par les Forces Armées Rwandaise, notamment à Kigali.

### 3. ESSAIS/REGLAGES ET MISE EN ROUTE

C'est avec surprise que nous prenons note de votre désir d'arrêter les essais et réglages en cours.

Un arrêt des essais de production serait une mauvaise décision qui aurait des répercussions graves et hypothéquerait sérieusement l'avenir de Guttanit Rwanda.

Les actionnaires locaux (qui détiennent plus des 3/4 du capital) sont unanimes à se prononcer opposé à cette idée pour les raisons suivantes :



- a/ l'arrêt des essais retarderait le début de la production effective, donc de la commercialisation et alourdirait indûment les charges financières; durant toute cette période d'immobilisme, les charges financières se comptabilisent
- b/ l'arrêt des essais démotiverait et démobiliserait le personnel déjà recruté; certains éléments, devant cette incertitude, serait à même de nous quitter
- c/ l'arrêt des essais serait néfaste à la crédibilité de Guttanit Rwanda devant l'opinion tant officielle que publique et devant ses banquiers (en particulier de la BCR dont nous avons encore besoins !); on nous accuserait d'avoir acheté un lot de vieilles machines, de s'être fait "avoir" par un promoteur suisse et maintenant de ne pas pouvoir produire
- d/ l'arrêt des essais jouerait contre Guttanit Rwanda devant son concurrent (TOLIRWA) qui en ferait une publicité négative
- e/ le personnel disponible localement connaît suffisamment les équipements pour réduire à un minimum acceptable les risques de dégâts sur ceux-ci.

Bien que nous ne pouvons vous forcer d'envoyer des techniciens capables (et adéquats à nos besoins !) nous ne pouvons pas oublier de vous rappeler vos engagements à ce sujet.

Il serait trop facile de reporter vos problèmes à disponibiliser des personnes compétentes sur la situation générale existante au Rwanda.

Si il n'y a pas d'autre moyens; vous devriez vous engager à disponibiliser et à nous envoyer avis et conseils technique qui guideraient nos essais. Un ensemble d'échange d'informations devrait vous permettre de suivre, même à distance, le déroulement des opérations.

#### 4. MOTIVATION GENERALE

Il ne nous semble pas si évident de mettre en relation la motivation des cadres et la cause des difficultés aux démarrages. Ceux-ci seraient plutôt dus à l'insuffisance de l'encadrement technique fourni par GWB/ELDA.

Guttanit Rwanda est actuellement en transition (d'une phase de réalisation à une phase d'exploitation), cela nécessite une réorganisation et une réadaptation de ses cadres.

Notre souci constant est d'assainir les divers dossiers et situations.

Quand à la motivation salariale, nous sommes dans les normes pratiquées au Rwanda; il est difficile, alors que GR passe par une situation financière tendue et alors que la production n'a pas encore commencé, d'envisager pour le moment de surpasser les autres entreprises du même secteur.

Il reste certain que l'on peut toujours faire mieux.

#### 5. CONSIDERATIONS COMPLEMENTAIRES

A. Normes de la qualité des produits. L'accord de cession de licence et d'assistance technique signée conjointement entre GR et GWB stipule que "GR fabriquera des produits conformes aux stipulations de qualité minimum exigée de produits tels que promulguées par GWB". Nous n'avons pas encore reçu ses normes.



Il est nécessaire et urgent de nous les transmettre afin que nos essais de production arrivent à les atteindre.

B. Procédures des essais de laboratoire. Nous n'avons pas de fiches de procédure pour les essais de laboratoire.

Il est nécessaire et urgent de nous les transmettre afin que nos essais en laboratoire soient conforme à vos procédures.

Certains équipements/petits matériel serait éventuellement manquant et à compléter.

Malgré le venue au Rwanda, sous votre supervision, de 4 spécialistes, il est navrant de constater que rien n'avait été prévu par rapport aux deux points précités.

C. Réglage du séchoir. Il nous semble important de régler le séchoir suivant une courbe de température adéquate.

Il est nécessaire et urgent de nous transmettre cette information afin que nos essais de production se déroulent dans des conditions optimales.

D. Installation de peinture. Comme vous le savez, l'installation des équipements de peinture n'est pas terminée, divers articles qui manquaient arrivant à Kigali ces jours-ci.

Afin de nous aider au montage et à la mise en route de l'installation de peinture, veuillez bien nous faire parvenir le maximum d'information à ce sujet.

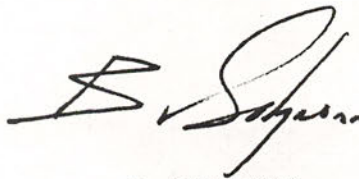
## 6. CONCLUSION

Malgré nos divergences d'opinion sur la situation et sur l'utilité de suspendre les essais nous demeurons confiant que nos explications vous permettront de reviser votre jugement et opinion. Bien que nous ne pouvons vous forcer d'envoyer au Rwanda des techniciens compétents nous pouvons espérer que par des échanges d'information, même à distance, vous pourrez suivre le déroulement des essais et nous aider à atteindre la qualité commerciale dans les meilleurs délais.

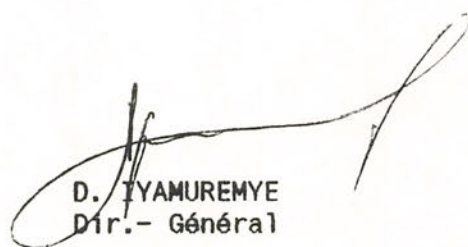
Les demandes complémentaires ont pour but d'arriver le plus rapidement possible à une qualité adéquate du produit.

Avec nos meilleures salutations,

B. MAKUZA  
Administrateur

B. SALZMANN  
Administrateur



D. IYAMUREMYE  
Dir.- Général



## GUTTANIT RWANDA SA : SUIVI GENERAL DES DEPENSES AU 31.12.1992 \*

Libellé	Budget	Dép.au Rwa	Dép.en Suis	Total	Solde
1 Frais 1er établis./réalis.	24.100.000	17.105.420	6.758.565	23.863.985	236.015
a) Constitution	3.500.000	6.805.400	6.805.400	6.805.400	(3.305.400)
b) Etudes	800.000	1.407.910	4.605.739	6.013.649	(5.213.649)
c) Réalisation	19.800.000	8.892.110	2.152.826	11.044.936	8.755.064
2 Terrain/génie civil/impl.	95.600.000	73.371.330	18.481.657	91.852.987	3.747.013
a) Terrain	3.000.000	1.933.000		1.933.000	1.067.000
b) Aménagement	15.600.000	2.061.297		2.061.297	13.538.703
c) Construction	77.000.000	69.377.033	18.481.657	87.858.690	(10.858.690)
3 Equipements de production	352.100.000	118.679.972	244.345.250	363.025.222	(10.925.222)
a) Acquisition ex-USA (3)	62.500.000	62.500.000		62.500.000	0
b) Transport ex-USA (5)	41.000.000	17.169.274	47.843.876	65.013.150	(24.013.150)
c) Equipem.compl.(6,10.a)	102.095.400		104.478.764	104.478.764	(2.383.364)
d) Transport/frais (7c)	22.600.000	4.407.422	23.903.022	28.310.444	(5.710.444)
e) Révision/renouv.pc (4c)	5.919.600		7.610.106	7.610.106	(1.690.506)
f) Petits outillage (6.11)	5.304.600	2.191.740	5.306.887	7.498.627	(2.194.027)
g) Démont.équipe exp.(4a)	24.580.400		21.811.868	21.811.868	2.768.532
h) Démont.équipe rwa.(4b)	3.500.000	2.963.390		2.963.390	536.610
i) Montage équipe exp.(8a)	58.003.220	4.904.342	33.390.727	38.295.069	19.708.151
k) Montage rwandais (8b/c)	26.596.780	24.543.804		24.543.804	2.052.976
4 Système téléphérique (9)	94.500.000	6.358.917	75.853.687	82.212.604	12.287.396
a) Acquisition	66.178.000		62.375.967	62.375.967	3.802.033
b) Transport	13.200.000		8.317.587	8.317.587	4.882.413
c) Montage	15.122.000	6.358.917	5.160.133	11.519.050	3.602.950
5 Mobilier/équip.adm.(10.b)	5.800.000	404.000	6.832.229	7.236.229	(1.436.229)
6 Véhicules et engins (11)	21.000.000	4.248.237	8.314.490	12.562.727	8.437.273
7 Matières premières (12)	69.036.500	0	19.140.598	19.140.598	49.895.902
a) Achat	55.400.000		14.594.738	14.594.738	40.805.262
b) Transport	13.636.500		4.545.860	4.545.860	9.090.640
c) Frais connexes					
8 Pièces de rechange (12.9)	2.363.500	0	5.870.057	5.870.057	(3.506.557)
a) Acquisition	2.363.500		5.772.448	5.772.448	(3.408.948)
b) Transport			97.609	97.609	(97.609)
c) Frais connexes					
9 Frais financiers (15)	30.500.000	1.717.887	18.533.657	20.251.544	10.248.456
a) Intérêts	26.831.000	1.679.984	17.916.742	19.596.726	7.234.274
b) Frais de banque	3.669.000	37.903	616.915	654.818	3.014.182
Sous/total	695.000.000	221.885.763	404.130.190	626.015.953	68.984.047
10 Invest.non-prévu,hors bud			14.986.658	14.986.658	(14.986.658)
a) Transformateur			2.243.403	2.243.403	(2.243.403)
b) Equipem.product.clous			8.134.123	8.134.123	(8.134.123)
c) Achat BRADI AG			4.609.132	4.609.132	(4.609.132)
Total	695.000.000	221.885.763	419.116.848	641.002.611	53.997.389

\* En comparaison avec l'actualisation de l'étude de faisabilité de février 91

() Numérotation de l'étude de faisabilité



GUTTANIT RWANDA SA

B I L A N A U 3 1. 1 2. 1 9 9 2

Immobilisations corporellesImmobilisation en cours

Frais de 1er établissement	44.115.529
Terrain et génie civil	91.852.987
Equipement de production	363.025.222
Système téléphérique	82.212.604
Mobilier de bureau	7.236.229
Matériel roulant	12.562.727
Autres investissements (hors budget)	14.986.658

Valeurs d'exploitation

Matières et fourniture (stock)	19.140.598
Pièces de rechange/d'usure	5.870.057

Valeurs réalisables

Impôts sur intérêts à rembourser (CH)	88.177
Frais douane (CH)	435.689
Capital social à libérer	13.617.150

Valeurs disponibles

BCR, cpt courant	92.041
SBS, cpt crédit DDA	763
SBS, cpt dépôt (213.305.88 CHF à 83.8024)	17.875.544

673.111.975

Capital

Capital social	280.000.000
----------------	-------------

Dettes à long/moyen termeDettes à long terme

Emprunt du FAII	309.731.399
Crédit BCR	70.000.000

Dettes à court terme

BCR, cpt principal	8.095.134
SBS, cpt FAII-GR (63.070.30 CHF)	5.285.442

673.111.975