

Rwanda Inc.

Businessplan

Joris Verhaegen

 **A TWO DOGS COMPANY**
KRIS VERDONCK

TALK (Rwanda Inc. Businessplan)

Concept, regie Kris Verdonck | tekst Joris Verhaegen | dramaturgie Marianne Van Kerkhoven | acteur X |
productie A Two Dogs Company (Brussel) | co-productie Kaaitheater (Brussel) | met de steun van de Vlaamse
Overheid

Met de steun van het Fonds Pascal Decroos

creatie Brussel, 27.01.2011

www.atwodogscompany.org | www.kaaitheater.be



Inleiding

1. DOELSTELLING VAN HET BUSINESSPLAN

Economische resultaten
Competitiviteit en handelsklimaat
Legalisatie van zakelijke aangelegenheden en doeltreffendheid
Arbeid
Strategie van de onderneming

2. PORTRET VAN DE ONDERNEMING, MANAGEMENT

Achtergrond en meest markante aspecten van de geschiedenis van de onderneming

Organisatie

Beschrijving van de organisatie
Parlementsverkiezingen van 2003
Presidentiële verkiezingen 2003
Parlementsverkiezingen 2008
Presidentiële verkiezingen 2010

Juridische vorm

Actieve inzet van de eigenaar bij het beheer van de onderneming indien het om een eenmanszaak gaat
Kapitaal en structuur van het aandeelhouderschap

Sleutelpersonen en hun nalatenschap

Bestuurders of andere belangrijke medewerkers van het bedrijf: titels, opleidingen, ervaring, functies, sterke en zwakke punten
Nalatenschap
Aantal kaderleden die onmiddellijk een leidende functie kunnen opnemen

Omkadering

Externe omkadering van de onderneming
Bancaire relaties

Management

Sterke punten van het bedrijfsmanagement
Zwaktes van het bedrijfsmanagement

3. PRODUCTEN, DIENSTEN

Producten, diensten

Voornaamste product van de onderneming
Omvang van de voorraad van de voornaamste producten
Chronologie van de commercialisering van het voornaamste product
Zakencijfer/ winst gehaald uit elk van de commerciële prestaties van de onderneming
Zwakte van het voornaamste product

Markt, klanten

Markt
Klanten
Leveranciers

Sterke en zwakke punten

Marketingplan

Communicatie: gebruik van publicitaire en promotionele middelen

Vormen van controle over de doeltreffendheid van de publiciteit

Distributie

Ondernemingen en concurrentiële producten

Voornaamste voordelen tegenover de concurrentie

Technische hindernissen voor toetreding van de onderneming tot de markt

Risico dat nieuwe producten de concurrentie aangaan met deze van de onderneming

Beoogde reacties tegen de strategieën van de concurrenten van de onderneming

Infrastructuur (productie en beheer), technologie

Productie

Verkoop / administratie

Lokalen / gebouwen

Financieel beheer: financiële en operationele planning

Boekhouding en administratie van het afgelopen jaar

Huidige aandeel van buitenlandse fondsen in de onderneming

Zekerheden/garanties van geldschieters van fondsen

Tijdgebonden noden van de schatkist

Vooruitzichten

Inschatting van de risico's

Omstandigheden die een gevaar kunnen betekenen voor de strategieën van het businessplan

Bijzondere risico's verbonden aan de activiteit van het bedrijf

Interne risico's (organisatie, management, enz.)

Commerciële risico's (marketing, markt, product, enz.)

Externe risico's (politieke veranderingen, mode, enz.)

Kansberekening van deze verschillende risico's

INLEIDING

De Rwandese genocide begint officieel op 6 april 1994 om 20u30, tijdstip waarop president Juvénal Habyarimana aan boord van zijn Falcon 50 Mystère 9X – RNN wordt neergeschoten door twee SAM 16-raketten met als referenties 04-87-048414 en 04-87-04835. Officieel eindigt de genocide op 4 juli 1994, dag waarop Kigali wordt ingenomen door het Front Patriotique Rwandais (FPR), partij van de huidige president van Rwanda, Paul Kagame.

Tussen woensdag 6 april 1994 en maandag 4 juli 1994 zijn dus precies twee volledige maanden en 29 dagen verstreken, te herleiden tot 3 maanden of 12,3 weken, hier afgerond tot 12, of 84 dagen, of 2016 uur of 120.960 minuten, waarbinnen volgens ramingen van de VN zo'n 800.000 doden¹ het leven lieten. Voor aanvang van de genocide schommelde de Rwandese bevolking tussen de 7 en 8 miljoen inwoners. We houden het op 7,5 miljoen.

De machete was het meest gebruikte wapen, op de voet gevolgd door de knots en, op de derde plaats, door de vuurwapens. Een ongekend aantal slachtoffers werd gedwongen zelfmoord te plegen of werd levend verbrand, in meren of rivieren gesmeten of doodgeklopt. Baby's werden levend tegen de muur geslagen of vermorzeld als maniok.

Wat nu volgt is een kleine rekensom van de menselijke verliezen. Voor alle gemak ronden we de cijfers in tientallen af naar boven. We vermelden er meteen bij dat we met de hier aangehaalde gegevens niet in detail willen treden wat lokale bijzonderheden betreft die, naargelang van de provincie waar de slachtingen plaatsvonden, onvermijdelijk een weerslag hebben op de indeling van de nu volgende cijfers.

Naar schatting 80% van de bloedbaden werd aangericht voor midden mei. Dit zijn dus 640.000 doden in 4 weken en 12 dagen tijd, tussen 6 april 1994 en 15 mei² van datzelfde jaar. Herleiden we deze 12 bijkomende dagen tot één volledige week plus 5 dagen, dan komen we aan 5 weken en 5 dagen, of een totaal van 40 dagen.

In de loop van deze 40 dagen of, omgerekend 960 uur, komt de balans op 112.000 doden per week te staan. Anders gezegd: 16.000 doden per dag, of 666,6 per uur of 11,1 per minuut. En dit op iedere minuut van ieder uur van elke dag van alle in acht genomen weken, aan een kruissnelheid van 0,18 doden per seconde.

De overige 20% van de slachtingen, waarvan, ter herinnering, de balans oploopt tot 800.000 doden, werd uitgevoerd na midden mei, wat 160.000 doden maakt in 5 volledige weken en 16 dagen, in de periode tussen 16 mei 1994 en 4 juli van hetzelfde jaar. Verrekenen we deze 16 bijkomende dagen naar 2 volledige weken plus 2 dagen, komen we aan een totaal van 7 volledige weken en 1 dag, of omgerekend, 51 dagen.

De balans na deze 50 dagen of 1.200 uur, komt hier te staan op 22.400 doden per week. Anders gezegd: 3.200 doden per dag, 133,3 per uur of 2,2 per minuut. En dit op iedere minuut van ieder uur van elke dag van alle in acht genomen weken, aan een kruissnelheid van 0,03 doden per seconde.

Op basis van een officiële balans die naar aanleiding van een volkstelling uit juli 2000 werd gepubliceerd door het Rwandese ministerie van Territoriale Administratie, trok de Rwandese regering het aantal slachtoffers op tot exact 1.074.017, wat hen een winst opleverde van 274.017 doden méér, ten opzichte van de 800.000 doden die de VN registreerde. Volgens de Rwandese regering voltrok de volkerenmoord zich niet tussen april en juli 1994, maar van 1 oktober 1990 – op die datum viel het Front Patriotique Rwandais (FPR), bestaande uit Tutsi-bannelingen en enkele Hutu-opposanten tegen het beleid van Habyarimana, Rwanda binnen vanuit Oeganda – tot 31 december 1994 en duurde ze dus 51 maanden of 1.553 dagen in plaats van de 3 maanden en 90 dagen zoals eerder aangegeven. Berekeningen wijzen uit dat het aantal doden dus als volgt kan worden ingedeeld.

Volgens schattingen van de Rwandese Staat is 99,2% van de slachtoffers omgekomen tussen april en december 1994.³ Door een gebrek aan data die het precieze begin en einde aangeven van de periode waarin deze slachtingen

een hoogtepunt bereikten, baseren we ons op de willekeurige data van 1 april en 31 december 1994.

Tussen vrijdag 1 april en 31 december 1994 zijn dus 9 volledige maanden verstreken, ofwel 36 volledige weken en 23 bijkomende dagen. Rekenen we deze 23 bijkomende dagen als drie volledige weken, dan komen we aan een totaal van 39 weken en 2 dagen, of 275 dagen of 6.600 uur of 396.000 minuten waarbinnen 1.065.424,9 mensen werden omgebracht. We ronden af tot 1.065.425.

Na afloop van deze 275 dagen of 6.600 uur staat de balans op 27.119,9 doden per week. Afgerond wordt dit 27.120. Of: 3.874,2 doden per dag of 64,57 per uur of 1,07 per minuut. En dit op iedere minuut van ieder uur van elke dag van alle in acht genomen weken, aan een kruissnelheid van 0,01 dode per seconde.

De overige 0,8% van de slachtingen, waarbij ter herinnering 1.074.017 doden vielen, vond plaats tussen 1 oktober 1990 en 31 maart 1994, wat het totaal op 8.592 doden brengt, gevallen in een periode van 42 volledige maanden, ofwel 182 weken of 1.278 dagen.

Na deze 1.278 dagen of 30.672 uur, komen we aan de balans van 47,3 doden per week of 6,74 per dag of 0,11 per minuut, en dit op iedere minuut van ieder uur van elke dag van alle in acht genomen weken, aan een kruissnelheid van 0,001 dode per seconde.

Ter aanvulling van deze korte statistische inleiding volgt een vergelijking tussen de cijfers die werden vrijgegeven door de Rwandese regering en deze van de VN. We baseren ons hiervoor op de algemeen aangenomen begin- en einddata van de genocide, namelijk 6 april 1994 en 4 juli 1994, wat ons brengt op een totaal van 90 dagen van slachtingen.

Volgens de VN gaat het dus om 800.000 doden in 90 dagen tijd of, samengevat, 640.000 doden tijdens de eerste 40 dagen van de genocide en 160.000 tijdens de 50 laatste. Volgens de gegevens die de Rwandese staat vrijgaf, staat de balans echter op een totaal van 348.685 doden in 90 dagen, ofwel: 278.948 tijdens de eerste 40 dagen van de genocide en 69.737 tijdens de overige 50 dagen.

Beide gevallen wijzen op massale slachtingen die snel en efficiënt werden uitgevoerd, hoewel de officiële gegevens het nadeel vertonen de globale balans gevoelig minder spectaculair te maken, indien men als criterium de verhouding hanteert van het aantal doden per dag, omgekomen tijdens de officieel 90 dagen durende genocide.

Onder de 800.000 slachtoffers, geïnventariseerd door de VN, bevonden zich 300.000 kinderen.⁴ Ons baserend op de schaarse gegevens die UNICEF verzamelde, kunnen we opmaken dat van het aantal kinderen geboren voor 1994:

- 99,9% getuige was van geweldpleging;
- 90% overtuigd was te zullen sterven;
- 87% geconfronteerd werd met doden;
- 80% een naaste verloor;
- 58% mensen zag afslachten met machetes;
- 31% moest toekijken bij verkrachtingen.

Een kwart van de Rwandezers heeft te kampen met posttraumatische syndromen.⁵

1. DOELSTELLING VAN HET BUSINESSPLAN

Rwanda staat bekend als het land waar de laatste genocide van de 20^{ste} eeuw plaatsvond en als het heiligdom van de laatste nog levende berggorilla's. Voortaan echter wil Rwanda beschouwd worden als het *Singapore van Afrika*.

Na het verwerven van zijn onafhankelijkheid in 1965, is Singapore opgeklommen tot één van de meest ontwikkelde en welvarende landen ter wereld, en dit ondanks de aanzienlijke sociaal-culturele uitdagingen (racistische opstanden, massale werkloosheid, problemen wat betreft huisvesting en toegang tot drinkbaar water) en de totale afwezigheid van natuurlijke en agrarische rijkdommen. Zijn ontwikkeling is vooral te danken aan de wil en de competentie om directe buitenlandse investeerders aan te trekken op zijn grondgebied. Singapore, dat de eerste plaats bekleedt op de Doing Business-index van de Wereldbank,⁶ is één van die *Aziatische draken*⁷ die sinds de jaren '60 van de vorige eeuw een fase van extreem snelle economische expansie en modernisering doormaakte. Via de Singapore Economic Development Board maakt de staat daarbij gebruik van een planeconomie, door zich rechtstreeks te mengen in het beheer van de grote economische en commerciële groepen.⁸ De economie van het land steunt op drie pijlers: transport en distributie (28,5% van het BNP), industriële activiteiten voornamelijk in de elektronische en chemische sector (24% van het BNP), financiële activiteiten en diensten aan ondernemingen (25,5% van het BNP). Singapore, dat als haven de wereldlijst aanvoert wat containertransporten betreft, wordt beschouwd als één van de grootste internationale handelskruispunten ter wereld.⁹

Economische resultaten

- Beste investeringsklimaat in 2010: wereldwijd op de tweede plaats in de Business Environment Intelligence Index (B.E.R.I.).¹⁰
- Buitenlandse handel en investeringen: eerste ter wereld in de rangschikking van de Globalisation Index.¹¹

Competitiviteit en handelsklimaat

- Volgens het Global Competitiveness Report 2010-2011 is Singapore het derde grootste financiële centrum van alle Aziatische landen, en het derde meest competitieve land ter wereld.¹²
- Economische openheid voor internationale handel en investeringen: eerste plaats in de rangschikking van het Global Enabling Trade Report 2010.¹³
- Wereldwijde competitiviteit: eerste plaats in de rangschikking van het IMD World Competitiveness Yearbook 2010.¹⁴
- Beste zakenklimaat van het deel van Azië gelegen aan de Stille Oceaan en de rest van de wereld: eerste plaats in de rangschikking van de Economist Intelligence Unit, Country Forecasts 2009.
- Beste internetcondities: tweede plaats in de rangschikking van het Global Information Technology Report 2009-2010.¹⁵

Legalisatie van zakelijke aangelegenheden en doeltreffendheid

- Bescherming van de intellectuele eigendom: de derde plaats in de rangschikking van het Global Competitiveness Report 2010-2011.¹⁶

- De minst beperkende bureaucratie van Azië: eerste plaats wereldwijd in de rangschikking van het IMD World Competitiveness Yearbook 2010.¹⁷

Arbeid

- Motivatie onder de arbeidskrachten: wereldwijd de zevende plaats in de rangschikking van het IMD World Competitiveness Yearbook 2010.¹⁸

- Kwalificatie van de handenarbeid: wereldwijd de achtste plaats in de rangschikking van het IMD World Competitiveness Yearbook 2010.¹⁹

In 2007 bezocht de Rwandese president Singapore samen met een werkgroep om na te gaan hoe het land erin geslaagd is om op tijd van één generatie te evolueren van een plaatselijke handelspost tot één van de belangrijkste zaken centra ter wereld.²⁰ Rwanda toont zich bijzonder ambitieus door Singapore als voorbeeld²¹ te nemen voor de ontwikkeling van zijn eigen economische activiteiten. Maar dit kan, althans volgens Paul Kagame, volledig gerechtvaardigd worden in die mate dat Singapore zich – nog niet eens zo lang geleden – in dezelfde ontwikkelingsfase bevond als het Rwanda van vandaag.²² Toch laat de economische realiteit van Rwanda geenszins een vergelijking toe tussen de beide landen:

	Rwanda	Singapore
BNP algemeen (2009)	5,38 miljard US dollar	166,52 miljard US dollar
BNP/inwoner (2009)	539 dollar/jaar	37 713 dollar/jaar
Buitenlandse investeringen (2008)	0,103 miljard US dollar	22,725 miljard US dollar
Export van goederen (2009)	0,192 miljard US dollar	274,798 miljard US dollar
Export van hoog technologisch materiaal (2008)	1 012 916 US dollar	120 345 000 000 US dollar
Export van diensten (2009)	0,305 miljard US dollar	66,382 miljard US dollar
% van de bevolking actief in dienstensector	11 %	73,2 %
Aantal nieuwe geregistreerde bedrijven	455	133 235
Gebruikers van internet (per 100 personen – 2009)	3,1	69,6
Netto bedrag Ontwikkelingshulp (2008)	930 600 000 US dollar	0 US dollar
Levensverwachting bij geboorte	50,65 jaar	81,04 jaar
Risico categorie (schaal van 1 tot 6)	6	1

Strategie van de onderneming

Vision 2020 is de 'reisplan' van de Rwandese overheid bij al haar transacties. Het jaartal 2020 verwijst naar de datum waarop het land verondersteld wordt de status van een land met een gemiddeld inkomen bereikt te hebben. Het objectief nagestreefd door Vision 2020, is van Rwanda een *moderne, sterke en eensgezinde staat* te maken,

trots op zijn fundamentele waarden, politiek stabiel en zonder discriminatie onder de bevolking. Voor de realisatie van Vision 2020 werden zes peilers vooropgesteld die de basis vormen voor de heropbouw van de nationale eenheid: een goed bestuur, een efficiënte administratie, gekwalificeerd menselijk kapitaal, een dynamische private sector, een degelijke fysieke infrastructuur en een moderne landbouw en veeteelt gericht op zowel de regionale, de nationale als de mondiale markt.²³

	Situatie in 2000	Target in 2010	Target in 2020
Graad van alfabetisering	48	80	100
Inschrijvingen in het secundair onderwijs (%)	7	40	60
Kwalificatiegraad onderwijzend personeel (%)	20	100	100
Sterftcijfer door malaria (%)	51	30	25
Geneesheren per 100 inwoners	1,5	5	10
Bevolking levend in goede hygiënische conditie (%)	20	40	60
Graad van armoede (% < 1 US dollar /dag)	60,4	40	30
BNP per inwoner in US dollar	220	400	900
Graad van de groei van de dienstensector (%)	7	9	11
Toegang tot elektrische energie (% van de bevolking)	2	25	35
Toegang tot drinkbaar water (%)	52	80	100

Zelfs als de Rwandese regering, zoals ze zelf beweert, een betekenisvolle vooruitgang heeft geboekt voor een natie die door de genocide van 1994 totaal verwoest werd, blijft Rwanda niettemin een onderontwikkeld land, afhankelijk van een landbouweconomie en met een bevolking waarvan zo'n 60% onder de armoedegrens leeft.

Nog volgens diezelfde regering kan de huidige situatie worden verklaard aan de hand van de geschiedenis en, in het bijzonder, door het koloniale verleden. De kolonisering wordt als enige verantwoordelijk gehouden voor de achterstand die het land opliep op zijn weg naar vooruitgang en welvaart.

Volgens de officiële geschiedkundige gegevens klopt het dat het land sinds de 11^{de} eeuw een natie vormde, gebaseerd op de gemeenschappelijke geschiedenis van haar volk dat waarden, taal en cultuur deelde. De eenheid van de Rwandese Staat was eveneens gebaseerd op de stammen en de gemeenschappelijke rituelen, zonder dat daarbij sprake was van enige vorm van etnische discriminatie. De koloniale macht, steunend op een ideologie van raciale superioriteit, heeft, in samenwerking met enkele religieuze organisaties, de subtiele sociale ongelijkheden uitgebuit en de discriminatie geïnstitutionaliseerd. Deze daden hebben de harmonie van de sociale structuur aangetast, o.a. door het creëren van een kunstmatige vorm van etnische verdeeldheid, met rampzalige resultaten als gevolg.

De partij van president Kagame, het FDP, zou het land vervolgens verlost hebben van de etnische discriminatie door een einde te stellen aan de genocide door het vormen van *een regering van nationale eenheid en door een nieuwe toekomst voor Rwanda uit te stippelen via de democratische instellingen.*²⁴

2. PORTRET VAN DE ONDERNEMING, MANAGEMENT

Achtergrond en meest markante aspecten van de geschiedenis van de onderneming

- **16^{de}** eeuw: Ruganzu Ndori, koning (mwami) van de Tutsi's, domineert centraal Rwanda en verder afgelegen grondgebieden van de Hutu's.
- **Eind 18^{de} eeuw**: De Tutsi-mwami Kigeri Rwabugiri sticht een eenheidsstaat, uitgerust met een gecentraliseerde militaire basis.
- **1885**: De Conferentie van Berlijn kent Rwanda en Urundi toe aan het Duitse Rijk.
- **1897**: Begin van het Duitse protectoraat over het Rwandese koninkrijk. In Rwanda leven voornamelijk twee etnische groepen: de Hutu's (landbouwers, die 84% van de bevolking uitmaken) en de Tutsi's (veehouders, die 15% van de bevolking uitmaken). Een derde etnische groep, de Twa's, een pygmeeëvolk, maakt 1% van de bevolking uit. De drie etnische groepen worden bestuurd door een Tutsi-monarch, mwami Musinga, wiens macht de steun geniet van de Duitse bezetter.
- **1923**: De Volkenbond (LON) geeft aan België een B-mandaat om Rwanda-Urundi onrechtstreeks te kunnen besturen via de Tutsi-mwami. België helpt de mwami bij de uitoefening van zijn macht in de noordelijke en zuidoostelijke gebieden van het land. De Kerk en de Belgische administratie beschouwen de Tutsi's als een superieur ras, genetisch gezien meer geschikt om verantwoordelijke functies te bekleden, en bevoordelen hen ten koste van de Hutu's.
- **1946**: Het Belgische 'mandaat' wordt door de VN omgevormd tot een 'voogdij' over Rwanda-Urundi.
- **1957**: Een 'Bahutu-manifest' betwist de voorrechten van de door de Belgische voogdij gesteunde Tutsi-monarchie, en eist politieke en economische gelijkheid alsook de toegang tot het onderwijs. Als antwoord op dit manifest publiceren 'twaalf grote vazallen van het Hof' een tekst die met beschuldigende vinger wijst op de afwezigheid van broederschap tussen Hutu's en Tutsi's, op de ondergeschikte positie van de Hutu's en op de onwettigheid van hun aanspraken op de macht.
- **1959**: De 'sociale revolutie' van de Parmehutu (de partij opgericht door de ondertekenaars van het Bahutu-manifest) leidt tot de afslachting van Tutsi's. Duizenden onder hen vluchten in ballingschap naar Burundi, Oeganda en Congo-Kinshasa. België trekt zijn steun aan de Tutsi's terug om de Hutu-meerderheid te steunen.
- **1961**: Grégoire Kayibanda, lid van de Parmehutu, wordt verkozen tot eerste president van de republiek. Moordpartijen op en ballingschap van Tutsi's worden voortgezet.
- **1962**: Afkondiging van de Rwandese onafhankelijkheid. De Kayibanda-macht onderneemt zware vergeldingsacties tegen Tutsi's die met geweld proberen naar Rwanda terug te keren. In 1964, 1966 en 1967 volgen nog vergeldingsacties.
- **1973**: Militaire staatsgreep van Juvénal Habyarimana (Hutu) die Gregoire Kayibanda (Hutu) van de macht verdrijft.
- **1978**: Juvénal Habyarimana wordt verkozen tot president.
- **1979**: De Rwandese National Union (Ranu) wordt o.l.v. de Tutsi's opgericht in Kenya. Met Oeganda als uitvalsbasis wordt de Ranu later omgedoopt tot Front Patriotique Rwandais-Inkotanyi (FPR-Inkotanyi).
- **1990**: Via Oeganda valt het FPR Rwanda binnen langs de noordelijke grens. Tijdens de tweede dag van de inval

wordt de leider van het offensief, majoor Fred Rwigyema, gedood en vervangen door majoor Paul Kagame. Dit luidt het begin in van de burgeroorlog: in drie jaar tijd vallen tienduizenden doden. De Rwandese autoriteiten klagen deze buitenlandse aanval aan en gaan over tot grootschalige plunderingen bij de Tutsi-gemeenschap.

- **1991:** Er wordt een nieuwe grondwet uitgevaardigd die het meerpartijenstelsel erkent.

- **1993:** Ondertekening van de Arusha Akkoorden tussen het FPR en de Rwandese regering, waarbij de verdeling van de macht tussen de twee fracties wordt bekrachtigd. Op termijn zouden de akkoorden moeten uitmonden in vrije verkiezingen. Einde van de burgeroorlog. Er wordt spoed gezet achter de UNAMIR (United Nations Assistance Mission for Rwanda), een missie van de VN om de naleving van de vredesakkoorden te begeleiden.

- **1994 (april-juli):** Het vliegtuig met aan boord Juvénal Habyarimana en de Burundese president wordt neergehaald. Het FPR lanceert een krachtig offensief tegen Rwanda. Extremistische Hutu-milities, Hutu-extremisten en leden van het Rwandese leger brengen in drie maanden tijd zo'n 800.000 Tutsi's en gematigde Hutu's om het leven.

- **9 april 1994:** Generaal-majoor Paul Kagame stuurt een ultimatum naar alle buitenlandse troepen en gelast hen het Rwandese grondgebied te verlaten, zo niet zullen zij als vijand worden beschouwd.

- **16 april 1994:** Vertrek van het Belgische militaire UNAMIR-contingent, bestaande uit 780 blauwhelmen.

- **21 april 1994:** De resolutie 912 van de VN-Veiligheidsraad herleidt de UNAMIR-troepen van 2.500 naar 270 blauwhelmen.

- **30 april 1994:** het FPR roept de VN-Veiligheidsraad op om de voorziene troepen niet uit te sturen omdat de interventie van de VN in dit stadium tot niets meer kan dienen wat het stoppen van de slachtingen betreft.

- **Juli 1994:** Het FPR neemt Kigali in. Hutu-milities en twee miljoen Hutu-burgers vluchten richting Zaïre uit vrees voor vergeldingsacties van het FPR. Er wordt een regering van 'nationale eenheid' gevormd met Pasteur Bizimungu als president en Paul Kagame als vice-president en minister van Defensie.

- **November 1994:** De resolutie 955 van de Veiligheidsraad installeert het Rwanda-Tribunaal (ICTR) dat moet toezien op de vervolging van de verantwoordelijken van genocidale misdaden en van andere zware schendingen van de mensenrechten, gepleegd tussen 1 januari en 31 december 1994 op Rwandees grondgebied of door Rwandese burgers in één van de aangrenzende landen.

- **1996:** Het FPR valt de vluchtelingenkampen van Hutu's in Zaïre aan en zet hen onder druk om naar Rwanda terug te keren.

- **1997:** Het FPR en het Oegandese leger steunen Laurent-Désiré Kabila in zijn strijd om de Zaïrese president Mobutu af te zetten. Kabila wordt president van Zaïre, dat wordt omgedoopt tot de Democratische Republiek Congo.

- **2000:** Vice-president Paul Kagame wordt door de ministers en parlementsleden verkozen tot president van de republiek.

- **2003:** Kagame wint de eerste presidentiële verkiezingen sinds de genocide in 1994, met een monsterscore van 95%.

- **2010:** Met 93% van de stemmen haalt Paul Kagame zijn tweede presidentiële mandaat binnen. In een rapport van de VN wordt het Rwandese leger beschuldigd van *schijnbaar systematische en grootschalige aanvallen* (tegen Hutu-vluchtelingen in Congo). Verder onthult het document *verschillende bezwarende elementen die, indien ze worden bewezen voor een bevoegde rechtbank, kunnen beschouwd worden als genocidale misdaden.*²⁵

-**2010:** Paul Kagame beschuldigt Oeganda ervan als uitvalsbasis te dienen voor de twee dissidente Rwandese generaals, Kayumba Nyamwasa en Patrick Karegeya, die verdacht worden van samenspanning met als doel de

macht van Kagame omver te werpen.²⁶

Organisatie

Beschrijving van de organisatie

Politiek van menselijk kapitaal

De door Rwanda erkende politieke formaties moeten zich organiseren binnen een overleggroep, het *Forum de Concertation des Partis Politiques au Rwanda*. Het door het forum vooropgestelde doel is de dialoog en het overleg aan te moedigen als *werkinstrumenten voor de politieke actie en voor de ontwikkeling van het democratisch pluralisme in Rwanda*. Nog volgens het Forum moet de verdeling van de macht zich baseren op de principes van voorrang aan de nationale belangen teneinde iedere vorm van verdeeldheid onder de bevolking als gevolg van de genocide te vermijden. Geen enkele van de geregistreerde Rwandese politieke partijen vertoont bijgevolg noemenswaardige ideologische verschillen.

Aantal medewerkers

Het Forum bestaat uit 9 politieke families:

Rwandeas Patriottisch Front (Front Patriotique Rwandais/FPR-Inkotanyi)

Liberale Partij (Parti Libéral/PL)

Democratische Unie van het Rwandese Volk (Union Démocratique du Peuple Rwandais/UDPR)

Ideale Democratische Partij (Parti Démocrate Idéal/PDI)

Sociaal-Democratische Partij (Parti Social Démocrate/PSD)

Partij van de Vooruitgang en de Eendracht (Parti du Progrès et de la Concorde/PPC)

Centristische Democratische Partij (Parti Démocrate Centriste/PDC)

Socialistische Partij van Rwanda (Parti Socialiste Rwandais/PSR)

Partij van de Solidariteit en de Vooruitgang (Parti de la Solidarité et du Progrès/PSP)²⁷

Ondanks deze politieke versnippering erkent de senaat in een rapport uit juli 2010 – dus kort voor de presidentiële verkiezingen – dat naast het FPR vrijwel geen enkele andere partij enige bekendheid geniet in Rwanda. Enkel het FPR is door 95,4% van de bevolking gekend. Datzelfde rapport wijst er bovendien op dat het gebrek aan zichtbaarheid van de andere partijen te wijten is aan hun financiële beperkingen.²⁸ Artikel 77 van de Rwandese grondwet en artikel 27 van de Organieke Wet nr. 16/2003 van 27/06/2003, die de handel en wandel van politieke formaties en van politici regelen, stipuleren inderdaad dat politieke formaties of onafhankelijke kandidaten die tijdens de parlementsverkiezingen minder dan 5% van de stemmen behaalden, geen aanspraak kunnen maken op de subsidies die de staat verleent aan politieke formaties in tijden van verkiezingen.²⁹ Resultaat: alleen de coalitie geleid door het FPR, de PSD en de PL, kon tijdens de campagne voor de presidentiële verkiezingen van 2010 zo'n 500 miljoen Rwandese frank onder elkaar verdelen. In werkelijkheid is het *Forum de Concertation des Partis Politiques au Rwanda* samengesteld uit satellietpartijen van het FPR die de zaak van het FPR volledig toegewijd zijn. Elke politieke oppositie wordt op die manier geneutraliseerd.

Parlementsverkiezingen van 2003

Het FPR behaalt de overwinning met 73,78% van de stemmen. De EU-waarnemers, belast met het toezicht op de verkiezingen, maken melding van talrijke onregelmatigheden en fraudezaken (geknoei met de stembussen, manipulatie van de kieslijsten, intimidatie, niet transparante telprocedures, fouten bij de tellingen). De missie stelt vast dat de verkiezingsdag *algemeen werd gekenmerkt door verloedering van het electoraal proces in de tijdspanne tussen de opening van de stemburelen en de consolidering van de uitslagen.*

Presidentiële verkiezingen 2003

Paul Kagame behaalt op 25 augustus 2003 de overwinning van de presidentiële verkiezingen met 95,05% van de stemmen. De electorale campagne werd gekenmerkt door aanhoudingen, intimidaties en verdwijningen.³⁰

Parlementsverkiezingen 2008

Geen verrassingen: het FPR wint de verkiezingen met 78,79% van de stemmen. De EU-waarnemers die moesten toezien op de stembusgang, maakten o.m. melding van grote gebreken bij het toepassen van de regionale en internationale regels inzake democratische verkiezingen, gedeeltelijke of totale afwezigheid van zegels op de stembussen bij opening van de stembureaus, slecht aangebrachte verzegeling, tegenstrijdige telresultaten, geen controle van de digitale afdrukken van de kiezers ter voorkoming van het uitbrengen van meerdere stemmen door één persoon, gebrek aan nauwkeurigheid bij de controle of kiezers zich al dan niet op de kieslijsten bevonden, toevoeging van kiezers op de bijkomende kieslijsten op de dag zelf van de stembusgang.³¹

Presidentiële verkiezingen 2010

Paul Kagame behaalt de overwinning met 93% van de stemmen.³² De verkiezingscampagne wordt gekenmerkt door een klimaat van angst en verdenkingen: opschorting van een dertigtal mediakanalen, laster en intimidatie van de oppositie, tegenstanders worden aangehouden op verdenking van het verspreiden van genocidale ideologie en opgesloten, poging tot moord, moord, moord op een journalist.³³

Juridische vorm

Actieve inzet van de eigenaar bij het beheer van de onderneming indien het om een eenmanszaak gaat

Tri-Star Investments (Tri-Star) presenteert zichzelf als een Rwandees bedrijf opgericht in 1994 en gefinancierd door Rwandese particulieren. Zijn eerste objectief was bij te dragen tot de uitdagingen in het kader van de economische heropbouw van Rwanda na de genocide. Sindsdien heeft Tri-Star zich opgewerkt tot één van de meest toonaangevende investeringsbedrijven van Rwanda. Het bedrijf bevestigt een belangrijke rol te hebben gespeeld in zowel de renovatie als de heroriëntatie van de Rwandese en regionale economie.³⁴

In werkelijkheid is Tri-Star vooral een krachtig economisch instrument in handen van het FPR. Volgens het *Global Integrity Report* uit 2009, geniet Tri-Star een voorkeursbehandeling vanwege de Rwandese Staat.³⁵ Volgens een

artikel in *The New Times*, het enige Rwandese dagblad en invloedrijk mediaorgaan voor regeringspropaganda, is het aandeelhouderschap van het FPR binnen Tri-Star verantwoord omdat na de genocide de schatkist en de staatskassen leeggeroofd waren door de gevluchte genocidair.

Het FPR heeft Tri-Star gebruikt om aan al zijn regeringsuitgaven te voldoen, in die mate dat het tot op vandaag nog steeds een bedrag van 9 miljoen dollar aan Tristar verschuldigd is. De financiële bijdragen van de partijleden van het FPR aan Tri-Star, hebben deze onderneming in staat gesteld om een kapitaal te vergaren dat talrijke investeringen mogelijk maakte in sectoren waarin geen enkele lokale of buitenlandse investeerder zich zou hebben gewaagd in de periode volgend op de genocide. De investeringen van Tri-Star in uiteenlopende sectoren van de Rwandese economie, zouden buitenlandse investeerders vertrouwen hebben ingeboezemd en hen ertoe gebracht hebben Rwanda te beschouwen als een land dat de moeite loont om in te investeren.

Het artikel besluit met het feit dat, naar het voorbeeld van eender welke andere partij, het FPR ervoor gekozen heeft om Tri-Star te gebruiken als hefboom om zaken te doen met het oog op een goed beheer van eigen middelen en van investeringen in de Rwandese economie. Deze keuze zou het FPR toelaten duurzame financiële middelen te verwerven om zijn activiteiten te financieren.³⁶

Kapitaal en structuur van het aandeelhouderschap

Het FPR is via zijn holding, Tri-Star, actief binnen alle sleutelsectoren van de Rwandese economie, zoals daar zijn:³⁷

- bouwwerken via het bedrijf NPD-Cotraco: bouw, wegennet, straten, cementfabrieken, drainering,...
- vastgoed via het immobiliënkantoor Bond Trading en het bedrijf Real Contractors, dat voor 60% in handen is van Tri-Star;³⁸
- exploitatie van landbouwproducten via de vrijstelling van douanerechten, Bourbon Coffee;
- exploitatie van voedingswaren via Inyange Industries (water, zuivelproducten, fruitsap);
- veiligheidsdiensten via Intersec Security;
- afgewerkte producten via Mutara Enterprises: meubels, kantoorbenodigdheden en kantoormeubilair;
- drukwerk via het bedrijf Imprimerie Nouvelle du Rwanda;
- dienst voor chartervluchten;
- het mobiele telefonienet Rwandacell, waarvan 60% van het kapitaal in het bezit is van Tri-Star.³⁹

Bovendien wordt Tri-Star vermeld in een rapport van de VN omtrent de illegale exploitatie van de natuurlijke rijkdommen van de RDC (République Démocratique du Congo): de groep van VN-experten formuleert de aanbeveling om aan deze holding van het FPR financiële beperkingen op te leggen.⁴⁰

Sleutelpersonen en hun nalatenschap

Bestuurders of andere belangrijke medewerkers van het bedrijf: titels, opleidingen, ervaring, functies, sterke en zwakke punten

Rwanda heeft zich altijd onderscheiden door een extreem gesloten administratief netwerk en een piramidale machtsstructuur op zijn grondgebied.

In de periode voor de genocide, liet het strakke netwerk van administratieve hiërarchieën toe om voortdurend een heel strenge politieke en sociale controle uit te oefenen, zowel op de kleinste eenheden van de samenleving (10 huizen) als op de middelgrote structuren, als in de hoogste regionen.

Dit administratief netwerk vervulde een dubbele functie: toezicht op de bevolking en indien nodig haar mobilisering. Deze uiterst gestructureerde openbare administratie bleek tijdens de genocide van 1994 voor 100% rendabel. Dit verklaart tevens waarom de Rwandese genocide terecht wordt beschouwd als de *snelste genocide uit de geschiedenis*.

De doeltreffendheid waarmee de slachtingen werden uitgevoerd bewijst niet alleen de kwaliteit van de lokale administratie in Rwanda maar ook haar bekwaamheid om heel snel en op alle sociale niveaus de bevolking te mobiliseren en een cultuur te verspreiden van blinde gehoorzaamheid aan het staatsgezag. Talrijke Rwandezes bevestigden inderdaad te hebben gedood op bevel van rechtstreekse oversten. Deze ter verantwoording geroepen oversten beschuldigen op hun beurt hun directe superieuren enz., die dan weer hun hiërarchische oversten als schuldigen aanwijzen en dit tot op het hoogste niveau.

Het huidige regime heeft helemaal geen verandering gebracht in dit piramidale systeem: de bevolking zit nog steeds gekneld in een hiërarchie van intermediaire autoriteiten die haar van heel dichtbij controleren, terwijl ze zelf afhankelijk zijn van hoger geplaatste autoriteiten die op hun beurt ook nog eens onder een hiërarchie vallen. Het strakke administratieve patroon van het grondgebied kan als volgt worden samengevat.

Het land is verdeeld in 5 provincies die zelf opgedeeld zijn in 30 districten. Deze 30 districten zijn onderverdeeld in 1.545 sectoren die op hun beurt bestaan uit 9.201 cellen. Deze 9.201 cellen zijn uiteindelijk onderverdeeld in dorpen of *umudugudu*, waar ieder blok van 10 huizen onder de administratieve bevoegdheid valt van een verantwoordelijke of *nyumbakumi*⁴¹ die meerdere keren per dag de 10 huizen waarover hij het gezag voert, controleert. Hij ondervraagt daarbij de bewakers (of huurders) en verzamelt via hen informatie over het komen en gaan van de inwoners, de identiteit van bezoekers, enz.

De laagste administratieve rangen hebben het meest voeling met de bevolking, wat hen ook het meest in verleiding brengt zich te bemoeien met het privé-leven van de burgers.

Voorbeeld: dorp/umudugudu: instaan voor de veiligheid van de dorpsbewoners, luiheid en prostitutie bestrijden, tegengaan van huiselijk geweld en onrechtvaardigheden, correctieve maatregelen tegen een dorpsbewoner bepalen en deze beslissing melden aan de Dorpsraad, bevorderen van een harmonieus familieleven en van een goede opvoeding van de kinderen, de bevolking aanzetten tot goed burgerschap en respect voor wetten en hen oproepen deel te nemen aan de diverse nationale programma's.⁴²

Naast deze administratieve structuren beschikt het land ook over talrijke instrumenten die, onder het mom van het garanderen van de veiligheid van de burgers, deze laatsten aan een volledige controle onderwerpen. Zowel de rijke als minder bemiddelde huishoudens beschikken in de meeste gevallen over één of meerdere bewakers die overdag en 's nachts moeten instaan voor de veiligheid van de residentie. Bewakingsfirma's, zoals InterSec of KK Security Group, leveren bewakers in uniform aan ondernemingen, instellingen en particulieren. Deze zijn uitgerust met matrakken of soms met geweren. De bewaker blijkt een kostbare bron van informatie te zijn voor de *nyumbakumi*: deze kan, indien hij dat nodig acht, de informatie aan hogerhand doorgeven.

Iedere cel beschikt over een dienst, de *Local Defence*, die moet bijdragen tot het handhaven van de veiligheid.⁴³ Deze militia bestaat uit burgers van de desbetreffende cel die vrijwillig en onbezoldigd én in samenwerking met de bevolking deelnemen aan het handhaven van de veiligheid van goederen en personen. De leden van de *Local Defence* doorkruisen hun wijk dag en nacht en helpen indien nodig ook de andere diensten die belast zijn met de veiligheid van de bevolking.

Als gevolg van de granaataanslag in februari 2010 in Kigali en de reeks gelijkaardige aanvallen datzelfde jaar, is de aanwezigheid van het aantal gewapende militairen in de hoofdstad aanzienlijk toegenomen.⁴⁴ Bij het vallen van de avond worden voortaan dagelijks honderden militairen ingezet in de straten van de hoofdstad, telkens op zo'n 20 meter van elkaar.

De veiligheid van een samenleving mag, aldus de nationale politie van Rwanda, niet enkel worden verzekerd door de politie. Daarom werden er 14.953 *Community Policing Committees* (CPC) gecreëerd op het administratieve niveau van de dorpen en de cellen. Via de CPC's wordt de bevolking met aandrang uitgenodigd om mee te werken met de politie, door hen informatie door te spelen die zou kunnen helpen om misdaden te voorkomen en misdadigers te vatten. De CPC's van de dorpen komen iedere week samen en stellen maandelijks een rapport op. De voorzitter van ieder comité is verplicht de bevolking van zijn dorp aan te moedigen hem rechtstreeks informatie te bezorgen.⁴⁵

De burgers deinzen er niet voor terug om elkaar onderling en in het openbaar te herinneren aan de regels van *goed gedrag*: een openstaande gulp, eten in het openbaar, loshangende veters, vuile of gescheurde kleren, oversteken naast het zebrapad, roken in het openbaar en op plaatsen waar dat niet toegestaan is, vergeten handen te wassen na een toiletbezoek,... altijd worden ze wel meteen door iemand terechtgewezen.

Het systeem zet de burgers over de hele lijn aan tot wederzijdse controle in het dagelijkse leven. Daardoor zijn ze veroordeeld tot een permanente zelfcensuur uit schrik zelf te worden beschuldigd van wangedrag, afwijkend gedrag of van werkelijke of denkbeeldige misdaden.

De stad Kigali, die onder scherp toezicht staat, is een van de veiligste steden van Afrika. De rust die er heerst wordt uitgespeeld om toeristen en buitenlandse investeerders aan te trekken.

Nalatenschap

Volgens de Rwandese grondwet wordt de president van de republiek via een algemene en rechtstreekse stemming verkozen voor een mandaat van 7 jaar en kan hij slechts eenmaal herkozen worden. Door zijn overwinning bij de presidentiële verkiezing in 2010, bevindt Paul Kagame zich theoretisch gezien in zijn laatste ambtstermijn. Twee maanden voor de presidentiële verkiezing van 2010 gaf de president een interview aan het tijdschrift *Jeune Afrique*. Op de vraag of hij, naar het voorbeeld van veel van zijn Afrikaanse voorgangers, geneigd zou zijn om een wetswijziging door te voeren die een derde ambtstermijn in 2017 mogelijk zou maken, antwoordde Kagame enkel met *just wait and see*. Hij vervulde zijn eerste antwoord met de vraag hem het voordeel van de twijfel te gunnen. Hij gaf daarbij het argument *dat hij misschien wel anders was dan de anderen*.⁴⁶

Aantal kaderleden die onmiddellijk een leidende functie kunnen opnemen

Paul Kagame, herkozen voor 7 jaar, verzekert dat er *geen directe problemen zijn wat betreft de zoektocht naar een opvolger*.⁴⁷ De oudste zoon van de president, Ivan Kagame, volgt momenteel een militaire opleiding aan de prestigieuze Military Academy van West Point in de VS.⁴⁸ Officieus wordt er in Rwanda verteld dat Ivan Kagame later ingezet zou kunnen worden om belangrijke functies in de regering van het land op zich te nemen. Geen enkele officiële bron bevestigt echter deze hypothese.

Omkadering

Externe omkadering van de onderneming

Onder de vele buitenlandse raadgevers die zich op vraag van de regering, de private sector, de ngo's, de religieuze organisaties enz. naar Rwanda begeven, is Tony Blair ongetwijfeld een opmerkelijke figuur. Sinds 2008 treedt de gewezen eerste minister van Groot-Brittannië effectief op als vrijwillig raadgever van de Rwandese regering.⁴⁹ Het tijdschrift *The New Times* bestempelt de rol van Tony Blair niet onterecht als *de grootste PR-stunt van de Rwandese regering*.⁵⁰ Het is Blairs taak zijn internationale status ten dienste te stellen van de Rwandese economie en te helpen bij het aantrekken van private investeerders.⁵¹

De Rwandese afdeling van de *Office of Tony Blair* (OTB) is samengesteld uit 8 tot 10 permanente leden die vragen behandelen omtrent goed bestuur en commerciële strategieën in samenwerking met de kabinetten van de president en van de eerste minister van Rwanda. Blair werd door president Kagame met de titel van *vaste gast en vriend van Rwanda*⁵² bedacht en wijdt zich volledig aan intensief lobbywerk om de buitenlandse private sector te overtuigen zich in Rwanda te vestigen. Tony Blair spaart zijn lofwoorden over Paul Kagame niet; hij beschouwt hem als een *goede vriend* en een *visionair leider*.⁵³

Rwanda beschikt in de persoon van de gewezen Britse eerste minister een enthousiast commercieel vertegenwoordiger van de eerste orde. Groot-Brittannië blijft Rwanda's belangrijkste sponsor.⁵⁴

Bancaire relaties

Via zijn holding Tri-Star bezit het FPR 886 aandelen met een geschatte waarde van 100.000 Rwf per stuk of 88.602.929 Rwf, op een rekening bij de Ecobank van Rwanda.⁵⁵ Tri-Star is de vierde grootste aandeelhouder van de Ecobank. In 2007 verwierf de groep Ecobank 90% van de aandelen van de Rwandese Bank van de Handel, de Ontwikkeling en de Industrie van Rwanda (BCDI).⁵⁶ Via Tri-Star heeft het FPR 13% van de BCDI in handen. De BCDI wordt in twee rapporten van de VN omtrent de illegale exploitatie van natuurlijke rijkdommen van de République Démocratique du Congo, beschouwd als voornaamste financiële instelling die door het Armée Patriotique Rwandaise (APR) werd opgericht met als doel het geld afkomstig van illegale ontginning van de Congolese rijkdommen wit te wassen.⁵⁷

Management

Sterke punten van het bedrijfsmanagement

De *Rwandan Development Board* overkoepelt de verschillende regeringsagentschappen die zich bezighouden met de investeringssector. Als belangrijke stimulans om in Rwanda te investeren haalt deze structuur – het evenbeeld van de *Singapore Economic Development Board* – de politieke stabiliteit aan van het land dat bestuurd wordt door een *visionair leider die door velen begroet wordt als de CEO van Rwanda Inc.*⁵⁸

Het mythische visioen van een prekoloniaal Rwanda waar de mensen in vrede en harmonie samenleven, geldt als een bepalende bijdrage tot deze politieke stabiliteit. De Rwandezes worden er voortdurend aan herinnerd dat de verdeeldheid die in het verleden tot de genocide heeft geleid, een product is dat werd ingevoerd door de Duitse en vervolgens door de Belgische bezetter. Het *Kigali Memorial Center* in Kigali neemt deze stelling over door de genocide eenzijdig te benaderen als een vorm van sociaal darwinisme uitgeoefend door de Belgische kolonisator. Vervolgens wordt de nadruk gelegd op de verlossende rol die het FPR heeft gespeeld. Hun tussenkomst zou een

einde gesteld hebben aan de onrechtvaardige praktijken en de sociale harmonie in het verwoeste land hersteld hebben.

De geschiedenis zoals ze verteld wordt in het museum toont aan dat de voormalige Hutu-regering onmiskenbaar heeft toegegeven aan de verleiding van de etnische verdeeldheid en dus schuldig is, maar tegelijkertijd kan ze niet écht schuldig bevonden worden aangezien per slot van rekening de hoofdverantwoordelijkheid van de genocide bij de kolonisators berust. Door de verantwoordelijkheid voor deze etnische verdeeldheid systematisch in de schoenen te schuiven van de oud-kolonisators, bespaart de Rwandese regering zich de moeite van een werkelijke reflectie over de oorzaken van de genocide en, in aansluiting daarop, verdoezelt zij haar eigen betrokkenheid bij de escalatie van de gebeurtenissen die tot haar eigen misdaden hebben geleid.

Wie het ook waagt om kritiek te uiten of te twifelen aan haar monolithische versie van de geschiedenis die stelt dat honderdduizenden Hutu's, in naam van de raciale zuiverheid (hen ingeprent door de kolonisator), 800.000 gematigde Tutsi's en Hutu's hebben vermoord, wordt onmiddellijk beschuldigd van divisionisme, sektarisme of van genocidale ideologie.

De wetten met betrekking tot genocidale ideologie en divisionisme werden destijds uitgevaardigd om de uitlatingen te kunnen bestraffen die, in de loop van het decennium volgend op de genocide van 1994, konden aanzetten tot haat. Zelfs al is de veroordeling van haatdragende uitspraken objectief gezien volstrekt gewettigd, toch treedt de manier waarop de Rwandese regering haar wetten gebruikt de internationale rechtspraak met de voeten.

Sinds 2008 is het Rwandese openbare leven effectief onderworpen aan een wet die genocidale ideologie bestraft met tien tot vijftig jaar opsluiting. Volgens Amnesty International gaat het echter om *een tekst vol onduidelijkheden en dubbelzinnigheden (...) die de vrijheid van meningsuiting op misleidende manier aan banden legt*.⁵⁹ Naast deze gevangenisstraf hangt de beklaagde een geldboete van 2 tot 5 miljoen Rwandese frank boven het hoofd. Ook kinderen jonger dan 12 die beschuldigd worden van genocidale ideologie, ontlopen hun straf niet.⁶⁰

Het Rwandese ministerie van Justitie stelt dat *een misdaad gepleegd vanuit genocidale ideologie wordt gekenmerkt door gedragingen die tot feiten leiden die tot doel hebben een individu of een groep zijn/haar menselijkheid te ontnemen*. Karakteristieken die weerhouden worden zijn o.a. sarcasme, spot met andermans ongeluk, onenigheid zaaien, aanzetten tot geweld, bedreigingen, opschepperij, smaad, enz.⁶¹

Sektarisme (of divisionisme) kan als misdrijf niet verjaren; het wordt omschreven als *een misdrijf gepleegd aan de hand van gesproken of geschreven woorden of van elke daad van verdeeldheid zaaien die bij de bevolking kan leiden tot conflicten gebaseerd op discriminatie*. Krachtens de wet uit 2002 staat personen die zich schuldig maken van divisionisme een gevangenisstraf tot 25 jaar te wachten alsook het verlies van hun civiele rechten.⁶²

Hoewel deze wetten voortdurend angst zaaien bij de Rwandese bevolking, achten de meeste rechters, advocaten, voorvechters van de Rechten van de Mens of gewone burgers zich niet in staat een duidelijke omschrijving van dit soort misdaden te geven. Bovendien kennen de Rwandezers de betekenis van de term genocide niet, zijn niet in staat er de eigenschappen van te verklaren en herleiden zij daarom deze term tot gewone *massale slachtingen*.⁶³ Deze wetten staan los van de genocide als misdaad op zich en worden als instrument gebruikt om persoonlijke rekeningen te vereffenen en om dwarsliggers (journalisten, politieke tegenstanders, voorvechters voor de Rechten van de Mens) de mond te snoeren, door iedere vorm van kritiek op de regering te beschouwen als zware inbreuk. Het verklikken van deze misdrijven wordt bovendien sterk aangemoedigd in scholen, administraties, bij geestelijken of tijdens openbare bijeenkomsten.⁶⁴

Door deze twee wetten bewijst de genocide zich als een geducht politiek instrument en als waarborg voor politieke stabiliteit bij het aantrekken van investeerders die een ingang zoeken tot West-Afrika en de andere delen van het continent of tot een omgeving met een gunstig zakenklimaat waar vele onbenutte kansen voor het grijpen liggen.⁶⁵

Zwaktes van het bedrijfsmanagement

- **1994:** De Amerikaanse raadgever Robert Gersony wordt door het VN-Agentschap voor de Vluchtelingen (UNHCR) uitgestuurd om te bestuderen hoe de repatriëring kan versneld worden van de twee miljoen Rwandezes die sinds april het land ontvluchtten. De missie bezoekt Rwanda van augustus tot begin september 1994 en komt tot het besluit dat het FPR zich in bepaalde landsdelen duidelijk schuldig heeft gemaakt aan slachtingen en systematische vervolgingen van de Hutu-bevolking. Deze grootschalige slachtingen werden zonder onderscheid uitgevoerd op mannen, vrouwen, kinderen, zieken en ouderen. Alleen al in die specifieke perioden heeft het FPR tussen de 25.000 en 45.000 mensen om het leven gebracht, of anders gezegd, gemiddeld zo'n 5.000 tot 10.000 doden per maand. Uit voorzorg de nieuwe regering die door het FPR werd aangesteld niet in diskrediet te brengen, maakt de VN het Gersony-rapport niet openbaar.⁶⁶

- **1994-2001:** Roberto Garreton, advocaat en speciaal verslaggever van de Rechten van de Mens in de Democratische Republiek Congo, beschuldigt het Rwandese leger en diens bondgenoten van oorlogsmisdaden, misdaden tegen de mensheid en genocidepraktijken op Rwandese vluchtelingen die naar West-Congo waren gevlucht. *Het kan ons niet ontgaan dat er slachtingen van etnische aard hebben plaatsgevonden en dat vooral de Hutu's alsmede inwoners van Rwanda, Burundi en Zaïre daarvan het slachtoffer werden. Volgens het voorbereidende rapport van de gezamenlijk missie kunnen enkele van deze beweringen als genocidale daden beschouwd worden.*⁶⁷ Noch de speciaal verslaggever, noch de Gemeenschappelijke Missie van de Commissie voor de Rechten van de Mens of het onderzoeksteam van de Secretaris-Generaal kregen toestemming om dit onderwerp nader te onderzoeken.

- **1997:** De Australische onderzoeker van het Internationale Rwanda Tribunaal (ICTR), Michaël Hourigan, schrijft de aanslag op het vliegtuig van ex-president Habyarimana toe aan het FPR. De aanslag wordt beschouwd als aanleiding die de genocide ontketende. Michaël Hourigan wordt door de VN opgedragen zijn onderzoek stop te zetten. Zijn rapport wordt door het Bureau van de procureur van het ICTR verzegeld.⁶⁸

- **1997:** Emma Bonino, Eurocommissaris bevoegd voor humanitaire acties, vertrekt met een missie naar de Hutu-vluchtelingenkampen in Congo. Naar aanleiding van haar bezoek interpelleert ze de VN-Veiligheidsraad en preciseert dat minstens 500.000 mensen bedreigd worden met honger of dood. Ze verklaart dat 280.000 mensen vermist zijn, van wie niemand weet of ze nog in leven zijn, en dat het aantal vermisten in ex-Zaïre gelijk is aan het totaal aantal inwoners van Luxemburg. Geen enkele internationale troepenmacht wordt ter plaatse uitgestuurd.⁶⁹

- Volgens een studie uit 2004 van het International Rescue Committee (IRC) loopt de balans van de twee oorlogen in Congo (met als officiële data **1996-1997** en **1998-2002**) waaraan Rwanda actief deelnam, op tot zo'n 3,8 miljoen doden, voor wat betreft de periode tussen augustus 1998 en november 2002. Ongeveer 200.000 doden zijn het directe gevolg van het oorlogsgeweld. De overige 3,6 miljoen slachtoffers zijn gestorven aan de onrechtstreekse gevolgen van de oorlog, zoals ziekte, ondervoeding, de verplaatsing van grote bevolkingsgroepen en de ineenstorting van de Congolese economie alsook van haar medische infrastructuur. In de periode waarin deze studie werd uitgevoerd, stierven er volgens het IRC maandelijks naar schatting nog steeds 31.000 burgers ten gevolge van de conflicten.⁷⁰ Een andere studie van het IRC uit 2008 komt uit op een balans van 5,4 miljoen doden sinds 1998. In de periode waarin deze studie werd uitgevoerd, stierven er volgens het IRC maandelijks naar schatting nog steeds 45.000 burgers ten gevolge van deze conflicten.⁷¹

De oorlogen in Congo blijven van alle conflicten de meest dodelijke sinds WO II.

- **1999:** De procureur-generaal van het Internationaal Rwanda Tribunaal, Carla Del Ponte, kondigt aan dat een aantal FPR-figuren vervolgd zullen worden en opent een officieel onderzoek. In een Deense krant bevestigt ze dat *als blijkt dat het FPR het vliegtuig [van president Habyarimana] heeft neergehaald, de geschiedenis van de genocide*

moet worden herschreven. Op 4 september 2003 verlengt de VN Veiligheidsraad het mandaat van Carla del Ponte als Procureur-Generaal niet.⁷²

- De Belgische journaliste Colette Braeckman, gespecialiseerd in het Afrika van de Grote Meren, die lange tijd de stelling verdedigde dat extremistische Hutu's verantwoordelijk waren voor de aanslag op het vliegtuig van Habyarimana, herziet haar mening. Aanvankelijk leek het Braeckman onmogelijk dat het FPR verwickeld was in de aanslag, daar ze goed geplaatst waren om te voorzien dat de moord op Habyarimana zou leiden tot de slachting van Tutsi-burgers, onder wie veel van hun familie- of clanleden. Maar gezien het gedrag van het FPR in Congo, kon *deze louter morele bedenking geen stand houden.*

De journaliste geeft nu ook toe tot de vaststelling te zijn gekomen dat *Kagame en de zijnen, in de eerste plaats militaire tactici zijn en er niet voor terugdeinzen om burgerslachtoffers te brengen, zelfs als zich onder hen ook Tutsi's bevinden, indien dit de prijs is die ze moeten betalen om hun doel te bereiken.*⁷³

- **2006:** In 1998 worden de klachten die werden ingediend door de families van de Franse piloten die om het leven kwamen bij de aanslag van 6 april 1994, toegekend aan de Franse rechter Jean-Louis Bruguière. Op het einde van zijn onderzoek voegt Bruguière een bevelschrift tot mededeling toe aan het onderzoek waardoor verschillende leden van het FPR in beschuldiging worden gesteld. Bovendien raadt hij het TPIR (Tribunal Pénal International pour le Rwanda) aan om Paul Kagame, die als staatsleider immuniteit geniet, eveneens in beschuldiging te stellen.⁷⁴

- **2008:** de Spaanse rechter van instructie Fernando Andreu Merelles vaardigt veertig aanhoudingsmandaten uit tegen hoge officieren van de Rwandese defensiekrachten voor genocidale daden, misdaden tegen de menselijkheid, oorlogsmisdaden en terrorisme, gepleegd tussen 1 oktober 1990 en 2002. Het aanhoudingsbevel van de Spaanse rechter viseert tevens president Kagame, maar het Spaanse gerecht is niet bevoegd om deze laatste te vervolgen gezien zijn onschendbaarheid als staatshoofd.⁷⁵

- **2010:** In een rapport van de VN wordt het Rwandese leger beschuldigd van het uitvoeren van *schijnbaar systematische en grootschalige aanvallen* (tegen Hutu's die naar Congo vluchtten) *en onthult meerdere bezwarende feiten die, indien ze worden bewezen voor een bevoegde rechtbank, zouden kunnen gekwalificeerd worden als genocide.*⁷⁶

3. PRODUCTEN, DIENSTEN

Producten, diensten

De belangrijkste Rwandese exportproducten zijn thee, tin en koffie die op zich alleen al meer dan 50% van de totale waarde van de export uitmaken.⁷⁷

Rwanda is het walhalla van de laatste berggorilla's. Het dier prijkt in een of andere vorm op uithangborden van tal van bars, restaurants, kapsalons of winkels. Een rondpunt in het centrum van Kigali wordt beheerst door de reusachtige marmeren standbeelden van deze grote primaten. Gorilla's zijn bovendien de enige echte toeristische attractie van Rwanda, dat er geen graten in ziet om buitenlandse toeristen 500 dollar aan te rekenen voor een bezoek van één uur aan de gorilla's in hun natuurlijke biotoop.

Sinds 2005 vindt jaarlijks het *Kwita Izin* plaats, een ceremonie waarop baby gorilla's boven de doopvont worden gehouden en gorilla's gesponsord of geadopteerd kunnen worden door particulieren of organisaties. Er bestaan 4 verschillende categorieën van adoptie: 1) de bronzen categorie voor een investering van minstens 5.000 dollar; 2) de zilveren categorie voor een investering van minstens 15.000 dollar; 3) de gouden categorie voor een investering van minimaal 25.000 dollar en de platina categorie ten slotte, voor een investering boven de 50.000 dollar. Het startbedrag voor de adoptie van babygorilla's geboren in 2004, bedroeg 1.000.000 dollar.⁷⁸ Door alle aandacht uitgaande naar deze grote apensoort, maken veel Rwandezers zich de bedenking dat je in het *Land van de Duizend Heuvels* maar beter als gorilla geboren kan worden dan als mens.

Voornaamste product van de onderneming

Volgens een spreekwoord in het Swahili is Congo als *nyama ya tembo*, als olifantenvlees, waarmee bedoeld wordt dat Congo door de omvang van zijn grondgebied en omwille van zijn immense rijkdommen, niet alleen door zijn eigen inwoners in stukken gesneden kan worden.

Omvang van de voorraad van de voornaamste producten

Congo is een olifant waar iedereen zich zijn stuk vlees uitsnijdt. Dit principe sluit aan bij de vaststelling van de Belgische kolonisator: door zijn legendarische kobaltvoorraden, zijn onschatbare reserves aan koper, tin, coltan (70% van de wereldwijde voorraden), zink, uranium, hout, germanium, mangaan, bauxiet, ijzer, diamant en goud, kan Congo omschreven worden als een *geologisch schandaal*. Congo beschikt samen met Brazilië over de rijkste biodiversiteit ter wereld. Landbouwkundigen zijn trouwens van mening dat het land voldoende potentieel heeft om een groot deel van de hele Afrikaanse bevolking van voedsel te voorzien. De Congostroom heeft, na de Amazonerivier, het grootste waterdebiet ter wereld. De Inga-site in Laag-Congo levert het belangrijkste potentieel aan hydro-elektriciteit ter wereld (44.000 MW).⁷⁹

Chronologie van de commercialisering van het voornaamste product

Onder het mom van de vervolging van de naar Oost-Congo gevluchte Hutu-genocidairs, zijn de Rwandese leiders erin geslaagd de internationale gemeenschap ervan te overtuigen dat hun militaire aanwezigheid in Kivu en de

massale geweldplegingen op burgers die daaruit voortvloeien volstrekt gerechtvaardigd zijn.

Het aantal strijders van de Democratic Forces for the Liberation of Rwanda (DFLR), onder wie velen zich schuldig maakten aan deelname aan de Rwandese genocide van 1994, wordt momenteel geschat op 6000 manschappen.⁸⁰ Volgens de Rwandese regering bereidt deze 6.000 man sterke groep zich actief voor om Rwanda binnen te vallen en vormt ze zodoende een bedreiging die maakt dat de militaire acties van het Armée Patriotique Rwandaise (APR) in Congo gerechtvaardigd zijn. President Kagame bevestigt nochtans dat het DFLR *in geen geval een bedreiging vormt voor de stabiliteit van Rwanda*.⁸¹ Het is hoe dan ook opmerkelijk dat de kloppacht op genocidairs bijna uitsluitend plaatsvindt in de buurt van de mijnsites van Kivu.⁸² Deze illegale mijnontginningen scheppen de gelegenheid om buitenlandse legers in deze provincie op de been te houden en de dodelijke oorlogen die er al meer dan tien jaar woeden verder te zetten. De conflicten in de RDC en de grootschalige plunderingen op zijn territorium leiden tot een nieuw soort opdeling in kleinere regio's van het Afrika rond de Grote Meren: er vormen zich netwerken die Afrikaanse groepen of individuen verbinden met buitenlandse belangen. Deze netwerken verenigen zakenlui, private legers, maffia's, staten of Afrikaanse staatselites of elites afkomstig van andere continenten.⁸³

Zakencijfer/ winst gehaald uit elk van de commerciële prestaties van de onderneming

2002: Rapport van de Groep van Experts van de VN omtrent de illegale ontginning van de natuurlijke bronnen en andere rijkdommen van de Democratische Republiek Congo. Het Rwandese leger plundert verschillende gebieden, ondermeer:

- West-Congo. De plundering wordt geleid door het *Bureau Congo* van het APR, dat hechte banden onderhoudt met president Kagame. De aanzienlijke inkomsten van het *Bureau Congo* vallen onder een boekhouding die losstaat van het nationale budget van Rwanda en zouden in 1999 zo'n 80% van de uitgaven van het APR hebben gedekt. Voor datzelfde jaar alleen al liep de bijdrage van het *Bureau Congo* aan het Congolese leger op tot 320 miljoen dollar. Deze voorraad van illegale financieringsmiddelen wordt voor een groot deel gespijst door het plunderen van colombo-tantalite, waarvan Congo 70% van de wereldwijde voorraad bezit.⁸⁴ Colombo-tantalite, bekend als coltan, is een zeer gegeerd en strategisch belangrijk mineraal omdat het niet onderhevig is aan corrosie. Het wordt gebruikt in de luchtvaartindustrie en bij de aanmaak van condensatoren, mobiele telefoons, videospelletjes, computers enz.⁸⁵ Zo'n 60 tot 70% van het coltan, m.a.w. het grootste deel van het coltan dat uit Kivu wordt uitgevoerd, wordt ontgonnen onder het rechtstreeks wakende oog van de het APR om vervolgens meteen naar Kigali of Cyangugu, twee Rwandese grenssteden met Congo, te worden overgevlogen. Het APR heeft de controle over de belangrijkste aardlagen met een hoog coltangehalte in de nabijheid van vliegvelden. In 2001 voerde Rwanda 100 ton coltan per maand uit. De prijs van coltan op de internationale markt bedraagt 200 dollar per kilo. De maandelijkse inkomsten lopen dus op tot 20 miljoen dollar per maand. Omgerekend: tussen de 200 en 240 miljoen dollar op jaarbasis.⁸⁶

- Noord-Kivu. Rwanda is de belangrijkste steun van de rebellenbeweging Rassemblement Congolais pour la Democratie-Goma (RCD-Goma) die in Noord-Kivu strijd levert. Door tussenkomst van de RCD-Goma-administratie, versluist de APR diamanten naar Kisangani met medewerking van het *Bureau Congo*. Volgens RCD-Goma heeft het *Bureau Congo* alleen al in oktober 2001 een hoeveelheid diamanten met een geschatte waarde van 576.380 dollar uitgevoerd, een resultaat dat ruimschoots onder het verkooppotentieel van Kisangani ligt, dat wordt geschat op 2 miljoen dollar per maand. De *middelmatige* score van de maand oktober is ondermeer te wijten aan het feit dat APR-officieren clandestien grote hoeveelheden diamanten rechtstreeks hebben versleept van Oost-Kasaï naar het *Bureau Congo* in Kigali. Conclusie: de studie van RCD-Goma is van mening dat *zonder de frauduleuze praktijken die nu aan de gang zijn en de onderwaardering van de diamant, de opbrengsten uit de schatkist die worden*

vrijgemaakt voor diamantontginning vier maal hoger zouden liggen dan voorheen.⁸⁷

Zwakte van het voornaamste product

De Rwandese regering verwerpt in zijn geheel de beweringen uit het rapport van de Groep van Experts van de VN omtrent de illegale ontginning van natuurlijke bronnen en andere rijkdommen van de RDC. Het rapport wordt beurtelings omschreven als *ongeloofwaardig, beledigend, betreurenswaardig, cynisch, absurd, inconsequent, onverantwoord, slecht ingelicht, schokkend, belachelijk, onprofessioneel, grof en beschamend*.

Het hoeft niet te verbazen dat de Rwandese regering het spook van de genocide van 1994 opvoert om zich volledig vrij te pleiten van de talrijke beschuldigingen die haar in het rapport ten laste worden gelegd. De aanwezigheid van haar leger in Congo wordt omschreven als *financiële last en opoffering voor de Rwandese bevolking*, terwijl, naar eigen zeggen van Paul Kagame, de oorlog in Congo *een conflict is dat zichzelf financiert* en bijgevolg geen enkele financiële last met zich meebrengt voor de betrokken partijen.⁸⁸

De aanwezigheid van het APR in Congo wordt toegeschreven aan het feit dat de internationale gemeenschap er niet in geslaagd is om de genocide te verhinderen en de naar Congo gevluchte Hutu-genocidairs te ontwapenen.

Het is bijgevolg *een onvergeeflijke belediging aan de herinnering aan de slachtoffers van de genocide*, om het machtsvertoon van het APR in Congo voor te stellen als een commerciële onderneming waarvan de interesse vooral uitgaat naar de economische exploitatie van de streek in plaats van naar veiligheidsmaatregelen.

Volgens de Rwandese regering ligt het rapport volledig in de lijn van de samenzwering die erop uit is de genocide uit 1994 te ontkennen en de daders ervan in bescherming te nemen. Nog volgens de regering promoot het rapport de genocidale ideologie: het meest schokkende effect daarvan is dat het een dichotomie wil creëren tussen Hutu's en Tutsi's. Het rapport moedigt de Hutu's aan tot geweld tegen de Tutsi's en roept op tot etnisch en raciaal geweld.⁸⁹ Het rapport voorzag echter niet dat Paul Kagame en de president van Oeganda, Yoweri Museveni, reeds in 2001 op het punt stonden om de peetvaders te worden van de illegale exploitatie van de natuurlijke rijkdommen van de Democratische Republiek Congo.⁹⁰

Markt, klanten

Markt

Rentabiliteit van de markt voor de commercialisering van de producten

De Rwandese investeringen steunen vooral op de centrale positie van het land in de regio. Deze positie zou het mogelijk maken oost en west met elkaar te verbinden en de afstand tussen Franstalig en Engelstalig Afrika te overbruggen. De belangrijkste troef van Rwanda situeert zich eens te meer in zijn buurlanden en in de markt van miljoenen consumenten waarover deze beschikken. De directe afzetmarkt voor de taksvrije zone ligt in de buurlanden, waar een totaal van 60 miljoen consumenten zo'n 6 miljard dollar per jaar zouden kunnen opleveren. Bovendien is Rwanda lid van de Gemeenschappelijke Markt voor Oost en Zuid Afrika (COMESA), wat betekent: een markt van 20 landen of welgeteld 380 miljoen consumenten met een BNP van samen 200 miljard dollar. Ten slotte

maakt Rwanda deel uit van de East African Community (EAC) dat 120 miljoen consumenten verenigt met een BNP van in totaal 39 miljard dollar.⁹¹ De beoogde markt telt bijgevolg zo'n 560 miljoen consumenten.

Hoeveel bedraagt, volgens u, het groeipercentage van de beoogde markt in de komende vijf jaar?

Verhoopte groei van 7% per jaar, tot 2020.

Klanten

Voor naamste klanten en situering

Greep uit de bedrijven die mineralen uit de RDC	Land van bestemming	Goederen
Cogem	België	Cassiteriet
Muka-Entreprise	België	Cassiteriet
Issa	Duitsland	Cassiteriet
Chpistopa Floss	Duitsland	Cassiteriet
Redemi	Rwanda	Cassiteriet
Banro-Resources Corp.	Maleisië	Cassiteriet , coltan
	Canada	Cassiteriet
Bharat	Tanzania	Cassiteriet
Extano-Office	Rwanda	Coltan
Coopimar	Rwanda	Coltan
Geologistics Hanover	Duitsland	Coltan
Rwasibo-Butera	Zwitserland	Coltan
Eagleswings	Nederland	Coltan
Veen	Nederland	Coltan
Soger	België	Coltan
Patel Warehouse	Nederland	Coltan
Afrimex	Verenigd Koninkrijk	Coltan
	Nederland	Cassiteriet
Chimie Pharmacie	Nederland	Coltan
	België	Coltan
Sogem	België	Coltan, cassiteriet, tin
Cogecom	België	Coltan, cassiteriet
Cogea	België	Coltan
Panalpina	Kenya	Coltan
Tradement	België	Coltan, cassiteriet
Ventro Star	Verenigd Koninkrijk	Coltan
Raremet	India	Coltan
Finconord	Pakistan	Coltan
Finiming Ltd.	België	Coltan
Finconcorde	Russische Federatie	Coltan, cassiteriet
Patel	India	Cassiteriet
Cicle International	België	Coltan
Masingiro	Duitsland	Coltan
Union-Transport	Duitsland	Coltan
Specialty Metal	België	Coltan

MDW	België	Cassiteriet, coltan
Trasintra	België	Cassiteriet

Bron: Fiscale administratie van Rwanda⁹².

Leveranciers

Voor Rwanda, *land van melk en honing* met zijn wanhopig arme ondergrond, is buurland Congo, meer in het bijzonder Noord-Kivu, een uiterst mineraalrijke provincie en een onverhoopte uitbreiding van *Lebensraum*. De Congolezen daarentegen worden beschouwd als *ibicucu* of stompzinnigen, nietsnutten, domme knechten goed voor alle werk.⁹³ In de oude verhalen over de Rwandese monarchie, beslaat de geografie die herinnert aan de heldendaden van de stichters, het grondgebied ten oosten, ten noorden en ten westen van het moderne Rwanda.⁹⁴ Tijdens een persconferentie in 1998 baseerde de Rwandese president Pasteur Bizimungu zich op desbetreffende legenden om het begrip *Groot Rwanda* te rechtvaardigen. Hij haalde daarbij een kaart boven waarop prekoloniaal Rwanda stond afgebeeld als territorium waartoe grote delen van het Congolese Noord-Kivu behoren. Twee dagen later, tijdens een persconferentie van Paul Kagame werd een document verspreid dat een Nieuwe Conferentie van Berlijn suggereerde, of anders gezegd, een herziening van de Afrikaanse grenzen geërfd van de kolonisatie.⁹⁵ Dezelfde logica werd in 1996 gevolgd door Pasteur Bizimungu toen hij verduidelijkte dat de Rwandese strijders die zich momenteel in Zaïre bevinden, daar ook thuis zijn.⁹⁶

Sterke en zwakke punten

Sterke punten tegenover de markt en de klanten (flexibiliteit, beschikbaarheid, enz.)

Vergeet we niet dat de genocide van 1994 gepleegd werd in het kader van een oorlog die in 1990 door het FPR is gestart. In dat opzicht was het de bedoeling van het FPR om deze oorlog te winnen en de macht te grijpen – wat via verkiezingen niet zou zijn gelukt – en niet zozeer om Tutsi's te redden. Toen de VN-Veiligheidsraad voorstelde een grotere troepenmacht te sturen binnen de vredesoperatie ter bescherming van de burgerbevolking, wees het FPR dit voorstel met klem van de hand, uit schrik dat dit haar ambities om de militaire overwinning te behalen in de weg zou staan.⁹⁷

De Rwandese regering wijst regelmatig met beschuldigende vinger in de richting van de passieve houding die de internationale gemeenschap aannam tijdens de genocide, en vooral dan in de richting van de steun die Frankrijk toekende aan het bewind van Habyarimana. Opvallend genoeg worden de VS van deze beschuldigingen gespaard. In 2004 blijkt nochtans uit 16 documenten – die het label 'geheim' hadden gekregen maar later krachtens de US Freedom of Information Act werden geherclassificeerd – dat de Clinton-administratie volkomen op de hoogte was van de genocide en dat ze al haar invloed aanwendde om de internationale inmenging in Rwanda op de lange baan te schuiven.⁹⁸ Het eerste argument dat voor het uitblijven van een Amerikaans optreden werd aangehaald, was dat de Clinton-administratie een herhaling wilde vermijden van het fiasco in Somalië, waar Amerikaanse soldaten werden gelyncht na de inval van het Amerikaanse leger. Een tweede argument hield in dat Rwanda zonder minerale grondstoffen voor de VS strategisch gezien niet interessant werd bevonden.⁹⁹

Tijdens de genocide waren de troepen van de United Nations Assistance Mission for Rwanda (MINUAR) in Rwanda aanwezig. In 2006 publiceert Roméo Dallaire, hun aanvoerder, een boek met als titel *Shake Hands with the Devil*. In dit werk schrijft hij de doden van de genocide toe aan de Hutu-extremisten maar eveneens aan *militair genie Paul Kagame die geen spoed heeft gezet achter zijn campagne toen de omvang van de genocide duidelijk werd, en mij zelfs enkele keren in alle oprechtheid sprak over de prijs die zijn Tutsi-vrienden riskeerden te moeten betalen voor*

deze zaak. (p. 632) Generaal Dallaire verduidelijkt dat *toen hij Kagame vroeg om Kigali onmiddellijk in te nemen om de afslachting van de Tutsi's een halt toe te roepen, Kagame antwoordde dat, indien er een prijs te betalen viel, het aan deze Tutsi's was om die te betalen!* In het licht van de gebeurtenissen die in de regio plaatsvonden sinds de genocide van 1994, stelt hij zich vragen bij de identiteit van diegenen die Kagame tijdens zijn campagne van op afstand stuurden. Hij vraagt zich af *of deze campagne, net als de genocide, niet waren georkestreerd om Rwanda opnieuw naar het status quo te brengen van voor 1959, een periode waarin de Tutsi's de volledige macht in handen hadden.* (p.588)

De gebeurtenissen die tussen 1990 (guerrilla van het FPR en inval in Rwanda) en 1994 (genocide) plaatsvonden, schrijven zich in binnen de meer globale herschikking van de regio in de periode na de Koude Oorlog, waarin de traditionale allianties en hun evenwicht werden gewijzigd. Staatsmannen als Mobutu en Habyarimana, die beschouwd worden als belemmering voor deze nieuwe Afrikaanse orde, worden na tientallen jaren plotseling in de steek gelaten of in diskrediet gebracht door hun bondgenoten.

Vanuit dit opzicht overstijgen de Rwandese oorlog en de daaropvolgende genocide het kader van een etnisch conflict. De oorlog die door het FPR werd uitgelokt, de moord op Habyarimana en vervolgens de machtsgreep van het FPR, onderstrepen de Rwandese opmars binnen de mondialisering en de geglobaliseerde economie.

De slachtoffers van de genocide worden voorgesteld als 'collateral damage', onontbeerlijk voor de hegemonie, de legitimiteit en het voortbestaan van de macht van het FPR.

In 1998 vertrok president Bill Clinton op een Afrikaanse tournee. Hij drukte daarbij de hoop uit die hij stelde in de *nieuwe generatie* Afrikaanse presidenten om zich open te stellen voor democratie en voor economische hervormingen. Onder die nieuwe leiders bevonden zich onder meer Paul Kagame en zijn Oegandese ambtgenoot.¹⁰⁰ In aansluiting op dit bezoek heeft de Clinton-administratie in 2000 de African Growth and Opportunity Act (AGOA) laten aanvaarden. Het objectief van de AGOA was de economie van de Afrikaanse landen te ondersteunen en hen te integreren in de wereldeconomie, door hun toegang tot de Amerikaanse markt te vergemakkelijken in ruil voor de naleving van de principes van de liberale economie.¹⁰¹

Het groeiende geostrategisch en economisch belang van Afrika erkennende, richt de Bush-administratie in 2007 de United States Africa Command (Africom) op. Doel is hierdoor de vrede en de politieke en economische stabiliteit op het Afrikaanse continent te bevorderen door 53 Afrikaanse landen in een samenwerking binnen dit programma te betrekken. Dit laatste vertaalt zich in de vorm van gezamenlijke militaire operaties, militaire trainingen, enz. Volgens de initiatiefnemers ligt het geenszins in de bedoeling van Africom om de toegang van de VS tot de Afrikaanse natuurlijke rijkdommen te vergemakkelijken noch om zich te verzetten tegen de Chinese aanwezigheid op het continent.¹⁰²

Volgens dr. Peter Pham, Amerikaans specialist inzake buitenlandse zaken en defensie, raadgever voor zaken betreffende Sub-Saharisch Afrika bij de US Air Force en consultant bij de Amerikaanse regering, richt de Amerikaanse interesse voor het Afrikaanse continent zich wel degelijk op de daar aanwezige natuurlijke rijkdommen. Als gevolg van de groeiende aanwezigheid van landen als India of China in Afrika, zet de VS volop in op de bescherming van de toegang tot hydrocarburen en andere strategische bronnen waarover Afrika in grote mate beschikt.¹⁰³ De Afrikaanse natuurlijke bronnen zijn het doelwit van de onstilbare honger van China dat met zijn economische welvaart eveneens nood heeft aan natuurlijke rijkdommen en aan nieuwe afzetmarkten voor haar productie.¹⁰⁴

Afrika en meer bepaald de landen aan de oostkust die rijk zijn aan petroleum, dreigen het schouwspel te worden van de groeiende economische en strategische competitiviteit die woedt tussen de VS en China om zich de toegang tot de Afrikaanse natuurlijke bronnen toe te eigenen.¹⁰⁵ Volgens de Liberiaanse presidente Ellen Johnson Sirleaf, moet Africom beschouwd worden als het eindproduct van een strategisch veelbetekenende hertekening

waarbinnen het Amerikaanse engagement in Afrika de humanitaire zaak overstijgt.¹⁰⁶ De hertekening van Rwanda onder invloed van de Angelsaksische wereld, vertaalde zich in Rwanda onder meer al in oktober 2008 met de plotse omschakeling naar het Engels als officiële taal. In november 2009 trad Rwanda toe tot de Commonwealth.¹⁰⁷

Hoewel Rwanda niets te bieden heeft wat betreft natuurlijk rijkdommen, is het land door de nabijheid van de Democratische Republiek Congo en diens rijke provincie Kivu, toch van groot strategisch belang voor de VS. Het Amerikaanse leger heeft het leger van het FPR gesteund en bewapend en sinds de genocide heeft de VS haar politieke, militaire en logistieke steun aan de Rwandese regering voortdurend opgevoerd. Om de stabiliteit in de regio van de Grote Meren te herstellen, zetten de VS in op Paul Kagame, die voor hen een eersterangs pion is in hun Afrikaanse politiek. De militaire bijstand van de VS vertaalt zich o.a. in trainingen in guerrillabestrijding, in psychologische oorlogvoering, in het hanteren van vluchtelingenstromen, in tactieken voor lichte infanterie, scherpshutterij, enz. In 1997 werd de militaire samenwerking tussen de VS en Rwanda door het Amerikaanse Congres aangeklaagd. Het Pentagon werd ervan beschuldigd Rwandese soldaten te hebben opgeleid die hadden deelgenomen aan de omverwerping van de Zairese president Mobutu. Het werd beschuldigd en zelfs in opspraak gebracht m.b.t. misdaden tegen de menselijkheid gepleegd door de Rwandese troepen op honderdduizenden Hutu-vluchtelingen in Congo.¹⁰⁸

Door programma's als Africom, International Military Education and Training (IMET), Rwandan Interagency Assessment Team (RIAT), Africa Contingency Operations Training & Assistance (ACOTA) geniet of genoot Rwanda het voordeel van een bijzondere aandacht vanwege de VS.¹⁰⁹ Volgens een peiling van Gallup zou 88% van de Rwandezen het Amerikaans leiderschap over de wereld trouwens goedkeuren.¹¹⁰

In 1990, kort voor de inval in Rwanda door het FPR, volgde Paul Kagame een militaire opleiding in het Staff College van Fort Leavenworth, Kansas, VS.¹¹¹

In de jaren '60 reeds kwam de schrijver en stichter van het *tiermondisme*, Frantz Fanon, tot het volgende inzicht: *Afrika heeft de vorm van een revolver met Zaire als trekker.*

Zwakke punten tegenover de markt en de klanten

De volkerenmoord veroorzaakte niet alleen een menselijk drama, maar heeft ook de economie zware klappen toegebracht. Ter verduidelijking volgt een kort overzicht van de verliezen die werden geleden.

Indien we de 300.000 kinderen niet in beschouwing nemen die, op een totaal van 800.000 doden, het leven lieten tijdens de genocide, komen we tot volgende conclusie. Op vlak van menselijk kapitaal komt de vernietiging van 500.000 mensenlevens overeen met een verlies van 500.000 werkkrachten op een totaal bevolkingsaantal van 7,5 miljoen inwoners. Aan dat getal moeten we nog een onbekend aantal gevangenen, immigranten of bannelingen toevoegen, maar juiste of betrouwbare statistieken daarover ontbreken.

Wat zijn, in termen van economisch rentabiliteit voor de Rwandese arbeidsmarkt, de gevolgen van het doen verdwijnen van 500.000 werkkrachten?

Het verlies van 500.000 werkkrachten betekent meer bepaald dat er 500.000 mensen minder zijn om de velden te bewerken en zodoende voedsel te produceren voor eigen gebruik en voor de lokale markt; het zijn 500.000 mensen minder om klein vee te telen, producten te verhandelen, waterputten en oevers te onderhouden, huizen te bouwen, zieken te verzorgen, de infrastructuur, de wegen en de elektriciteitsvoorziening te onderhouden, enz. Er vallen met andere woorden 500.000 werkkrachten weg voor de productie en voor de handel in goederen en diensten.

Op lange termijn leidde de massavernietiging van een deel van de bevolking tot een grootschalig verlies van kennis en vaardigheden, wat op zijn beurt leidt tot een breuk in de kennisoverdracht en in de opleiding.

We vermelden nog dat de keuze om de 300.000 omgekomen kinderen niet bij de actieve bevolking te rekenen in de periode voorafgaand aan de Rwandese genocide, geheel arbitrair is, en te maken heeft met het gebrek aan gedetailleerde gegevens over de leeftijd van de slachtoffers en over het percentage kinderen dat tijdens deze periode aan het werk was. Het fenomeen kinderarbeid kan in Rwanda geenszins over het hoofd worden gezien.¹¹² Kinderen worden daar beschouwd als goedkope, zelfs kosteloze werkrachten en leveren een niet te verwaarlozen bijdrage aan de familiale en bijgevolg ook nationale economie.

Naast de gewone huiselijke taken die in familiale kring worden uitgevoerd, komen tal van andere activiteiten in Rwanda op de schouders van kinderen. Zo worden ze ingezet om nog verhandelbaar straatafval te recupereren en schoenen te poetsen. Ze verkopen sigaretten, sodawater, beignets, apennootjes, dagbladen, fruit en groenten, scheermesjes, telefoonkaarten en snoep. Ze transporteren goederen, hakken stenen, waken over huizen, kinderen en auto's, besturen motortaxi's, koken, kuisen, doen de vaat, de was en de plas, vegen vloeren, sprokkelen hout, putten en transporteren water, rooien aardappelen, helpen op het veld. Ze werken in de prostitutie of worden gedwongen tot militaire dienst, enz.

Uiteindelijk zouden we met precieze cijfers over de kinderarbeid in de periode vóór de genocide, de quota van ontbrekende werkrachten op de Rwandese arbeidsmarkt zeker kunnen opdrijven.

Marketingplan

Communicatie: gebruik van publicitaire en promotionele middelen

Singapore – Model inzake de aanpak van de publiciteit

- Sinds 1992 rust er een verbod op de invoer, verkoop en consumptie van kauwgum. Dit verbod valt onder de wet in hoofdstuk 57 die controle uitoefent op goederen en waaronder ook de beperkingen van alcohol- en tabakgebruik vallen. Overtreders van de wet riskeren een boete van 6000 dollar of 3 jaar gevangenisstraf.¹¹³

- Het is verboden om de straat over te steken als zich op minder dan 50 meter afstand een zebrapad bevindt. Het niet doorspoelen van de toiletten kan boetes van 75 dollar opleveren. Wie in een lift urineert, wordt daar tot bij aankomst van de politie achter gesloten deuren vastgehouden.¹¹⁴

- Opstanden zonder vergunning worden beschouwd als illegaal, zelf als er maar één iemand aan deelneemt. Voorts is toestemming nodig voor samenscholingen vanaf 5 personen.

- Vandalisme wordt aangepakt met lijfstraffen, net zoals het geval is bij inbreuken op het zedelijk gedrag (ongeschikt gedrag van de man jegens een vrouw), waarop stokslagen volgen.¹¹⁵

- Wie papier op de grond werpt, riskeert een geldstraf van 500 SgD (Singapore Dollar) en een correctionele werkstraf. Tegen winkel- en/of etalagediefstallen wordt hard opgetreden: arrestatie en juridische vervolging (3 tot 5 dagen) aangevuld met zware geldstraffen (1.000 euro voor de diefstal van een bril).¹¹⁶

- Singapore (648 km² voor 4.452.732 inwoners) executeert in verhouding tot het aantal inwoners, het grootste aantal veroordeelden. Tussen 1991 en 2005 kregen in Singapore 420 mensen de strop, vooral voor drugshandel, een misdaad die systematisch gesanctioneerd wordt met de doodstraf. De ter dood veroordeelden worden meestal op vrijdagochtend bij zonsopgang opgehangen door middel van de *long drop*-techniek¹¹⁷: *door de plotse snok aan het touw breken de halswervels; het bovenste uiteinde van het ruggenmerg wordt weggerukt waardoor het zenuwstelsel dat instaat voor de ademhaling en zekere hartfuncties, zwaar beschadigd worden; deze functies*

*worden door het brutale afbreken uitgeschakeld en de persoon verliest vrijwel ogenblikkelijk zijn bewustzijn; het hart kan daarentegen nog even doorgaan met kloppen.*¹¹⁸

Hoewel de leerling zijn meester in de verste verte nog niet is bijgebeend op vlak van economische successen, evenaart hij perfect zijn voorbeeld wat betreft de beperking van de vrijheid van meningsuiting, de individuele vrijheden en de mensenrechten. Hij vertoont een gelijkaardig misprijzen voor de democratische waarden. In beide gevallen wordt het verklikken van iedere vorm van inbreuk op de wet door de autoriteiten levendig aangemoedigd.

Rwanda – Middelen voor publicitaire doeleinden

Théoneste Mutsindashyaka werd in 2001 verkozen tot burgemeester van de Rwandese hoofdstad. Hij zwoer Kigali om te vormen tot een nette en moderne stad. Hij wilde *het uitzicht van de stad veranderen, de barakkenkampen doen verdwijnen en werken aan de leefbaarheid van de omgeving... Een stad bouwen die zowel de inwoners van Kigali als de vreemde bezoekers zou bevallen.*¹¹⁹ *De anarchistische constructies die de stad haar lelijke aanblik geven, afbreken.*¹²⁰ De gentrificatie van Kigali en het in de pas doen lopen van de rest van het land, gaan gepaard met talrijke verboden:

- Straten moeten proper zijn: papier op de grond werpen is bij wet verboden en wordt bestraft. Groepen mensen gekleed in rode of blauwe overalls, brengen trouwens de dag door met het zoeken naar en oprapen van het geringste afval langs de hoofdwegen.
- Eigenaars van huizen langs de grote verkeerswegen moeten regelmatig hun gevel herschilderen, het voetpad voor hun huis herstellen en er bomen en bloemen planten wanneer buitenlandse delegaties op bezoek zijn vanwege deelname aan internationale conferenties in Kigali.
- Wie vuile of gescheurde kleren draagt, wat verboden is, wordt aangehouden en gestraft voor armoede of landloperij.
- Om de stad constant proper te kunnen houden, hebben de autoriteiten de *umuganda* verplicht gemaakt. Dit is gratis gemeenschapswerk, uit te voeren op iedere laatste zaterdag van de maand door alle stedelingen boven de 18. Wie zijn deelname weigert, kan gestraft worden. Hem/haar staan uitgebreide administratieve pesterijen te wachten.
- Bestuurders van motortaxi's en hun passagier moeten verplicht een helm dragen of worden gestraft.
- Er staat een verbod op het optrekken van kleine kraampjes, stands, kleine kiosken of informele handelspanden; ze worden door bulldozers met de grond gelijk gemaakt.
- Winkels die hun bewijs van betaling van taksen niet uithangen, worden gestraft.¹²¹
- Bestuurders wiens autoradio te luid staat, krijgen een boete.¹²²
- Straatkinderen, daklozen, bedelende en rondreizende handelaars worden uit het straatbeeld geplukt en overgebracht naar gesloten centra zoals de gevangenis van Gikondo of het eiland van Iwawa.¹²³
- Er worden straffen of sancties uitgevaardigd tegen Rwandezen die niet ingaan op de verplichtingen om toiletten te bouwen, compostputten te graven, de afwas niet langer op het gras maar op tafels te laten drogen, onder in insecticide gedrenkte muskietennetten te slapen, verbeterde huisraad te gebruiken, propere kleren aan te trekken van zodra men van de velden thuiskomt, zich aan te sluiten bij een ziekenfonds.¹²⁴
- Men is verplicht schoenen te dragen. Wie blootsvoets rondloopt, wordt gestraft.¹²⁵
- In 2007 heeft de burgemeester van Kigali wetten opgesteld voor inbreuken op de netheid, zoals plassen in het

openbaar, spugen op straat of zijn behoefte doen in de natuur. De boeten hiervoor schommelen tussen 3 en 150 dollar.¹²⁶

- Overeenkomstig de infrastructuurwerken en het beheer van de stad Kigali, worden duizenden inwoners van de armere wijken uit hun verblijfplaats verdreven zonder overeenkomstige schadeloosstelling of een rechtvaardig huisvestingsalternatief. Hun kleine huisjes met plaatijzeren daken en aarden muren worden door bulldozers platgewalst met het oog op de toekomstige hoogbouw, de vrijhandelszones en zelfs de pretparken, inclusief bioscopen, casino's, fitnesscentra en kunstmatige meren.¹²⁷

Vormen van controle over de doeltreffendheid van de publiciteit

Externe controle

Op vraag van de Russische minister Grigori Potemkin werden bij het bezoek van keizerin Catharina II in Zuid-Oekraïne in 1787 in de dorpen dunne façades voor de huisjes opgetrokken om de armoede te verbergen. Sindsdien werd 'potemkindorp' een begrip. Vandaag verwijst een Potemkindorp naar de poging om een niet al te rooskleurige realiteit te verdoezelen of te verbloemen aan de hand van allerlei kunstmatige ingrepen. Het window-dressing-bedrijf, dat zich permanent om Kigali bekommert, maakt van Rwanda beetje bij beetje het schoolvoorbeeld van een Potemkindorp dat hiervoor lofbetuigingen ontvangt van internationale geldschietters en van buitenlandse bezoekers die zich niet meteen druk maken over de boekhouding en de administratie van de Rwandese staat. Op die manier heeft Paul Kagame sinds zijn eerste overwinning van de presidentsverkiezingen in 2000, allerhande prijzen en onderscheidingen behaald, waaronder:

- maart 2003: *Global Leadership Award* uitgereikt door de Young Presidents Organization¹²⁸
- september 2005: *African National Achievement Award* uit handen van het Africa America Institute¹²⁹
- mei 2006 en juli 2007: *ICT Africa Award*¹³⁰
- augustus 2007: *Abolitionist of the Year Award* uitgereikt door Hands Off Cain¹³¹
- december 2007: *African Gender Award* uitgereikt door de NGO Femmes Africa Solidarité¹³²
- juni 2009: *Children's Champion Award*, van het US Fund for UNICEF¹³³
- september 2009: *Clinton Global Citizen Award* uit handen van de Clinton-Stichting¹³⁴
- juni 2010: *Energy Globe Award* uitgereikt door Energy Globe.¹³⁵

Interne controle

In de editie 2010 van de jaarlijkse rangschikking inzake persvrijheid, opgemaakt door Reporters Zonder Grenzen, staat Rwanda op de 169ste plaats van de 178 gequoteerde landen.¹³⁶ De manier waarop de Rwandese pers systematisch de mond wordt gesnoerd, geeft aan de regeringsgezinde krant *The New Times* het vrijgeleide om alle dagen haar propaganda te spuien. *The New Times* ziet zichzelf als een voorbeeldig en constructief medium en beweert redactionele commentaren te publiceren die *eerlijk en evenwichtig zijn, ontdaan van elke politieke of andere confrontatie*. *The New Times* staat geregistreerd als privé-medium wat het echter niet weerhoudt om zijn drukwerk te laten uitvoeren door het Office Rwandais d'Information (ORINFOR).¹³⁷

Distributie

Verkoopspolitiek

De doctrine van het FPR kan in vier punten worden samengevat:

- De katholieke kerk en de koloniale administratie hebben etnische verdeeldheid gezaaid onder de Rwandezen en daarbij de Rwandese samenleving op kunstmatige manier verdeeld in Hutu's en Tutsi's. Deze verdelingspolitiek heeft geleid tot de genocide tegen de Tutsi's.
- De politieke Hutu-leiders hebben de genocide tegen de Tutsi-minderheid gepland en georganiseerd en het merendeel van de Hutu-bevolking heeft deelgenomen aan de uitvoering ervan.
- Bepaalde FPR-soldaten hebben ongetwijfeld Hutu-burgers gedood, maar in oorlogstijden zijn deze misdaden onvermijdelijk. Het betreft geïsoleerde vergeldingsacties die bovendien gesanctioneerd zijn door de militaire hiërarchie van het FPR.¹³⁸
- Het gebruik van de begrippen *Hutu* en *Tutsi* is ten strengste verboden. Er bestaan geen etnieën in Rwanda, enkel Rwandezen.

Anmoedigingstechnieken van de verkopers

Om hun eigen ideologie te promoten en er de navolging van te controleren, legt het FPR verschillende activiteiten op via de National Unity and Reconciliation Commission (NURC).

Enkele voorbeelden:

- de *Ingando's* of solidariteitskampen: sinds 1994 organiseert de Rwandese regering intensieve ideologische heropvoedingskampen, van 3 weken tot 2 maanden. Bij de onderwezen vakken vindt men: geschiedenis van Rwanda, politieke en socio-economische aspecten van het land, rechtsleer, plichten en leiderschap.

De heropvoedingsprogramma's, die in eerste instantie bestemd zijn voor de gewezen Hutu-strijders die na een periode van ballingschap uit de RDC terugkeerden, staan sinds 2002 ook open voor andere bevolkingsgroepen: handelaars, jongeren, overlevenden, vrouwen, leiders van een gemeenschap, vluchtelingen, onderwijzers, ambtenaren, enz. Jaarlijks volgen ongeveer 3000 gediplomeerde kandidaat-universitairen de *ingando*-sessies. De toekomstige universitaire zijn verplicht een verblijf in de heropvoedingskampen door te brengen en krijgen daarvoor een beurs toegekend van de Staat.¹³⁹

- De *Itorero's*: sinds 2007 organiseert de regering *Itorero's*. Dit zijn traditionele scholen waar de ideeën van nationale eenheid sterk worden gepromoot, maar ook lichamelijke opvoeding, regels van de hygiëne, patriottisme, Rwandese trots, strijd tegen de ideologie van de genocide, enz. Sinds 2008 moeten alle Rwandezen langs deze *Itorero's* passeren.¹⁴⁰

Ondernemingen en concurrentiële producten

Voornaamste voordelen tegenover de concurrentie

De Rwandese genocide is erkend onder artikel 2 van de 'Conventie ter preventie en voor het onderdrukken van genocidale misdaden' van de Verenigde Naties, die op 9 december 1948 unaniem ondertekend werd door de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties.¹⁴¹ Deze erkenning biedt voor Rwanda objectief gezien een

onverhoopde kans op economisch vlak. De vele financiële bijdragen en logistieke voordelen die de systematische valorisatie van de genocide met zich meebrengt, samen met de handige exploitatie van secundaire voorrechten die hen toekomen en het schuldgevoel van de internationale gemeenschap vanwege het verzuim van een interventie van 1994, bieden Rwanda effectief economische vooruitzichten die tot voor 6 april 1994 ronduit ondenkbaar waren.

Sinds de genocide wordt aan Rwanda jaarlijks meer dan 400 miljoen Amerikaanse dollar aan buitenlandse financiële hulp toegekend.¹⁴¹ Meer dan de helft van het budget van de staat bestaat dus uit internationale hulp.¹⁴³ Met zijn 55 dollar bijstand per inwoner, bevindt Rwanda zich onder de meest geholpen landen ter wereld.¹⁴⁴ Ter vergelijking: volgens cijfers van de OESO bedroeg de buitenlandse financiële hulp aan Rwanda in 1973 slechts 5% van het BNP; dit liep op tot 11% in 1986 en tot 22% in 1991. Nog volgens de OESO wordt het jaarlijkse bedrag aan financiële hulp aan Rwanda, geraamd op zo'n 343 miljoen dollar voor de periode 1990-1993, tegenover 35 miljoen dollar per jaar in de periode 1971-1974.¹⁴⁵ Tussen 1993 en 1994 zou het totale bedrag verdubbeld zijn.¹⁴⁶ In 1993 bereikte de officiële Ontwikkelingshulp een totaal van 358,2 miljoen dollar. Dit evolueerde op zijn beurt naar 714,6 miljoen dollar in 1994, naar 712,1 miljoen in 1995, 674,4 miljoen in 1996 en 591,5 miljoen in 1997.¹⁴⁷

Technische hinderpalen voor toetreding van de onderneming tot de markt

Rwanda is een klein land van 26.340 km²

- zonder verbinding met de kust, geografisch ingesloten: aan oostelijke zijde de Democratische Republiek Congo, in het zuiden Burundi, in het noorden Oeganda en in het westen Tanzania;
- van een extreme armoede: het BNP per inwoner bedraagt 539 dollar/jaar¹⁴⁸; meer dan 60% van de bevolking leeft in armoede waarvan 42% in volstrekte armoede;¹⁴⁹ 80% van de landelijke bevolking (90% van de totale bevolking zijn landbouwers), moet zien rond te komen met minder dan 2 dollar per dag;¹⁵⁰
- dat lijdt onder overbevolking: in termen van absolute bevolkingsdichtheid blijft Rwanda met zijn 379 inwoners/km² ¹⁵¹ het dichtstbevolkte land van Sub-Saharisch Afrika, en dit ondanks de enorme menselijke verliezen als gevolg van de genocide.¹⁵² De vruchtbaarheidsgraad ligt op een gemiddelde van 5,33 kinderen/vrouw;¹⁵³ de Rwandese bevolking is in 50 jaar tijd verviervoudigd en overschrijdt daarmee de kaap van 10 miljoen inwoners;¹⁵⁴
- zonder belangrijke rijkdommen uit de mijnbouw, met uitzondering van tin;
- met de lage levensverwachting van 50,65 jaar bij de geboorte;¹⁵⁵ 34,2% van de bevolking sterft eens de leeftijd van 40 jaar werd bereikt;¹⁵⁶
- met een gebrekkig opgeleide bevolking: 35,1% van de volwassenen boven de 15 jaar oud is analfabeet;¹⁵⁷
- 45% van de Rwandese kinderen onder de 5 jaar leidt aan ondervoeding. Het probleem van de ondervoeding neemt nog toe ten gevolge van verschillende andere factoren, zoals de onvoldoende toegang tot drinkbaar water, de gebrekkige gezondheidszorg en hygiënische verzorging, enz.¹⁵⁸
- volgens de Index van de Menselijke Ontwikkeling (HDI) van de Verenigde Naties, bevindt Rwanda zich onder de 15% landen met de grootste ongelijkheid ter wereld. Het staat daarmee in de rangschikking op de 152^{ste} plaats van de 169 in kaart gebrachte landen;¹⁵⁹
- met een bevolking die voor ongeveer 90% van haar inkomsten haalt uit landbouwactiviteiten, en bijgevolg uiterst afhankelijk is van deze sector en voortdurend blootgesteld aan schaarste, ondervoeding en zware ecologische rampen: tijdelijke droogte, ontbossing door ongecontroleerde boomkap, overexploitatie van het weiland, uitputting van de bodem, bodemerosie.

Volgens de terminologie van het United Nations Development Program (UNDP), die gebruikt wordt in hun Index

van de Menselijke Ontwikkeling (Human Development Index), classificeert Rwanda zich, met zijn 152^{ste} plaats op de 182, onder de *landen met een zwakke ontwikkeling*.¹⁶⁰ De reden voor deze lage rangschikking wordt aangeduid met de code Z59.5, wat in de classificatie van het World Health Organisation (OMS) zoveel betekent als *extreme armoede*.¹⁶¹

Risico dat nieuwe producten de concurrentie aangaan met deze van de onderneming

In een rapport van de VN uit september 2010 wordt het Rwandese leger beschuldigd van *schijnbaar systematische en grootschalige aanvallen* (tegen Hutu-vluchtelingen in Congo). Verder onthult het document *verschillende bezwarende elementen die, indien ze worden bewezen voor een bevoegde rechtbank, kunnen beschouwd worden als genocidale misdaden*.¹⁶²

Beoogde reacties tegen de strategieën van de concurrenten van de onderneming

Van bij de eerste geruchten omtrent de publicatie van het rapport, heeft de Rwandese regering ermee gedreigd – indien de finale versie van het document de beschuldiging aan het adres van het Rwandese leger voor genocidale daden in de RDC zou staande houden – haar 3550 blauwhelmen terug te trekken. Dezen werkten in Darfour in het kader van de VN-Missie voor Behoud van de Vrede.¹⁶³

Na publicatie van het rapport van de VN, heeft de Rwandese regering zeer heftig gereageerd op de aantijgingen aan haar adres. Zij omschreef het document als een prul, recyclage van oude geruchten, negationistisch, leugenachtig, absurd, onverantwoord, gemanipuleerd, oneerlijk, belachelijk, slecht en gevaarlijk van de eerste tot de laatste letter, een morele en intellectuele mislukking, een belediging voor de geschiedenis. Het document zou de geschiedenis willen herschrijven, de verantwoordelijkheid voor de Rwandese genocide bij de verkeerde personen leggen en de conflicten in Rwanda en de regio van de Grote Meren weer doen oplaaien.¹⁶⁴

Infrastructuur (productie en beheer), technologie

Productie

Technologische aanpassingen en kostenraming

Het is Rwanda's wens om, nog steeds naar Singaporees voorbeeld, een IT-hub te worden, een referentiecentrum van de regionale telecommunicatie, van waaruit het de transitie wil doorvoeren van een grotendeels landelijke economie naar een economie gericht op kennis, informatie en diensten.

Afrika heeft zijn kans verkeken om een agrarische en industriële revolutie door te voeren. Daarom wil Rwanda zich profileren als pionier van de digitale revolutie op het Afrikaanse continent. Om een internetverbinding van optische vezels gekwalificeerd als *réseau fédérateur national*¹⁶⁵ te kunnen financieren, heeft de Rwandese regering bij de Wereldbank om een bedrag van 40 miljoen dollar gevraagd. Rwanda beschikt momenteel over een netwerk van optische vezels dat het hele land dekt en dat via een grondverbinding is aangesloten op de onderzeese kabel uit optische vezel die de connectie maakt tussen Zuid-Afrika en de haven van Mombasa in Kenia. Deze gigantische kabel, de SEACOM, hangt op zijn beurt vast aan een nog grotere kabel, de SEA-ME-WE4, die Zuidoost-Azië met Marseille verbindt via Djibouti, Saoedi-Arabië en Egypte.¹⁶⁶ De plaatsing van deze internetverbinding uit de allernieuwste soort optische vezel, wordt voorgesteld als nationale prioriteit en stokpaardje van de Rwandese regering, maar doet bij velen de wenkbrauwen fronsen. Er zijn nog geen afspraken gemaakt over het onderhoud

van het Rwandese netwerk, terwijl het minste stofdeeltje in de vezel wel enorme schade kan veroorzaken. Dit soort onderhoudswerken vereist hooggekwalificeerde en ervaren technici. Maar de Rwandese regering geeft toe dat er een nijpend tekort is aan professioneel technisch gekwalificeerd personeel in de technologiesector.¹⁶⁷

Het Rwandese grondgebied is momenteel volledig op het kabelnet aangesloten. Los van de regeringsinfrastructuur, de private sector en enkele rijke particulieren die zich dankzij hun hoge inkomsten wel een aansluiting kunnen veroorloven, genieten maar weinigen van dit peperdure project dat toch verondersteld werd ten dienste van iedereen te staan. Slechts 7% van de Rwandezen heeft toegang tot het elektriciteitsnet. In de landelijke gebieden, waar zo'n 90% van het totale bevolkingsaantal van 10 miljoen inwoners leeft, loopt dit cijfer nog terug tot een kleine 1%. De gebrekkige elektriciteitsvoorziening heeft rampzalige gevolgen in de landelijke gebieden waar kleine chirurgische ingrepen moeten gebeuren bij het licht van een petroleumlamp en de vaccins in schrijnende omstandigheden worden bewaard, nl. in koelkasten die draaien op brandstof.¹⁶⁸ Bovendien wordt het Rwandese elektriciteitsnet dagelijks talloze keren langdurig onderbroken. Nochtans vormt de elektriciteitsvoorziening voor het merendeel van de bevolking nog steeds een basisbehoefte in de duurzame ontwikkeling. Als er op dat vlak niet snel en grootschalig vooruitgang wordt geboekt, wordt het steeds moeilijker om in te beelden hoe dit netwerk met optische vezel ooit zal kunnen renderen.

Infrastructuur van de productie ter verwezenlijking van haar objectieven

Ondanks de vele investeringen in zowel informatie- als communicatietechnologie (ICT), staat Rwanda in de rangschikking van de Index van ICT-ontwikkeling van de International Telecommunication Union, op de 148^{ste} plaats van de 157 in kaart gebrachte landen. De Index weerspiegelt de toegang van de bevolking tot ICT, hun gebruik ervan en de competenties op dat vlak.¹⁶⁹

Op 100 inwoners

- hebben 0,04 mensen een abonnement op een snelle internetverbinding;¹⁷⁰
- zijn 13,8 mensen geabonneerd op een vaste en/of mobiele telefoonlijn;¹⁷¹
- beschikt 0,3 mensen over een PC;¹⁷²
- maken 3,1 mensen gebruik van internet.¹⁷³

Bovendien beschikt Rwanda slecht over 1 beveiligde server voor 1 miljoen inwoners (ter vergelijking: Singapore heeft er 421).¹⁷⁴

Evolutie van het productiepotentieel in de vijf komende jaren

De Rwandese regering wil een bevolking – die grotendeels op het platteland leeft in extreem armoedige condities, geen toegang heeft tot basisdiensten, noch kennis van de belangrijkste informatica – aansporen om haar 19^{de}-eeuwse levensstijl in te ruilen voor een 21^{ste}-eeuwse. Op deze manier kan iedereen bijdragen om van het land – zoals aangekondigd – een technologische koploper te maken en een platform voor regionale diensten.¹⁷⁵ President Kagame betreurt nochtans de gebrekkige dienstverlening in alle IT-sectoren van zijn land.¹⁷⁶ Om zijn objectieven in 2020 te kunnen waarmaken, resten er hem nog vele uitdagingen maar, zoals John Keynes, vader van de moderne macro-economie liet opmerken, *de lange termijn biedt geen interessant perspectief. Op lange termijn zijn we allemaal dood en begraven.*

Verkoop / administratie

In januari 2010 heeft Singapore een nieuwe taksvrije zone geopend voorzien van zwaar beveiligde opslagruimten (geblindeerde muren, kluizen, laserdetectors, elektronisch toezicht op personeel, klanten en opgeslagen goederen, aanwezigheid van gewapende politiemannen). Het project heeft 42,5 miljoen euro gekost. Een eerste luik bestaat uit meer dan 22.500 m² stockeerruimte en is reeds in gebruik. Het lokt talrijke belangrijke instellingen, internationale banken en multinationals. Christie's heeft trouwens al beslag gelegd op 40% van de beschikbare ruimte. Een tweede luik van zo'n 25.000 bijkomende vierkante meter zal vanaf 2014 klaar zijn.¹⁷⁷

Nieuwe beoogde infrastructuur: uitrusting en potentieel

Net als zijn voorbeeld Singapore wil Rwanda zich ook voorzien van een taksvrije zone. In 2004 werd er via de wet 14/98 al een juridische regeling voor economische taksvrije zones afgebakend.¹⁷⁸ Grootste troef van dit project is de centrale ligging van Rwanda in de regio: door deze situering kan het oost en west met elkaar verbinden en de afstand tussen Franstalig en Engelstalig Afrika overbruggen. Eens te meer zijn de buurlanden en de markt van miljoenen consumenten waarover zij beschikken de voornaamste meerwaarden voor Rwanda. De directe markt voor de taksvrije zone wordt gevormd door de buurlanden, die met een totaal van 60 miljoen consumenten zo'n 6 miljard dollar per jaar oplevert. Bovendien is Rwanda lid van de Gemeenschappelijke Markt voor Oost en Zuid Afrika (COMESA) die 20 landen omvat of welgeteld 380 miljoen consumenten met een BNP van samen 200 miljard dollar. Ten slotte behoort Rwanda tot de East African Community (EAC) dat 120 miljoen consumenten verenigt met een BNP van in totaal 39 miljard dollar.¹⁷⁹ De beoogde markt telt bijgevolg zo'n 560 miljoen consumenten. De totale kostprijs van het project 'Taksvrije Zone' werd aanvankelijk geschat op 70 miljoen dollar in 2006 maar vervolgens teruggebracht tot 20 miljoen dollar in 2008 en tot 27 miljoen dollar in 2010.¹⁸⁰ In 2007-2008 moest de zone 20 hectare omvatten, om zich daarna uit te breiden tot 740 hectare in 2020.¹⁸¹

Zwaktepunten van de verkoopsinstallatie en administratie

Hoewel het organiseren van een taksvrije zone voor de gehele economie volgens het Amerikaans Agentschap voor Internationale Ontwikkeling (USAID) op zich heel eenvoudig is, loopt de verwezenlijking van de Rwandese taksvrije zone, voorzien op zo'n 10 kilometer van Kigali, ernstige vertraging op.¹⁸² Regelmatig wordt de concrete aanvang van de werken aangekondigd, maar het project wordt telkens weer op de lange baan geschoven. PD Cotraco, het Rwandese bouwbedrijf dat instaat voor de bouw van asfaltwegen, van een afvoersysteem voor afvalwater en voor een uitbreiding van het water- en elektriciteitsdistributienet, blijkt geen deadlines te kunnen respecteren.¹⁸³ Het mag dan wel een gemakkelijke opdracht zijn om in een ontwikkelde economie een taksvrije zone te installeren, in een land dat zich rangschikt onder de armste ter wereld is dat echter niet het geval. Om investeerders aan te trekken naar een taksvrije zone, moet een kwaliteitsvolle infrastructuur kunnen worden gegarandeerd (wegen, telecommunicatie, water- en energieaansluiting, openbaar vervoer, diverse diensten, enz.) iets wat uiteindelijk heel duur kan uitvallen voor een staat.

De massale buitenlandse hulp die in het kielzog van de genocide werd verkregen, kan deze taksvrije zone financieren, maar volgens USAID moet het in mindering brengen van deze hulp precies als voorwaarde dienen om de te hoog ingeschatte waarde van de Rwandese frank te doen dalen en zodoende de levensvatbaarheid van dit project te garanderen. Het is in dat opzicht dat USAID een vermindering van 25% van de buitenlandse hulp aanprijst, opdat deze proportioneel meer in verhouding zou staan tot de reële omvang van de commerciële activiteiten van het land.¹⁸⁴ Tot op heden heeft de taksvrije zone slechts twee klanten aangetrokken.¹⁸⁵

Lokalen / gebouwen

Projecten voor de aanwinsten of de uitbreiding van de onderneming

In mei 2005 stelde Singapore een *IT Masterplan 2015* op, met de in 10 jaar tijd te realiseren doelstellingen, nl. de bouw van ultrasnelle en betrouwbare infrastructuren voor informatietechnologie, de ontwikkeling van een industrie van competitieve informatietechnologieën, de opleiding van competitieve werkkrachten inzake informatietechnologie, de hervorming van de voornaamste economische sectoren, van de regering en van de maatschappij aan de hand van de meest innovatieve en gesofisticeerde technologieën. In het promotieclipje voor het *IT Masterplan 2015* komen eindeloos veel gadgets aan bod, samen met de nieuwste futuristische technologische snufjes, ter *verrijking van het dagelijkse leven* en om de economische concurrentie van Singapore nieuw leven in te blazen.¹⁸⁶

Ook de Rwandese regering, en meer bepaald het ministerie van Infrastructuur, heeft in 2008 een masterplan uitgewerkt, het *Masterplan Kigali*. Het objectief is om Kigali binnen dit en 50 jaar om te vormen tot hét model voor heel Afrika als de modernste en sociaal, economisch en ecologisch meest leefbare stad.¹⁸⁷

Het Amerikaanse bedrijf OZ Architecture heeft zich voor 1,7 miljoen dollar over het *Masterplan Kigali* gebogen, en daarmee in 2010 de prijs van uitmuntendheid in de wacht gesleept van de American Society of Landscape Architects.¹⁸⁸ De meer gedetailleerde plannen, bestemd voor bepaalde wijken in Kigali, werden getekend door Singapore Cooperation Enterprise en het Amerikaanse bedrijf Surbana International Consultants Pte. Ltd.¹⁸⁹ De promotievideo voor het *Masterplan Kigali* geeft een onherkenbaar beeld van Kigali dat op zijn minst surrealistisch te noemen is: ultramoderne gebouwen en infrastructuur, luxeresidenties, reusachtige showrooms en commerciële centra, een lachende en welvarende bevolking, ontspanningsruimten, bovengrondse oversteekplaatsen voor voetgangers, uitgestrekte lanen met rijen parasols en palmbomen, beschutte openbare bankjes en picknickruimten, kunstmatige meren, ontelbare wolkenkrabbers,...

Huidige staat van het vastgoed

Op dit moment wordt de luchthaven van Kigali verbonden met het centrum van de stad door een 12 km lange vierbaansweg met perfect onderhouden middenberm die beplant is met palmbomen en uitgeeft op een fleurig rondpunt. Enkele geasfalteerde verkeersaders leiden naar de gegoede wijken of naar het centrum van Kigali. De rest van het wegennet van de hoofdstad bestaat uit steile aardewegen, bedekt met modder, die naar de lager gelegen arme wijken voeren. De meeste huizen daar zijn gemaakt van aarde en bedekt met een golvend plaatijzeren dak. Ze zijn niet aangesloten op stromend water, noch op het elektriciteitsnet en al helemaal niet op de riolering. De toiletten bevinden zich buitenshuis. Verder dan grootschalige onteigeningen van de armste bevolking met het oog op de constructie van moderne gebouwen en privéresidenties, reikt het Masterplan momenteel niet. Constructies die niet voldoen aan de bouw- of sanitaire vereisten, worden door bulldozers met de grond gelijk gemaakt. Volgens de richtlijnen van het masterplan is het enige alternatief voor de eigenaars van wie de onbewoonbaar verklaarde huizen afgebroken zijn, dat zij zelf op diezelfde plek gebouwen van 8 verdiepingen hoog optrekken. De uitgezette bewoners worden onvoldoende vergoed en er wordt hen een woning buiten Kigali toegewezen.¹⁹⁰

Wat betreft de wolkenkrabbers, telt de hoofdstad van 'het Singapore van Afrika' momenteel slechts 1 gebouw van 14 verdiepingen, de City Tower. De meeste nieuwe gebouwen blijken voor de helft leeg te staan of vinden geen gegadigden.

Financieel beheer: financiële en operationele planning

Boekhouding en administratie van het afgelopen jaar

In de tenniswereld wordt een *wildcard* toegekend aan spelers die op deze manier kunnen deelnemen aan een wedstrijd zonder voorafgaande kwalificatie. Tennissers in het bezit van zo'n kaart worden rechtstreeks toegelaten tot de finalerondes of kwalificatierondes, ook al wordt dit door hun rangschikking op het ATP of het WTA-klassement (geldig voor respectievelijk de mannen en vrouwen) niet gerechtvaardigd. De spelers in kwestie plegen met andere woorden inbreuk op de orde die opgelegd is door het ATP en WTA-klassement. Aangezien de *wildcards* naar hartenlust worden toegekend door de organisatoren van toernooien, is het systeem niet zelden oorzaak van enige polemiek.

De genocide betekent voor Rwanda een eersteklas *wildcard*, waarmee het land erin slaagde een duizelingwekkende opmars te maken in de rangschikking van de Doing Business-index van de Wereldbank, die de regelgeving van het zakenleven in 183 landen opmeet: Rwanda klom op van de 143^{ste} plaats, in 2009, naar de 67^{ste} plaats in 2010.¹⁹¹ Landen wordt een plaats toegekend op een schaal van 1 tot 183, afhankelijk van het al dan niet gunstige zakenklimaat. Zo staan op de eerste plaats de landen die optreden als beste zakenpartners. Een hoge klassering wijst op een omgeving die wat regelgeving betreft gunstig is voor handelsactiviteiten.¹⁹²

Tennis zou de enige vorm van ontspanning zijn voor de Rwandese president.¹⁹³

Laat er geen twijfel over bestaan: ik ervaar altijd de noodzaak om te winnen (wanneer ik tennis speel). Geen enkele bal ontgaat mij. Vooral wanneer mijn tegenstander de bal mist, neem ik hem dat niet altijd in dank af. Hij zou er moeten achteraanlopen. Falen mag, op voorwaarde dat je probeert. Ik wil alleen maar proberen. – Paul Kagame.¹⁹⁴

Huidige aandeel van buitenlandse fondsen in de onderneming

Meer dan de helft van het budget van de Staat is afkomstig van internationale hulp.¹⁹⁵

Zekerheden/garanties van geldschieters van fondsen

Op dinsdag 10 mei 2005 besliste de Club van Parijs, een informele groep die bemiddelt tussen kredietverstrekken- de landen, Rwanda's schulden kwijt te schelden. Er werd overeengekomen om 82,7 miljoen dollar te schrappen, ofwel 64,3 miljoen euro in nominale waarde. Na de bijkomende 7,7 miljoen dollar, of 6 miljoen euro aan bilaterale kwijtscheldingen, is de totale schuldenlast van Rwanda jegens de Club van Parijs hierdoor tot nul terug gebracht.

Eind 2003 werd de publieke schuld van Rwanda geschat op zo'n 1.572,5 miljoen dollar, of 1.221,8 miljoen euro. Eind maart 2005 werd het verschuldigde bedrag aan de Club van Parijs geraamd op 90,4 miljoen dollar of 70,2 miljoen euro in nominale waarde.¹⁹⁶ Door deze ingreep is vrijwel de hele buitenlandse schuld van Rwanda weggewerkt.

Tijdgebonden noden van de schatkist

Het Economic Development & Poverty Reduction System (EDPRS) is de tweede strategie uitgewerkt door de

Rwandese regering ter realisering van de objectieven van Vision 2020.¹⁹⁷ Het systeem EDPRS, dat in 2007 in werking trad, dekt de periode 2008-2012 en heeft betrekking op de volgende sectoren: educatie, landbouw, sociale bescherming, transport, ICT, woningzorg, energie, wetenschap, water en sanering, bossen, bodem en milieu, industrie, diensten.

Volgens prognoses van het Rwandese ministerie van Financiën en Economische Planning (Minecofin)

- vereist de financiële steun aan het EDPRS een bedrag van 968 miljard Rwandese frank. Omgerekend is dit 163.102.798.998 dollar. De buitenlandse budgettaire bijdragen worden geschat op 772 miljard Rwf, of 130.077.852.094 dollar, maar voldoen niet aan de behoeften. Daarvoor zou nog zo'n 196 miljard Rwf aan extra buitenlandse steun nodig zijn, of 330.249.469 dollar.

- vereist de steun aan de projecten van het EDPRS een bedrag van 746 miljard Rwf, of 125.696.991.790 dollar. De totale som van de schenkingen aan de projecten samen met de huidige portefeuille van de projecten, loopt op tot 590 miljard Rwf of 9.968.024.121.584 dollar. Deze bijdragen blijven onder het nodige budget, waarvoor zo'n 156 miljard Rwf of 260.167.505 dollar extra buitenlandse financiering zou nodig zijn. Het totaal aan extra financieringen vanwege de geldschieters van buitenlandse fondsen voor de periode 2008-2012, loopt op tot 352 miljard Rwf, of 590.416.974 dollar, of een gemiddelde van 13.218.083.394,8 dollar extra per jaar.¹⁹⁸

Bovendien hebben Vision 2020 en EDPRS de landbouw een voorrangspostie toegekend, aangezien deze sector instaat voor 37,4% van het BNP. Het geheel aan investeringen in de watersector, landbouw en energiesector wordt geraamd op een bedrag van 1.035 miljard dollar in de periode tot 2020, waarvan 538 miljoen USD besteed wordt aan de renovatie van de grote irrigatiekanalen, 388 miljoen dollar is voor de energiesector en 109 miljoen USD voor de ontwikkeling van het irrigatiesysteem.¹⁹⁹

Vooruitzichten

Welke verkoopsresultaten beogen jullie in de komende 5 jaar?

De opbrengsten die de Rwandese regering haalt uit de genocide en maximaal laat renderen, bestaan uit onderhoudsuitkeringen afkomstig van NGO's, de private sector en verschillende internationale organismes + de straffeloosheidspremie voor de *schijnbaar systematische en veralgemeende aanvallen* gericht tegen de Hutu-vluchtelingen in Congo. Een rapport van de Verenigde Naties uit september 2010 maakt wat dit betreft melding van *meerdere bezwarende elementen die, als ze bewezen worden voor een bevoegde rechtbank, zouden kunnen gekwalificeerd worden als genocide.*²⁰⁰ Dankzij deze genocide-opbrengsten hoopte Rwanda aanvankelijk tegen 2020 te kunnen toetreden tot de club van *landen met een gemiddeld inkomen.*²⁰¹ In oktober 2010 kondigde eerste minister Bernard Makuza aan dat dit objectief al in 2017 zal bereikt zijn.²⁰²

De landen met een gemiddeld inkomen zijn deze waarvan het jaarlijkse BNP per inwoner in 1995 tussen de 765 en 9386 dollar schommelde en waarvan de levensverwachtingen hoger liggen dan in de landen met lage inkomsten en waarvan de inwoners, ondanks hun toegang tot meer goederen en diensten, nog steeds niet kunnen voorzien in de basisbehoeften.²⁰³

Inschatting van de risico's

Omstandigheden die een gevaar kunnen betekenen voor de strategieën van het businessplan

Zij die oorlog willen, zullen hem krijgen. En ze zullen het zich beklagen, kondigde de Rwandese president Paul Kagame op 9 augustus 2010 aan. Deze dreigende woorden werden uitgesproken de dag na de publicatie van de *Oproep aan de Rwandezen tot een algemene opstand tegen de dictatuur van Kagame*. Deze oproep werd verspreid door kolonel Patrick Karegeya, gewezen hoofd van de dienst Buitenlandse Inlichtingen, vandaag levend in ballingschap.²⁰⁴

Bijzondere risico's verbonden aan de activiteit van het bedrijf

Patrick Karegeya heeft in de rangen van het FPR gevochten om Rwanda van de dictatuur te bevrijden en het een garantie op vrede te bieden. Geen van deze objectieven werd ooit bereikt. Aangezien volgens hem een dictator nooit zelf ontslag neemt, moet voor zijn omverwerping worden gevochten. De Rwandezen moeten nu in opstand komen en zelf hun vrijheid opeisen, aangezien niemand anders hen van Kagame's dictatuur zal komen verlossen. Het is hoog tijd dat ze hem duidelijk maken dat voor hen de maat vol is en hij plaats moet ruimen. *Het staat vast dat daarbij doden zullen vallen, besluit Karegeya, maar zij zullen het leven laten voor een goed doel, en ik ben bereid om de Rwandezen te steunen in hun gevecht tegen de dictatuur van Paul Kagame.*²⁰⁵

Interne risico's (organisatie, management, enz.)

In september 2010 werd een werkelijke aanklacht tegen Paul Kagame ondertekend, aansturend op diens vertrek. Ondertekenaars waren: kolonel Patrick Karegeya, gewezen hoofd van de buitenlandse inlichtingendienst, Faustin Kayumba Nyamwasa, gewezen hoofd van de militaire inlichtingendienst van het FPR, Théogène Rudasingwa, gewezen directeur van het kabinet van de president en Gerald Gahima, gewezen procureur-generaal van de Republiek. In dit document gaan de vier vroegere naasten van de president in de aanval tegen de mythes die over Kagame de ronde doen. Ze beschuldigen hem ervan de Hutu's en Tutsi's tegen elkaar op te zetten, van moord op zijn tegenstanders, zware inbreuken op de Rechten van de Mens, corruptie en grootschalige persoonlijke verrijking, onderdrukking en terreur. De staatsinstellingen worden door een Tutsi-minderheid gemonopoliseerd terwijl de Hutu-meerderheid volstrekt niet bij het machtssysteem wordt betrokken. Al bij al wordt het land bestuurd door een kleine horde Tutsi-officieren en burgers van de FPR. De staatsinstellingen zijn doeltreffend, omdat ze totalitair zijn. De absolute repressie is de hoeksteen van de regering. Rwanda is er op vlak van vrijheid veel minder goed aan toe dan in de periode voor de genocide en is etnisch volledig verdeeld, ondanks de pogingen om een façade op te trekken van eenheid en verzoening. Paul Kagame is een cynische en gewelddadige man die de democratie in de weg staat en de hele regio rond de Grote Meren destabiliseert. Zijn minderheidsregering, gekenmerkt door repressie en een gebrek aan verantwoordelijkheidszin, kan niet overeind blijven. De Rwandezen, Rwanda en de internationale gemeenschap dragen de morele verantwoordelijkheid om hieraan een halt toe te roepen.²⁰⁶

Commerciële risico's (marketing, markt, product, enz.)

Volgens de vier dissidenten boekt Rwanda geen duurzame vooruitgang op vlak van economie; het land verkeert in een voortdurende staat van instabiliteit. Het ontwikkelen van infrastructuur in een klimaat gekenmerkt door wantrouwen, angst en verdeeldheid, valt niet te rijmen met werkelijke economische vooruitgang.²⁰⁷

Externe risico's (politieke veranderingen, mode, enz.)

Het lijkt meer en meer waarschijnlijk dat de Hutu's, die in de meerderheid zijn maar uit de politiek worden geweerd, de wapens zullen opnemen tegen de heersende regering.

Er is veel kans dat dit uitmondt in nieuwe gewelddadige conflicten, met inbegrip van een nieuwe genocide.²⁰⁸

Kansberekening van deze verschillende risico's

Momenteel rekruteren Kayumba en Karegeya strijders in Noord-Kivu om het regime van Paul Kagame omver te werpen. Volgens deze laatste hebben die twee mannen *niets te betekenen* en staat de poging om Rwanda aan te vallen gelijk aan een poging tot zelfmoord, aangezien de bevolking aan de kant van de regering staat. Beide mannen maken geen schijn van kans om hun objectief te bereiken. Het zijn nullen, compleet onbelangrijke en te verwaarlozen factoren.²⁰⁹ Nochtans, zo zegt een woordvoerder van het Rwandese leger, is de oproep tot opstand van de gewezen medewerkers van Kagame *een misdadige uitspraak waar niet licht aan getild mag worden*.²¹⁰

Voetnoten

- 1 http://www.un.org/french/documents/view_doc.asp?symbol=S/1999/1257, p. 3
- 2 <http://fr.hirondellenews.com/content/view/10970/530/>
- 3 <http://fr.hirondellenews.com/content/view/10504/26/>
- 4 http://www.unicef.org/french/infobycountry/rwanda_20245.html
- 5 Stephen KINZER: A thousand hills: Rwanda's rebirth and the man who dreamed it, John Wiley & Sons, Juin 2008, p. 253, 254
- 6 <http://francais.doingbusiness.org/economyrankings/default.aspx>
- 7 http://www.larousse.fr/encyclopedie/ehm/Dragons_asiatiques/179197
- 8 <http://www.edb.gov.sg/edb/sg>
- 9 Le Nouvel Observateur, Ibid., p. 199
- 10 http://www.edb.gov.sg/edb/sg/en_uk/index/why_singapore/singapore_rankings.html#rank_chart%22
- 11 http://www.edb.gov.sg/edb/sg/en_uk/index/why_singapore/singapore_rankings.html#rank_chart%22
- 12 <http://www.weforum.org/documents/GCR10/Full%20rankings.pdf>
- 13 <http://www.imd.org/research/publications/wcy/upload/scoreboard.pdf>
- 14 http://www.google.be/search?hl=fr&source=hp&q=imd+world+competitiveness+yearbook+2010&aq=0&aqi=g4&aql=&oq=IMD+world&gs_rfai=
- 15 <http://www.weforum.org/documents/GITR10/index.html>, p. 12
- 16 http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf, p. 297
- 17 <http://www.imd.org/index.cfm?nav1=true>
- 18 <http://www.imd.org/index.cfm?nav1=true>
- 19 <http://www.imd.org/index.cfm?nav1=true>
- 20 <http://www.fastcompany.com/magazine/134/special-report-rwanda-rising.html?page=0%2C3>
- 21 <http://www.guardian.co.uk/world/2010/may/28/rwanada-kagame-defends-rights-record>
<http://asiancorrespondent.com/the-asia-file/rwanda-the-singapore-of-africa>
- 22 <http://www.spiegel.de/international/world/0,1518,704894,00.html>
- 23 Vision 2020 du Rwanda, République du Rwanda, Ministère des finances et de la planification économique, p. 2,4,5, 5,6,8,9,10
- 24 Vision 2020 du Rwanda, République du Rwanda, Ministère des finances et de la planification économique, p. 5,6
- 25 <http://www.massviolence.org/Chronologie-du-Rwanda-1867-1994?artpage=16>
http://www.rfi.fr/actufr/articles/052/article_27210.asp
<http://news.bbc.co.uk/2/hi/africa/1070329.stm>
<http://www.gwu.edu/~nsarchiv/NSAEBB/NSAEBB117/Rw29.pdf>
Rapport du Projet Mapping concernant les violations les plus graves des droits de l'homme et du droit international humanitaire commises entre mars 1993 et juin 2003 sur le territoire de la République démocratique du Congo, ONU, Août 2010, p. 15
FILIP REYNTJENS: Rwanda, Trois jours qui ont fait basculer l'histoire, p. 117
- 26 <http://blogs.lesoir.be/colette-braeckman/2010/10/26/decryptage-dune-interview-etdun-avertissement/>
- 27 http://www.forumfp.org.rw/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=59&lang=fr
- 28 <http://www.parliament.gov.rw/re/images/PDFs/political%20power%20sharing%20in%20rwanda.pdf>, p. 236
<http://allafrica.com/stories/201008180289.html>
- 29 <http://droit.francophonie.org/publication.do?publicationId=4281>
http://www.ueobsrwa.org.rw/referendum/documents/RwandalawonpartiesJune2003_FR_1_.pdf
- 30 www.ua.ac.be/objts/00110835.pdf, p. 2,3,4
- 31 République Rwanda, Rapport final, Elections Législatives à la Chambre des Députés, 15 – 18 septembre 2008, Mission d'observation électorale de l'Union Européenne, p. 3, 36, 35
- 32 <http://www.reuters.com/article/idUSTRE67D0DX20100814>
- 33 <http://www.liberation.fr/monde/0101651070-rwanda-des-elections-pour-conforter-kagame>

http://www.lemonde.fr/afrique/article/2010/03/25/au-rwanda-la-loi-reprimant-l-ideologie-du-genocide-sert-a-harceler-l-opposition_1324290_3212.html
<http://www.amnesty.org/fr/news-and-updates/intimidation-rwandan-opposition-parties-must-end-20100218>
<http://www.amnesty.org/fr/for-media/press-releases/rwanda-pre-election-attacks-politicians-and-journalists-condemned-2010-08-0>
<http://www.hrw.org/fr/news/2010/08/02/rwanda-atteintes-aux-libert-s-d-expression-d-association-et-de-r-union-l-approche-de>
34 <http://www.tri-starinvestments.com/>
35 <http://report.globalintegrity.org/Rwanda/2009/scorecard/75>
36 <http://www.newtimes.co.rw/print.php?issue=14333&print&article=31716>
37 http://www.tri-starinvestments.com/what_we_do.html
38 http://www.primature.gov.rw/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=311&Itemid=95
39 www.uneca.org/aisi/NICI/.../rwanda.doc
40 <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N02/621/80/IMG/N0262180.pdf?OpenElement>, p. 39
41 <http://www.penalreform.org/files/WEB%20english%20gacaca%20rwanda-5.pdf>, p. 24
42 http://www.minaloc.gov.rw/IMG/pdf_MANUEL_DE_PROCEDURES_ADMINISTRATIVES.pdf, p. 39
43 http://www.amategeko.net/display_rubrique.php?ActDo=ShowArt&information_ID=652&Parent_ID=3067925&type=public&Langue_ID=Fr&rubID=3067926#3067926
44 http://www.lexpress.fr/actualites/1/rwanda-un-mort-et-28-blesses-dans-deux-attentats-a-la-grenade_892369.html
45 <http://www.police.gov.rw/spip.php?article132>
<http://allafrica.com/stories/201011010351.html>
46 <http://www.jeuneafrique.com/Article/ARTJAJA2572p044-051.xml0/developpement-cpi-presse-presidentpaul-kagame-qui-peut-se-permettre-de-nous-donner-des-lecons-de-democratie.html>
47 <http://www.lalibre.be/actu/international/article/601902/kagame-reelu-a-93-des-suffrages.html>
48 <http://www.army.mil/-news/2010/03/14/35854-rwanda-president-visits-west-point/>
49 <http://www.guardian.co.uk/politics/2008/jan/18/rwanda.tonyblair>
50 <http://allafrica.com/stories/200803170732.html>
51 http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/7262082.stm
52 <http://www.independent.co.ug/index.php/business/regional-business/56-regional-business/1089-advisor-tony-blair-returns-to-rwanda>
53 <http://www.tonyblairoffice.org/news/entry/tony-blair-meets-with-visionary-leader-paul-kagame-during-latest-two-day-vi>
http://www.tonyblairoffice.org/content/search?cx=008052209236931596324%3Azn_czq5tu8&cof=FORID%3A10&ie=UTF-8&q=rwanda&sa.x=0&sa.y=0&sa=Search
54 <http://www.hrw.org/en/world-report-2010/rwanda-0>
55 http://www.primature.gov.rw/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=142&Itemid=95
56 <http://allafrica.com/stories/201009090344.html>
57 <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N01/630/02/PDF/N0163002.pdf?OpenElement>, p. 21
<http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N01/323/55/IMG/N0132355.pdf?OpenElement>, p. 17
58 <http://www.rwandainvest.com/spip.php?article26>
<http://www.rwandainvest.com/spip.php?rubrique4>
59 <http://www.amnesty.org/fr/news-and-updates/report/vague-laws-used-criminalise-criticism-government-rwanda-2010-08-31>
60 http://amategeko.net/display_rubrique.php?ActDo=all&Information_ID=2395&Parent_ID=30701063&type=public&Langue_ID=Fr&rubID=30701064
<http://www.hrw.org/fr/node/77011/section/8>
61 http://amategeko.net/display_rubrique.php?ActDo=all&Information_ID=2395&Parent_ID=30701063&type=public&Langue_ID=Fr&rubID=30701064
62 http://www.amategeko.net/display_rubrique.php?ActDo=ShowArt&Information_ID=919&Parent_ID=3070481&type=public&Langue_ID=Fr&rubID=3070482#3070482
63 Entretiens avec l'auteur
64 <http://www.hrw.org/fr/node/77011/section/8>
65 <http://www.rwandainvest.com/spip.php?rubrique4>
66 HUMAN RIGHT WATCH et la FEDERATION INTERNATIONALE DES LIGUES DES DROITS DE L'HOMME: Aucun témoin ne doit survivre: le génocide au Rwanda, Editions Karthala, Paris, 1999, p. 843, 844, 845, 846

http://www.hrw.org/reports/1999/rwanda/Geno15-8-03.htm#P713_229872
http://ddata.over-blog.com/xxxxxyy/2/23/08/90/DH-RWANDA/Gersony_Report.pdf
 67 <http://www.unhcr.ch/Huridocda/Huridoca.nsf/TestFrame/4c4c1c22087b1bf9c12566100046448b?Opendocument>
 68 <http://news.bbc.co.uk/2/hi/africa/694130.stm>
<http://news.bbc.co.uk/2/hi/6348815.stm>
 69 <http://www.reliefweb.int/rw/rwb.nsf/db900sid/ACOS-64BSK5?OpenDocument>
http://archives.lesoir.be/en-lisiere-d-un-camp-des-charniers-_t-19970524-Z0DR67.html
<http://www.unhcr.org/refworld/country,,,CHRON,COD,456d621e2,469f38813,0.html>
http://www.lemonde.fr/idees/article/2010/09/30/congo-rwanda-l-autre-genocide-impuni_1417845_3232.html
 70 [http://www.reliefweb.int/rw/RWFiles2003.nsf/FilesByRWDocUNIDFileName/SKAR-648L36-irc-drc-8apr.pdf/\\$File/irc-drc-8apr.pdf](http://www.reliefweb.int/rw/RWFiles2003.nsf/FilesByRWDocUNIDFileName/SKAR-648L36-irc-drc-8apr.pdf/$File/irc-drc-8apr.pdf), p. 13
 71 <http://www.theirc.org/news/crise-du-congo-54-millions-de-morts-selon-une-tude-de-l-4332>
http://www.theirc.org/sites/default/files/resource-file/IRC_DRCMortalityFacts.pdf
 72 <http://fr.hirondellenews.com/content/view/10707/322/>
<http://www.ua.ac.be/objs/00111813.pdf>,59,60
<http://www.ua.ac.be/objs/00111064.pdf>, p., 21,22
 73 COLETTE BRAECKMAN: Les nouveaux prédateurs. Politique des puissances en Afrique centrale, Editions Fayard, 2003, p. 226
 74 <http://news.bbc.co.uk/2/hi/africa/6168280.stm>
<http://www.liberation.fr/monde/010166983-attentat-du-6-avril-1994-bruguiere-accuse-kagame>
 75 <http://fr.hirondellenews.com/content/view/6357/321/>
<http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/7230794.stm>
http://www.eurac-network.org/web/uploads/documents/20080207_10013.doc
 76 Rapport du Projet Mapping concernant les violations les plus graves des droits de l'homme et du droit international humanitaire commises entre mars 1993 et juin 2003 sur le territoire de la République démocratique du Congo, ONU, Août 2010, p. 15
 77 <http://www.rwandatourism.com/fr/economy.htm>
 78 http://www.rwandatourism.com/test/page.php?uri=Gorilla_Trekking&PHPSESSID=508298d1c072229ad97b0e3c646744eb
http://www.unep.org/french/wed/2010/media/WED_celebrations.asp
<http://www.rwandatourism.com/GNCconceptnote2006.htm>
 79 THOMAS TURNER: Congo wars: conflict, myth and reality,Zed Books Ltd.,London, 2007, p. 3, p. 49,50
http://www.bbc.co.uk/french/specials/1911_drc_elex/page7.shtml
 80 <http://www.unhcr.org/refworld/docid/4b586cf5c.html>
 81 <http://www.jeuneafrique.com/Article/ARTJAJA2572p044-051.xml0/developpement-cpi-presse-presidentpaul-kagame-qui-peut-se-permettre-de-nous-donner-des-lecons-de-democratie.html>
 82 <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N02/621/80/IMG/N0262180.pdf?OpenElement>, p. 15,16,17
 83 ROGER BOTTE: Globalisation et illicite en Afrique, Paris, Éd. Karthala, Politique africaine, 2004, p. 82
 84 <http://www.grip.org/bdg/g2044.html>
 85 ROGER BOTTE: Ibid, p. 84
 86 Annuaire des Grands Lacs 2001
 87 <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N02/621/80/IMG/N0262180.pdf?OpenElement>, p.19
 88 http://www.grip.org/pub/rapports/rg05-1_rdc.pdf
<http://daccess-ddsny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N01/630/02/PDF/N0163002.pdf?OpenElement>, p. 29
 89 <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N03/403/78/IMG/N0340378.pdf?OpenElement>, p. 528,529,532,535,537
 90 <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N01/323/55/IMG/N0132355.pdf?OpenElement>, p. 44
 91 <http://www.rwandainvest.com.cn/DetailA2.asp?ID=218&intMaxID=3>
 92 <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N01/323/55/IMG/N0132355.pdf?OpenElement>, p. 49
 93 <http://www.ua.ac.be/objs/00111767.pdf>, p. 8

- 94 CHRETIEN JEAN –PIERRE: Mythes et stratégies autour des origines du Rwanda (XIXe-XXe siècles) in Jean Pierre Chrétien et Jean-Louis Triaud (sous la dir.), Histoire d’Afrique. Les enjeux de mémoire, Paris, Karthala, 1999, p. 295,296.
- 95 FLIP REYNTJENS: La guerre des grands lacs: alliances mouvantes et conflits extraterritoriaux, Paris, Editions l’Harmattan,1999, p. 59,60
- 96 THOMAS TURNER: Ibid., p. 63
<http://www.ua.ac.be/objs/00111767.pdf>, p. 6,7
- 97 http://www.hrw.org/reports/1999/rwanda/Geno15-8-03.htm#P713_229872
- 98 <http://www.gwu.edu/~nsarchiv/NSAEBB/NSAEBB53/index.html#4>
<http://www.gwu.edu/~nsarchiv/NSAEBB/NSAEBB53/rw050194.pdf>
- 99 <http://www.guardian.co.uk/world/2004/mar/31/usa.rwanda>
- 100 <http://news.bbc.co.uk/2/hi/africa/1196167.stm>
<http://www.rfi.fr/contenu/20100202-americaens-reviennent-afrique>
- 101 <http://www.agoa.gov/faq/index.asp>
<http://www.agoa.info/>
- 102 <http://www.africom.mil/AboutAFRICOM.asp>
<http://www.africom.mil/AfricomFAQs.asp>
- 103 <http://www.ncafp.org/articles/CVs%20and%20Bios/CV%20Pham.pdf>
<http://www.jmu.edu/bethechange/stories/pham-Africa.shtml>
- 104 http://www.jmu.edu/nelsoninstitute/UAFP_A_179054_O.pdf
- 105 http://foreignaffairs.house.gov/110/pha080207.htm#_ftnref20
- 106 <http://foreignaffairs.house.gov/110/37068.pdf>, p. 4,5
- 107 <http://www.thecommonwealth.org/YearbookHomeInternal/217016/>
<http://www.afrik.com/article15463.html>
<http://news.bbc.co.uk/2/hi/7663298.stm>
- 108 <http://www.washingtonpost.com/wp-srv/national/longterm/overseas/overseas3a.htm>
<http://www.liberation.fr/monde/0101225723-rwanda-l-aide-militaire-americaine-en-questions-les-etats-unis-sont-soupconnes-d-avoir-aide-les-soldats-rwandais-a-renverser-mobutu-et-d-etre-complices-des-tueries-contre-les-refugies-hutus>
- 109 <http://www.fas.org/asmp/campaigns/training/IMET2.html>
http://www.usau.usmission.gov/media/pdfs/acota_factsheet_april2009.pdf
<http://www.state.gov/t/pm/rls/rpt/fmtrpt/2007/92084.htm>
<http://www.washingtonpost.com/wp-srv/national/longterm/overseas/overseas3a.htm>
<http://www.senate.be/crv/GR/gr-35.html>
<http://www.army.mil/standto/archive/2009/05/13/>
- 110 http://www.gallup.com/poll/134102/Sub-Saharan-Africa-Leads-World-Approval.aspx?utm_source=tagrss&utm_medium=rss&utm_campaign=syndication&utm_term=Gallup%20Global%20List
- 111 <http://www.worldleaders.columbia.edu/participants/paul-kagame>
- 112 <http://statistics.gov.rw/images/PDF/EICV%20Labour%20Report%20final.pdf> ,point 2
- 113 <http://www.youtube.com/watch?v=Q2Flfj3mmaU>Fine
- 114 http://www.hoteltravel.com/fr/singapore/guides/travel_tips.htm
- 115 http://www.voyage.gc.ca/countries_pays/report_rapport-fra.asp?id=265000
- 116 http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/conseils-aux-voyageurs_909/pays_12191/singapour_12360/index.html
- 117 <http://amnestyinternational.be/blogs/peinedemort/>
<http://asiapacific.amnesty.org/library/index/FRAASA360012003?open&of=FRA-SGP>
- 118 <http://dictionnaire.sensagent.com/pendaison/fr-fr/>
- 119 <http://www.syfia.info/index.php5?view=articles&action=voir&idArticle=3961>
- 120 <http://syfia-grands-lacs.info/index.php5?view=articles&action=voir&idArticle=582>
- 121 Stephen KINZER, Ibid., p. 234

- 122 Stephen KINZER, *Ibid.*, p. 234
- 123 http://www.nytimes.com/2010/05/01/world/africa/01rwanda.html?_r=1&scp=1&sq=iwawa&st=cse
<http://www.syfia.info/index.php5?view=articles&action=voir&idArticle=3852>
- 124 <http://www.syfia.info/index.php5?view=articles&action=voir&idArticle=4458>
- 125 <http://www.syfia.info/index.php5?view=articles&action=voir&idArticle=4956>
- 126 <http://syfia-grands-lacs.info/index.php5?view=articles&action=voir&idArticle=582>
- 127 <http://www.ua.ac.be/objs/00178893.pdf>
<http://blogs.lesoir.be/colette-braeckman/2007/07/01/rwanda-le-pays-des-mille-collines-et-des-mille-reglements/>
<http://www.intercot.com/discussion/showthread.php?t=102380>
<http://www.irinnews.org/fr/reportfrench.aspx?reportid=69584>
- 128 <http://www.worldleaders.columbia.edu/participants/paul-kagame>
- 129 <http://www.paulkagame.com/biography.php>
- 130 <http://www.worldleaders.columbia.edu/participants/paul-kagame>
- 131 <http://www.handsoffcain.info/news/index.php?iddocumento=9324909>
- 132 http://www.africetime.com/rwanda/nouvelle.asp?UrlRecherche=archives.asp%3FRech%3D1%26no_pays%3D40%26no_categorie%3D1%26keyword%3D%26BtnGo.x%3D7%26IsPanafricain%3D0%26IsAfrique%3D&no_nouvelle=367243
- 133 <http://www.unicefusa.org/about/regional/new-england.html>
- 134 <http://allafrica.com/stories/200909250068.html>
- 135 <http://www.energyglobe.com/news/details/id/1621/>
- 136 <http://fr.rsf.org/press-freedom-index-2010,1034.html>
- 137 <http://www.newtimes.co.rw/index.php?issue=14431&t=5>
- 138 <http://www.hrw.org/fr/node/77011/section/8>
- 139 http://www.nurc.gov.rw/index.php?option=com_content&view=article&id=50&Itemid=12
<http://www.syfia-grands-lacs.info/index.php5?view=articles&action=voir&idArticle=461>
- 140 http://www.un.org/esa/socdev/social/meetings/egm09/docs/Golooba_Mutebi.pdf
http://www.nurc.gov.rw/index.php?option=com_content&view=article&id=74&Itemid=11
http://www.ambarwanda.be/index.php?option=com_content&view=article&id=146&lang=fr
- 141 <http://www.un.org/french/preventgenocide/adviser/convention.shtml>
- 142 http://www.devpartners.gov.rw/docs/H%20%20A/H%20%20A%20Local/Aid%20Policy/Aid_Policy_Overview_FR.pdf
- 143 Le Nouvel Observateur, *Atlaséco* 2010, p. 186
- 144 <http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Rwanda/Rwanda%20HDR%202007.pdf>, p. 52
- 145 <http://www.voltairenet.org/article8195.html>
<http://www.assemblee-nationale.fr/dossiers/rwanda/r1271.asp>
- 146 <http://www.ua.ac.be/objs/00111012.pdf>
<http://www.ua.ac.be/objs/00111027.pdf>
- 147 <http://www.ua.ac.be/objs/00111027.pdf>
- 148 Le Nouvel Observateur, *Atlaséco* 2011, p. 186
- 149 http://www.undp.org.rw/Poverty_Reduction.html
- 150 <http://www.bertelsmann-transformation-index.de/en/bti/country-reports/laendergutachten/eastern-and-southern-africa/rwanda/#chap6>
- 151 Le Nouvel Observateur, *Ibid.*, p. 186
- 152 <http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/2861.html>
- 153 Le Nouvel Observateur, *Ibid.*, p. 186
- 154 http://www.jeuneafrique.com/depeche_afp_20101014T104749Z20101014T104742Z_rwanda-efforts-pour-limiter-une-croissance-demographique-galopante.html
- 155 Le Nouvel Observateur, *Ibid.*, p. 186

156 http://hdrstats.undp.org/en/countries/country_fact_sheets/cty_fs_RWA.html

157 http://hdrstats.undp.org/en/countries/country_fact_sheets/cty_fs_RWA.html

158 http://www.unicef.org/media/media_51908.html

159 http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2010_EN_Table3.pdf

160 <http://hdr.undp.org/en/statistics/>

161 <http://apps.who.int/classifications/apps/icd/icd10online/>

162 <http://www.massviolence.org/Chronologie-du-Rwanda-1867-1994?artpage=16>
http://www.rfi.fr/actufr/articles/052/article_27210.asp
<http://news.bbc.co.uk/2/hi/africa/1070329.stm>
<http://www.gwu.edu/~nsarchiv/NSAEBB/NSAEBB117/Rw29.pdf>

Rapport du Projet Mapping concernant les violations les plus graves des droits de l'homme et du droit international humanitaire commises entre mars 1993 et juin 2003 sur le territoire de la République démocratique du Congo, ONU, Août 2010, p. 15

FILIP REYNTJENS: Rwanda, Trois jours qui ont fait basculer l'histoire, p. 117

163 <http://www.rfi.fr/afrique/20100901-le-rwanda-dit-pret-retirer-troupes-missions-paix>

164 <http://www.rtf.be/info/monde/rwanda/atrocites-en-rdc-le-rwanda-juge-le-rapport-de-lonu-une-insulte-a-lhistoire>
<http://www.bbc.co.uk/news/world-africa-11417721>
<http://www.hrw.org/fr/news/2010/10/01/rd-congo-questions-et-r-ponses-sur-le-rapport-de-mapping-des-nations-unies-sur-les-d>
<http://www.afrik.com/article20721.html>

165 <http://www.rita.gov.rw/spip.php?article151>

166 <http://nanojv.wordpress.com/2010/05/07/rwanda-telecommunications/>

167 Vision 2020 du Rwanda, République du Rwanda, Ministère des finances et de la planification économique, p. 19

168 <http://www.btctcb.org/fr/casestudy/rwanda-am-lioration-de-lacc-s-de-la-population-rurale-l-lectricit>

169 http://www.itu.int/ITU-D/ict/publications/idi/2010/Material/MIS_2010_Summary_F.pdf, p. 2,3

170 <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/IT.NET.BBND.P2>

171 <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/IT.TEL.TOTL.P2/countries>

172 <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/IT.CMP.PCMP.P2/countries>

173 <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/IT.NET.USER.P2/countries>

174 <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/IT.NET.SECR.P6/countries>

175 http://news.bbc.co.uk/2/hi/programmes/click_online/4663893.stm
<http://news.bbc.co.uk/2/hi/8266290.stm>

176 <http://www.newtimes.co.rw/print.php?issue=14173&print&article=25896>

177 http://www.artclair.com/jda/archives/docs_article/71830/singapour-se-dote-d-une-zone-franche.php

178 Examen de la politique d'investissement au Rwanda, Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement, p. 41

179 <http://www.rwandainvest.com.cn/DetailA2.asp?ID=218&intMaxID=3>

180 Examen de la politique d'investissement au Rwanda, Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement, p. 41
<http://www.apanews.net/apa.php?article60964>
<http://af.reuters.com/article/investingNews/idAFJOE5A90AX20091110?pageNumber=1&virtualBrandChannel=0>

181 http://www.jeuneafrique.com/Articleimp_LIN04037questnolov0_

182 http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnacx567.pdf, p. 4

183 <http://allafrica.com/stories/201002081526.html>
<http://allafrica.com/stories/201001120105.html>

184 http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnacx567.pdf, p. IV,20

185 <http://allafrica.com/stories/201009280137.html>

186 http://www.ida.gov.sg/images/content/About%20us/About_Us_level1/_in2015/pdf/realisingthevisionin2015.pdf
<http://www.ida.gov.sg/About%20Us/20070903145526.aspx>

- 187 <http://www.kigalicity.gov.rw/spip.php?article67>
- 188 <http://www.kigalicity.gov.rw/spip.php?article83>
<http://www.asla.org/2010awards/515.html>
- 189 <http://www.kigalicity.gov.rw/spip.php?article83>
- 190 <http://www.syfia-grands-lacs.info/index.php5?view=articles&action=voir&idArticle=1303>
<http://www.syfia-grands-lacs.info/index.php5?view=articles&action=voir&idArticle=708>
- 191 <http://www.doingbusiness.org/features/Reformers2010.aspx>
- 192 <http://français.doingbusiness.org/economyrankings/>
- 193 <http://presidency.gov.rw/interviews/166-his-excellency-president-paul-kagame-interview-with-jeune-afrique>
- 194 Stephen KINZER: Ibid. p. 325
- 195 Le Nouvel Observateur, Atlaséco 2010, p. 186
- 196 <http://mdrwi.org/rapports%20et%20doc/gouv%20rw/dette%20rwanda.htm>
- 197 <http://amis.minagri.gov.rw/rw/content/economic-development-poverty-reduction-strategy-2008-2012-edprs>
http://mininfra.gov.rw/index.php?option=com_content&task=view&id=209&Itemid=351
- 198 http://www.minecofin.gov.rw/docs/LatestNews/EDPRS_-_French.pdf, p. 137,138
- 199 <http://www.sirtewaterandenergy.org/docs/reports/Rwanda-Rapport2.pdf>, p. 5
- 200 Rapport du Projet Mapping concernant les violations les plus graves des droits de l'homme et du droit international humanitaire commises entre mars 1993 et juin 2003 sur le territoire de la République démocratique du Congo, ONU, Août 2010, p. 15
- 201 Vision 2020 du Rwanda, République du Rwanda, p. 1
- 202 <http://allafrica.com/stories/201010140194.html>
- 203 <http://www.worldbank.org/depweb/french/modules/glossary.html>
- 204 <http://www.lalibre.be/actu/international/article/600518/rwanda-ceux-qui-veulent-la-guerre-auront-la-guerre.html>
- 205 http://www.observer.ug/index.php?option=com_content&task=view&id=9495&Itemid=59
- 206 <http://www.google.com/hostednews/afp/article/ALeQM5gvajyk5sBqLv-3fy30OrZ0BmiGhw>
http://rwandinfo.com/documents/Rwanda_Briefing_August2010_nyamwasa-et-al.pdf, p. 15,21,22,23,24,20,32,36
- 207 http://rwandinfo.com/documents/Rwanda_Briefing_August2010_nyamwasa-et-al.pdf, p. 1,21
- 208 http://rwandinfo.com/documents/Rwanda_Briefing_August2010_nyamwasa-et-al.pdf, p. 21, 35, 36
- 209 <http://blogs.lesoir.be/colette-braeckman/2010/10/26/la-reponse-virulente-du-presidengt-kagame-au-rapport-de-lonu/>
<http://blogs.lesoir.be/colette-braeckman/2010/10/26/decryptage-dune-interview-etdun-avertissement/>
- 210 <http://www.lalibre.be/actu/international/article/600518/rwanda-ceux-qui-veulent-la-guerre-auront-la-guerre.html>