

MIJEUROOP

Plan d'Action

17-11-1988

DOC 1
988:19

Annexe C 6(1)a : Séminaire sur le détachement

SEMINAIRE ATELIER DES ENCADREURS DE LA JEUNESSE ET DES COOPERATIVES SUR LE REPERAGE, L'IDENTIFICATION ET LE SUIVI DES MICRO-REALISATIONS EN MILIEU RURAL

Kibuye, 15 - 17 novembre 1988

I. Introduction

Ce séminaire s'est déroulé en Kinyarwanda afin d'assurer une meilleure compréhension des participants. La présente note résume l'essentiel du programme du séminaire, les diverses communications ainsi que les résolutions et recommandations du séminaire.

Ce séminaire-atelier a été conçu avant tout comme un atelier de travail plutôt que comme un séminaire de formation avec des séances magistrales. Il était organisé à l'intention des encadreurs communaux et employés du service préfectoral de l'encadrement de la jeunesse et des coopératives de Kibuye dans le cadre des activités de formation du projet PNUD/BIT "Micro-réalisations". Il s'est déroulé, du 15 au 17 novembre 1988, au Home St Jean à Kibuye.

II. Objectifs

Le séminaire avait comme objectifs :

- le renforcement de la capacité analytique des participants dans le repérage, l'identification et l'analyse de micro-projets du milieu rural ;
- la compréhension des causes qui contribuent à la situation qui prévaut actuellement sur le terrain de travail (par une étude de cas simulés en vue surtout de tester les connaissances, les aptitudes et les pratiques (CAP).

Les thèmes

Les thèmes principaux étaient :

- Techniques de repérage de projets
- Techniques d'identification
- Analyse de situations

- Conception d'un micro-projet : exercice pratique
- Comment organiser une réunion
- Documents comptables indispensables pour une bonne gestion d'une entreprise
- Initiation aux techniques de suivi d'une entreprise.

ACTIVITES DU PROJET : GENERALITES

Le coordonnateur national du projet a fait une brève présentation du projet "Micro-réalisations", c'est-à-dire sa génèse, son bilan d'activités dans les deux zones : Kibuye et Kibungo.

Dans son intervention, il a bien expliqué aux participants les deux formes de crédit octroyé aux promoteurs, à savoir : le fonds "Coup de pouce" et le crédit octroyé par la banque.

Il a beaucoup insisté sur le fait que le projet oeuvre pour la promotion d'emplois par l'appui aux micro-réalisations particulièrement en dehors du secteur agricole, c'est-à-dire dans le secteur artisanale et la transformation des produits vivriers et d'élevage.

ACTIVITES DU PROJET EN PREFECTURE DE KIBUYE

Les activités du projet dans cette préfecture en sont encore à un stade de démarrage car l'animateur a pris ses fonctions en septembre 1988.

Plusieurs demandes d'appui à la création d'unités de production dans les 9 communes de la préfecture ont été soumises à la cellule technique, à savoir : boulangerie, briqueterie, menuiserie, pêche, etc.

Parmi ces unités, une a été financée via la B.R.D., 3 autres ont été approuvées et seront financées très prochainement, 4 études sont en cours et 13 fiches de faisabilités sont élaborées et déposées à la cellule technique pour suite appropriée.

Cependant, on note dans la région de Kibuye une nette réticence en ce qui concerne le crédit classique octroyé par les banques. Les gens sont

projet
réticents à cause de l'expérience malheureuse vécue par d'autres paysans. C'est pourquoi le ~~projet~~ insiste sur la sensibilisation et la formation des futurs promoteurs à l'esprit d'entreprise, au risque, à la rentabilité et au système de crédit.

ACTIVITES DU PROJET EN PREFECTURE DE KIBUNGO

Le bilan des activités a été fait par l'animateur du projet "Micro-réalisations" en préfecture de Kibungo.

Depuis avril 1988, 73 projets dans différents domaines ont été repérés, 22 ont été identifiés, 13 étudiés ou en étude et 8 ont été financés (5 ont reçu un crédit via la B.R.D. et 3 ont reçu une assistance-conseil en technique et en gestion (comptabilité et une assistance financière sur le fonds "coup de pouce"). Le projet a démarré ses activités dans la zone Rusumo - Rukira - Kigarama - Mugesera - Sake - Rukara où l'animateur a travaillé de façon intensive depuis juin 1988. Dans les autres zones, l'action n'a été que ponctuelle faute de temps.

Les débats ont permis d'expliquer la priorité donnée par le projet aux activités productives en dehors de l'agriculture et de l'élevage, le sort des idées de micro-réalisations présentées de façon trop incomplète et enfin le problème des garanties en cas de prêt.

LES PROBLEMES DES ENCADREURS

L'analyste-financier a introduit le sujet et a d'abord tracé les lignes directrices pouvant aider les encadreurs à mieux cerner leurs problèmes.

Après cette introduction, les encadreurs se sont divisés en 3 groupes de travail afin d'identifier leurs problèmes particuliers. Les débats font ressortir que :

- a) L'encadreur est sollicité de toutes parts pour de multiples activités parfois en rapport avec ses fonctions mais souvent sans aucune relation avec son travail, notamment pour toutes les urgences de la commune. Il en

Une

découle énorme surcharge et dispersion des activités sans aucun résultat quant à la dynamique des jeunes.

Solution retenue : préciser à tous les niveaux les tâches de l'encadreur.

b) L'encadreur manque de stabilité dans plusieurs communes. Après diverses formations spécialisées, les encadreurs sont appelés à d'autres fonctions, ce qui ne leur permet pas de mettre en pratique les enseignements reçus.

Solution retenue : sensibiliser le MIJEU COOP à une politique de planification du personnel.

c) L'encadreur manque d'outils de travail, de moyens logistiques (moyens de déplacement, fournitures essentielles ...).

Solution partielle : publication du bulletin de liaison, diffusion des informations par la cellule technique, moyens de déplacement à l'étude.

d) Les encadreurs subissent les effets négatifs du manque de coordination et de concertation des divers intervenants en faveur de la jeunesse et notamment des O.N.G. qui soutiennent les activités des jeunes.

Solution retenue : aider les encadreurs à centraliser les informations sur les projets de leurs communes. D'autre part, il faut insister auprès des organismes de coopération et O.N.G. pour qu'ils informent les encadreurs de leurs interventions.

e) Les encadreurs ont souhaité que le projet "Micro-réalisations" soit mieux connu de la population et des autorités communales.

Solutions retenues : intensifier l'information aux autorités administratives et à la population via le bulletin de liaison, rapports de formation, présence de l'animateur ...

f) Les encadreurs ont souhaité que les autorités communales multiplient les réunions d'échanges d'idées avec les jeunes et dissipent ainsi la peur des jeunes vis-à-vis des autorités communales.

TECHNIQUES DE CONDUITE D'UNE REUNION

L'adjoint à l'analyste financier a expliqué aux encadreurs les techniques de conduite d'une réunion. Il a introduit son sujet par un proverbe français : "Au choc des idées jaillit la lumière". Il a dit qu'une réunion devient une nécessité pour une entreprise tant individuelle que collective, qui a besoin de prévoir, de réaliser et/ou d'évaluer telle ou telle activité.

La conduite d'une réunion implique avant tout une préparation; le président de la réunion qui est l'animateur doit définir préalablement les points suivants :

- la liste et le niveau intellectuel des participants ;
- comment et quand lancer les invitations ;
- le lieu et la date de la réunion ;
- les points à l'ordre du jour intéressant l'auditoire ;
- la salle (endroit) de réunion : il a parlé des différentes dispositions d'une salle de réunion pour permettre des échanges faciles, sûrs et efficaces. Il a notamment cité : la disposition en U, en cercle, en rectangle et en classe. Il a demandé aux encadreurs de voir la disposition la plus correcte.

Il a précisé les tâches principales d'un animateur pendant une réunion : il clarifie les questions, aide les membres timides à participer et à contribuer. Il demande plus de données, il intègre les idées et les résume périodiquement; il redéfinit et interprète des affirmations qui ne sont pas pertinentes ou qui ne sont pas claires; il intervient là où il y a une friction. Il a insisté en disant que pour diriger une réunion, il faut éviter d'énerver ou brutaliser qui que ce soit afin que l'information de tout participant enrichisse la réunion. Il a souligné que, complexé ou déviant, chaque participant doit se sentir utile à la réunion.

Il a parlé aux encadreurs des différents types de membres qui peuvent surgir dans un groupe. Il leur a donné toute une liste et une proposition de la façon de les traiter, à savoir :

- Le monopolisateur : c'est quelqu'un qui parle sans arrêt, quant il s'arrête pour respirer, il faut lui couper la parole en demandant "y a-t-il d'autres points de vue à ce sujet ?".

- Le dérangeur : c'est une personne qui interrompt sans cesse, pendant que les autres parlent. Il faut suggérer qu'une personne parle à la fois, lui faire savoir que même si vous avez deux oreilles vous ne pouvez écouter qu'une personne à la fois.
- L'incohérent : c'est une personne qui s'évade du sujet sans cesse. Pour le ramener à la question, poser lui une question pour clarifier sa pensée ou pour redire ce qu'il a déjà dit.
- Le chuchoteur : il distrait le groupe en parlant doucement avec son voisin. Il faut écouter puis arrêter leur conversation. Leur suggérer d'une façon gentille qu'il partage leurs idées avec le groupe.
- Le silencieux : cette personne ne dit jamais rien mais ceci ne veut pas dire qu'il n'est pas intéressant ou intéressé. Il faut essayer de le faire parler mais sans le gêner. Avec un peu d'encouragement quelques uns d'entre eux pourraient parler. Peut-être que cette personne n'aime pas beaucoup parler mais qu'il serait très utile dans un comité plus restreint.

Avant la fin de cette intervention, les encadreurs ont fait un petit exercice de conduite d'une réunion. Cette exercice a montré que cette partie a été bien assimilée.

TECHNIQUES DE REPERAGE ET D'IDENTIFICATION DE PROJET

Dans son intervention, l'analyste financier a traité les sujets suivants :

1. La définition d'un micro-projet et sa génèse
2. L'étude de faisabilité : cette étude comprend 4 parties importantes, à savoir : l'étude de marché, l'étude technique, l'étude financière et l'étude économique. L'étude de faisabilité doit aboutir à des résultats mesurables, il doit y avoir, dans cette étude, une clarté des concepts et critères. Les exemples et les données doivent être fiables ; leur base doit être récente et les informations doivent être recueillies sur le terrain.
3. Les types de questions à poser aux promoteurs pour recueillir des informations afin de constituer un dossier complet du projet à financer.

Les questions portent sur l'idée de création de projet, les moyens actuels disponibles, les produits fabriqués et leur coût, la fixation des prix, les principaux clients, le cycle de production, le calcul du prix de revient, les difficultés rencontrées, etc.

L'analyste financier a enfin expliqué aux participants, à l'aide des tableaux, l'utilisation journalière des différents documents de base de la comptabilité des promoteurs à savoir :

- fiche de stock ;
- fiche de matières premières et fournitures ;
- fiche des commandes ;
- fiche de stock et produits finis ;
- fiche des produits fabriqués et leur valeur ;
- le bilan ;
- le compte d'exploitation.

EXERCICE PRATIQUE SUR L'IDENTIFICATION ET L'ELABORATION D'UN PROJET

Cet exercice était conçu de façon à permettre l'étude de trois projets dont un seul était rentable. Il a été demandé aux encadreurs d'utiliser uniquement les données comprises dans l'exercice.

Cet exercice a permis aux encadreurs de se rendre compte que tous les éléments (données-chiffres) doivent être tenu en considération; que pour étudier un projet, il faut étudier en profondeur les données, en tirer un maximum et ne pas bâcler l'étude.

Il a également permis aux encadreurs de rencontrer différents types de projets (rentables et non) et de savoir comment s'y prendre.

DOCUMENTS COMPTABLES INDISPENSABLES POUR UNE BONNE GESTION D'UNE ENTREPRISE

L'adjoint à l'analyste financier a introduit son sujet en disant que la gestion de toute entreprise nécessite un minimum de documents comptables. En effet, toute personne (physique ou morale) a besoin d'outils de gestion pour gérer ses biens. La nature et la quantité de ces outils sont fonction de la taille de l'entreprise et de la précision voulue.

Le projet a comme objectif l'appui aux petites unités de production rurales. C'est pourquoi le séminaire s'est limité aux documents comptables de base qui sont : le livre de caisse, le livre de banque, le livre des achats et celui des ventes, le livre des clients et le livre des fournisseurs, le livre des charges et des produits, la fiche de stock, le facturier, le carnet de reçus et le bordereau d'expédition; le compte d'exploitation et enfin le bilan.

Un accent particulier a été mis sur le livre de caisse. L'exercice qui a été fait par les encadreurs sur ce document a mis en évidence l'utilité des pièces justificatives.

D'autre part, le compte d'exploitation et le bilan n'étaient pas auparavant utilisés. Désormais ils sont considérés comme des vrais outils de prise de décision permettant une analyse fouillée et objective. Cette formation était une introduction à ces thèmes. Une deuxième sera programmée au premier trimestre 1989.

SUIVI DES ENTREPRISES

Le suivi des entreprises reste impératif pour concrétiser les résultats escomptés et indiqués dans l'étude de faisabilité. Toute entreprise individuelle ou collective, privée ou publique, doit avoir un suivi.

Qui fait le suivi et dans quel cas ?

La population : Dans le but de défendre ses intérêts

L'Etat : Dans le but de défendre les intérêts de la population et ses intérêts propres (impôts)

Le bailleur de fonds : Qu'il s'agisse d'une banque, d'une société, d'un projet ou d'une simple personne, le bailleur de fonds doit suivre de près l'entreprise qu'il a financé. Il doit connaître le succès ou les difficultés que rencontre l'entreprise. Dans le cas des difficultés, le bailleur de fonds doit intervenir dans les meilleurs délais afin de relever la situation.

Dans le cas qui concerne le projet "Micro-réalisations", l'encadreur de la jeunesse et des coopératives est le premier indiqué pour faire le suivi des entreprises. Ce suivi se fait par des conseils dans l'organisation de l'entreprise, la production et la commercialisation des produits. Ce suivi est indispensable car il aide le promoteur à assurer sa propre gestion, à augmenter ses revenus.

Une fiche de référence sera utilisée par ces encadreurs lors du suivi dans une entreprise. Cette fiche comprend : le produit fabriqué, le détail du matériel (prix unitaire + quantité), la main-d'œuvre, l'amortissement ... Elle permet de fixer les prix du produit fini et de contrôler les stocks. Voir modèle en annexe.

EVALUATION

Les encadreurs ont évalué les thèmes suivants :

- présentation et explication du projet "Micro-réalisations" ;
- le bilan des activités en préfecture Kibuye et Kibungo ;
- les problèmes des encadreurs : présentation et travail de groupe ;
- techniques de conduite d'une réunion ;
- études des projets : présentation et exercice ;
- documents comptables ;
- suivi d'une entreprise.

Les encadreurs ont estimé que la présentation et les explications des divers sujets traités au cours du séminaire étaient claires, compréhensibles et complètes mais que le temps consacré aux travaux de groupe (exercices) ainsi qu'à l'étude d'identification et d'élaboration de projets n'était pas suffisant.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Les conclusions et recommandations regroupent les principales préoccupations des encadreurs et concernent, à la fois, les activités productives des jeunes encadrés par le projet "Micro-réalisations" et leurs activités diverses d'encadrement de la jeunesse appuyées par les divers services du Ministère de la Jeunesse et du Mouvement Coopératif.

Les encadreurs souhaitent :

- Que les séminaires-ateliers soient plus fréquents, que les sujets traités soient approfondis et diversifiés.
- Que le projet "Micro-réalisations" concentre ses efforts d'activités sur la zone de Kibuye pour qu'elle puisse avoir elle aussi un nombre plus important de projets financés.
- Que le projet "Micro-réalisations" organise des séminaires-ateliers regroupant les encadreurs des préfectures Kibuye et Kibungo pour qu'ils échangent des idées et expériences sur leur travail de terrain dans le cadre du projet.
- Que des réunions de concertation soient organisées au niveau de la préfecture. Ces réunions devront regrouper les autorités locales, les encadreurs et toutes autres personnes ou organismes oeuvrant en faveur de la jeunesse.

- Que soit revu le système d'affectation de 2 encadreurs par commune et que leurs attributions soient respectées.

H O R A I R E

Le lundi 14 novembre 1988

Arrivée des participants

Le mardi 15 novembre 1988

7 H 00' - 8 H 00' : Petit déjeuner
9 H 00' : Ouverture
10 H 00' - 10 H 30' : Etapes franchies par le projet
10 H 30' - 10 H 45' : Pause
10 H 45' - 12 H 00' : Actions réalisées sur Kibuye
12 H 00' - 14 H 00' : Déjeuner
14 H 00' - 15 H 30' : Expérience de terrain
15 H 30' - 15 H 45' : Pause
15 H 45' - 17 H 00' : Technique de conduite d'une réunion

Le mercredi 16 novembre 1988

7 H 00' - 8 H 00' : Petit déjeuner
8 H 00' - 9 H 30' : Réflexion sur le travail des encadreurs
9 H 30' - 11 H 00' : Conception des projets
11 H 00' - 11 H 15' : Pause
11 H 15' - 12 H 00' : Exercice sur la conception des projets
12 H 00' - 14 H 00' : Déjeuner
14 H 00' - 15 H 00' : Reprise de l'exercice
15 H 00' - 15 H 15' : Pause
15 H 00' - 17 H 00' : Discussion sur l'exercice en plénière

Le jeudi 17 novembre 1988

7 H 00' - 8 H 00' : Petit déjeuner
8 H 00' - 10 H 00' : Gestion d'une entreprise
10 H 00' - 10 H 15' : Pause
10 H 15' - 12 H 00' : Suivi des entreprises
12 H 00' - 14 H 00' : Déjeuner
14 H 00' - 15 H 00' : Evaluation du séminaire
15 H 00' - 17 H 00' : Discussion sur l'évaluation + élaboration des recommandations
17 H 00' : Clôture

MODELE DE RECU

Adresse de la Coopérative	Reçu numéro
	FRW (en chiffres)
Je soussigné	
	<i>(nom et fonction)</i>
reçois de	
	<i>(nom et fonction)</i>
la somme de	
	<i>(en toutes lettres)</i>
Motif:	
Date:	Signature de celui qui reçoit l'argent

MODELE DE FACTURE

Adresse de la Coopérative	Facture n°		
	Date:		
M.			
doit payer	FRW		
pour ce qui suit:			
Article	Quantité	Prix Unitaire	Prix Total
			TOTAL
Signature du Vendeur:			

MODELE DE BORDEREAU D'EXPEDITION

Adresse de la Coopérative	Bordereau d'expedition n°	
Livré par:		
Destination:		
QUANTITE	ARTICLES	OBSERVATIONS
Transporté par:	Marchandises reçues en bon état	
Véhicule:	Réceptionnées par:	
Date:		
Nom et signature du Chauffeur:	Date:	Signature

Modèle de cahier de caisse

DATE	N° d'ordre	Libellé	Entrée	Sortie	Solde

Modèle du CARNET DES BANQUES POPULAIRES

EPARGNE						
Date	Versements	Retraits	Solde	Observations	Signature du déposant	Signature et cachet de la Banque

Modèle du CAHIER DES DEBITEURS

Adresse de la coopérative			Nom du débiteur				
Date	Libellé	Quantité	Valeur (frw)	Pièce n°	Délai de remboursement	Signature du débiteur	Observa- tions

Modèle du CAHIER DES CRÉANCIERS

Adresse de la coopérative					
Date	Nom et prénoms	Libellé	Valeur	Pièce n°	Délai de remboursement

Modèle du CAHIER DES ACHATS

Date	Nature du produit	Référence		Quant.	P.U.	P. total
		N° cahier de caisse	Date cahier créanciers			

Modèle du CAHIER DES VENTES

Date	Nature du Produit	Référence		Quantité	Prix de vente unitaire	Prix de vente total
		N° cahier de caisse	Date cahier débiteurs			

Modèle du CAHIER DES CHARGES

DATE	Libellé	Référence		Valeur	Pièces justificatives
		N° au cahier de caisse	Date cahier des créanciers		

Modèle du CAHIER DES PRODUITS

DATE	LIBELLE	REFERENCE		MONTANT	Pièces justificatives
		N° au cahier de caisse	Date au cahier des débiteurs		

Modèle de FICHE DE STOCK

Adresse de la coopérative						Article:
						N° de la fiche:
						Unité de mesure:
DATE	N° de la pièce justificative	LIBELLE	PRIX D'ACHAT UNITAIRE	ENTREES	SORTIES	SOLDE

BILAN DE LA COOPERATIVE ABADAHINYUKA AU 31/3/1981

A C T I F		P A S S I F	
Où est la richesse?	Valeur comptable	D'où vient la richesse?	Valeur comptable
Maison	850.000	Parts sociales	12.000
Meubles et outils	9.000	Dons	50.000
Stock marchandises	16.250	Emprunts	1.000.000
Débiteurs	1.000		
Banque	175.000		
Caisse	7.468	Perte	(-) 3.282
TOTAL	1.058.718	TOTAL	1.058.718

**COMPTE D'EXPLOITATION D'ABADAHINYUKA
DU 1/3/81 AU 31/3/81**

C H A R G E S		P R O D U I T S	
Libellé	Valeur comptable	Libellé	Valeur comptable
Stock initial	25.000	Stock final	16.250
Achats	0	Ventes	10.500
Charges diverses	5.032	Produits divers	0
		Résultat avant amortissement (perte) 3.282	
Amortissements	75	Résultat net	3.357
TOTAL	30.107	TOTAL	30.107

FICHE DE STOCK ET PRODUITS FINIS

Date : _____