

Republique Rwandaise 160
ministère de la Jeunesse 16 p
des Sports

Rapport

1983

A V S

Cette étude a été bien faite mais son auteur (du Dossier photocopié) semble ne pas connaître les attributions de la Direction Générale de la Jeunesse et ses difficultés. Au lieu de créer un Nouveau Service avec tout ce qu'il implique comme dépenses, il faudrait commencer par améliorer les Services existants. Il faudrait les doter d'un personnel spécialisé (ce qui n'est pas le cas pour le moment) et d'un budget qui puisse les rendre plus opérationnels qu'ils ne le sont actuellement.

- On pourrait inclure le "BATIR" dans la Division Encadrement en améliorant la qualité de son personnel existant (ou engager les spécialistes - qui sont déjà rares sur le marché du travail) et en le rendant plus opérationnel car tout ce qui est dit dans ce document se trouve, pour la plus grande partie, dans les attributions de cette Division. Ou bien le "BATIR" pourrait être considéré comme un Bureau d'Etude (études) de la Division Encadrement.

- On pourrait inclure le "BATIR" dans le Bureau Enquêtes et Statistiques en améliorant d'abord la qualité du personnel existant et en le rendant ensuite plus opérationnel. - On pourrait, peut-être, inclure le "BATIR" dans la Direction Planification en créant un Deuxième Bureau à côté du Bureau Enquêtes et Statistiques, c'est-à-dire que cette Direction aurait deux Bureaux.

J'ai retiré l'exemplaire réservé à la Direction Encadrement et Formation et j'ai utilisé la copie qui m'a été destinée. C'est dans cet exemplaire que se trouvent, en rouge, mes observations.

Le Chef de Division Encadrement
 KAREKEZI Epimague.-

CREATION D'UN SERVICE D'APPUI DE
LA PETITE ET MOYENNE INITIATIVE DE
JEUNES.

La création de ce service fait suite à une étude de 1981 sur les "Possibilités d'emploi des jeunes au Rwanda".

Le service se dénomme BATIR (Bureau d'Appui Technique à l'Initiative et à Recherche des Jeunes). Le sigle contient tout un programme : les jeunes doivent bâtir eux-mêmes leur avenir, en créant eux-mêmes leur cadre de travail.

Le Bureau du BATIR comprendrait comme personnel :

- un gestionnaire-formateur
- un socio-économiste
- un organisateur d'entreprise
- des techniciens.

Ce bureau aurait comme préoccupations et objectifs d'appuyer techniquement les petites entreprises de jeunes et toute autre initiative ayant besoin de son appui.

Services composant le BATIR :

- 1°. Section planification et confection des dossiers : son rôle est de concevoir, planifier, organiser des initiatives et relancer un certain nombre de Groupements socio-économiques.
- 2°. Section formation à la gestion : préparer à une bonne gestion d'entreprise par des sessions courtes et "sur le tas". Cette section doit privilégier la formation dans les CCDFP, les CERAI, Les Centres de Formation de Jeunes (CFJ) et les Groupements Socio-Economiques (GSE).
- 3°. Section étude de marché et Commercialisation.
- 4°. Section finances et investissement (recherche de financement)
- 5°. Section technique : son rôle est de compléter l'appui technique de la Commune ou de la Préfecture auprès des jeunes agriculteurs, éleveurs, pisciculteurs et artisans.

Par convention, le BATIR serait relié au Ministère de la Jeunesse et des Sports, tout en jouissant d'une certaine autonomie lui permettant plus de flexibilité et moins de dépendance.

Le BATIR pourrait servir aux institutions suivantes :

- Les Organisations privées s'occupant de la jeunesse.
- Les Organismes publics ex. la Commune. Le BATIR collaborerait étroitement avec le MINISTRE qui a le FDC à sa disposition.
- Les Organisations Coopératives ou à vocation coopérative intéressant les jeunes.

Le BATIR intéressera notamment :

- les coopératives de jeunes voulant se faire aider pour la commercialisation de leurs produits
- les GSE d'artisans cherchant la clientèle ou l'amélioration de la qualité de leur production
- les GSE cherchant à diversifier leurs activités
- les CCDFP dont les adultes voudraient mieux connaître la gestion pour mieux aider les jeunes.
- les CEJ voulant agrandir les champs et diversifier leurs activités.

Le service aura des effets positifs, tels que :

- l'amélioration qualitative de la production et l'efficacité de la commercialisation
- l'encouragement apporté aux jeunes individuellement ou collectivement
- l'amélioration du niveau de formation de divers animateurs (encadreurs de la jeunesse et des coopératives, administrateurs de coopératives et des GSE, encadreurs et pédagogues des CERAI et des CCDFP.).
- la performance économique des CERAI encouragés à s'auto-financer
- l'accroissement du dynamisme des CCDFP.

La réussite du BATIR dépendra de la mise en oeuvre d'un certain nombre de moyens :

1) Ressources humaines ou personnel :

a) pour l'ensemble des entreprises

- un socio-économiste
- un gestionnaire-formateur
- un organisateur d'entreprises

b) pour les Entreprises artisanales

- un spécialiste en artisanat
- un spécialiste menuiserie, forge etc.

2) Ressources matérielles : moyens de transport, locaux, matériel de bureau, dispositifs pédagogiques.

3) Ressources financières :

- fonds d'avance servant à démarrer certaines actions jugées rentables
- fonds de garantie servant à débloquer des fonds auprès des Banques populaires pour supporter les investissements de risque.

Le volet aurait un impact :

- au plan individuel : il augmenterait les capacités de gestion en favorisant une meilleure connaissance théorique et en s'occupant de diverses formes d'apprentissage sur le tas.
- au plan collectif : un appui à une meilleure organisation des circuits de commercialisation, du transport du stockage des produits, un appui à la présentation d'un projet ou à une recherche de financement, auraient des retombées sur le développement de la région

- au plan spécifique des jeunes : un appui à la vie économique d'un GSE pourrait transformer un groupe peu organisé en une petite entreprise
- au plan spécifiquement économique, le développement des régions bénéficiaires s'en ressentirait annuellement :
ex; d'après les prévisions :
 - 20 petits entrepreneurs privés seraient suivis et pris en charge et leurs revenus augmenteraient de 10% par an.
 - 30 groupements de jeunes rentabiliseraient mieux leur activité et dégageraient des revenus.
 - 10 projets seraient présentés annuellement au FDC dont 5 seraient financés.
- Presque toute la production agricole serait commercialisée grâce au concours du BATIR.
- une meilleure échange de produits entre localités et régions augmenterait les profits et diminuerait les pertes de stockage.

AVIS

Le jour où le service d'Appui à la petite et moyenne initiative des jeunes (BATIR en sigle, pour Bureau d'Appui Technique à l'Initiative et à la Recherche des jeunes) se mettra à fonctionner, l'étude sur les "Possibilités d'emploi des jeunes au Rwanda" n'aura pas été vaine, car elle aura abouti à des résultats tangibles au profit des jeunes ruraux.

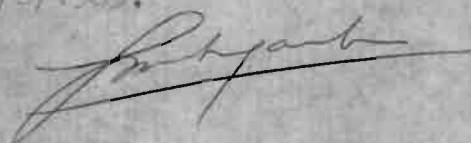
Ce service qui a pour objectif principal la promotion de l'entreprise privée chez les jeunes viendra peut-être à bout de l'incertitude qui a toujours marqué la vie des non scolarisés et des descolarisés et les a souvent acculés à tous les moyens, même les moins bons, pour survivre.

Que le BATIR voie le jour juste au moment où les Autorités cherchent à épurer les centres urbains, la ville de Kigali en particulier, des parasites qui s'obstinent à vivre aux dépens des honnêtes gens, c'est là une heureuse coïncidence.

Il y a lieu de conclure que ce Service (BATIR), résultat du concours des hommes de bonne volonté, joint à l'oeuvre de sensibilisation du Gouvernement, contribuera à la revalorisation du travail chez les jeunes et à l'insertion de ceux-ci dans leur vrai milieu.

MUTIGANDA Georges.

7/2/1983.



Bis Emc.

D. CREATION D'UN SERVICE D'APPUI
A LA PETITE ET MOYENNE INITIATIVE DE JEUNES

CREATION D'UN SERVICE D'APPUI
A LA PETITE ET MOYENNE INITIATIVE DE JEUNES

INTRODUCTION

L'étude de 1981 sur les "Possibilités d'emploi des jeunes au Rwanda" avait signalé ceci:

"sont laissés à eux-mêmes tous ceux qui prennent le risque de créer quelque chose de nouveau. Aucun appui ou organisme n'existe et aucun système d'information n'est mis à la disposition de ceux qui voudraient créer et qui ignorent donc les initiatives qui existent dans leur propres pays ou ailleurs.

l'action responsable d'un tel "Bureau" peut être déterminante dans le sens de création par les jeunes eux-mêmes de leur cadre de travail" (page 128).

C'est donc dans la suite de cette recommandation que l'expert devait rendre plus concrète et "bancable" sa suggestion.

Dénomination du Service

Il est suggéré de nommer ce service le BATIR, pour Bureau d'Appui Technique à l'Initiative et à la Recherche des Jeunes.

* Pourquoi un tel titre? D'abord parce que le mot fait image et contient dans son vocable lui-même tout un programme: il s'agit pour les jeunes de BATIR eux-mêmes leur emploi et leur avenir sans attendre.

Utilisation du Service

Ce BATIR serait exclusivement mis à la disposition des jeunes ou des institutions ayant comme but de promouvoir des initiatives de jeunes.

Description brève

Ce Bureau d'appui technique (BATIR) se conçoit comme un groupe de personnes ^aqualifiées, réunies en une unité (bureau) d'action et ayant comme préoccupations et objectifs d'appuyer techniquement les petites entreprises de jeunes et toute autre initiative qui en feraient la demande (ou qui, sans en faire la demande, aurait besoin de cet appui). Ces personnes seraient: un gestionnaire-formateur, un socio-économiste, un organisateur d'entreprise, des techniciens.

← C'est ce que devrait être la Division Encadrement!

Composantes

Ce BATIR pourrait offrir les services suivants (qui formeraient autant de sections):

Section planification et confection de dossiers;

aider à la conception, à la planification et à l'organisation d'une initiative; aider à relancer un certain nombre de groupements socio-économiques...

* Section formation à la gestion:

par des sessions courtes et "sur le tas", former à tous les gestes nécessaires à une bonne gestion d'entreprise: tenue de livre (intrants agricoles, vente, solde), calcul du prix de revient, comptabilité simple, présentation d'un bilan et d'un compte d'exploitation. Privilégier la formation dans les CCDFP, les CERAI, les centres de Formation de Jeunes

et les GSE. Inclure la conception et la fabrication des instruments de gestion à partir de matériaux disponibles sur place (cahier d'écoliers, etc.).

Le Bureau Formation ne devrait pas se concentrer à la multiplication des CFS mais aussi à la formation ^{des jeunes} sur le tas.

* Section étude de marché et commercialisation;

analyser les possibilités de marchés, les prix, les échanges inter-régionaux pour tels produits agricoles et artisanaux.

C'est une des attributions de la Division Encadrement.

* Section finance et investissement (recherche de financement);

analyser les besoins financiers des groupes qui le demandent et proposer des institutions intéressées au financement en tenant compte des conditions liées au financement; présenter et défendre les dossiers des jeunes auprès des sources financières et assurer le suivi.

C'est aussi une des attributions de la Division Encadrement. (ou de la Direction Planification).

* Section technique;

coordonner et compléter l'appui technique que peut fournir la commune ou la préfecture auprès des jeunes agriculteurs, éleveurs, pisciculteurs et artisans.

C'est la toute première attribution de la Div. Encadrement.

Chaque section du BATIR pourrait avoir la responsabilité technique d'un secteur d'activités, comme la conservation et le stockage, la commercialisation (achat-vente) de tel produit agricole ou artisanal, le financement.

Nous pourrions remplacer le verbe "pourrait" par "DEVRAIT" puisque cette responsabilité semble avoir été piétinée (Jusqu'à ce jour le Bureau Formation a été favorisé plus que la Division Encadrement et ce depuis 1979)

* Contexte institutionnel

Le BATIR serait relié par convention au Ministère de la Jeunesse et des Sports, mais pourrait jouir d'une structure autonome lui permettant d'être plus flexible, moins dépendant, voire plus efficace. Il serait conçu non

comme un bureau de grande envergure situé à la capitale, mais comme un service-réseau ayant des attaches en plusieurs lieux géographiques, auprès d'une institution ou d'une coopérative de son choix, lui servant de relai. *Le Service de l'Encadrement Régional devrait être conçu dans ce sens et la Direction Encadrement centraliserait le tout.*

Institutions humaines touchées par le BATIR

Le BATIR pourrait servir aux organisations suivantes:

- Organisations privées s'occupant de la jeunesse et réclamant des services d'appui pour améliorer leur rendement et agrandir leur champ d'intervention: missions, organismes, etc.
- Organismes publics, comme par exemple, la Commune. Le ministère de l'Intérieur qui gère le développement communal et qui a à sa disposition le "Fonds de développement communal" (FDC) pourrait offrir au BATIR de financer l'un ou l'autre dossier de projet présenté par lui au FDC. Le dossier pourrait donc être examiné, corrigé, complété au niveau de la commune par le BATIR. Il aurait ainsi plus de chances d'être accueilli favorablement auprès du FDC, à Kigali, ou à la Banque Populaire.
- Aux organisations coopératives ou à vocation coopérative dont les activités sont promues par des jeunes. Ce sont sûrement celles-ci qui demanderont le plus de services au BATIR. On peut déjà entrevoir des requêtes suivantes:

- .coopératives de jeunes qui veulent se faire aider à commercialiser leurs produits;
- .groupements socio-économiques d'artisans cherchant à améliorer la qualité de leur production, ou cherchant des marchés;
- .groupements socio-économiques cherchant à diversifier leurs activités;
- .groupements socio-économiques désirant recevoir des séminaires sur la gestion et le suivi.

Si le Dir. Enc. était dotée d'un personnel bien équipé (= des techniciens) comme explicité à la page 51 ses problèmes se poseraient mais sans acuité.

- Aux CCDFP de la Commune - dont les adultes voudraient mieux connaître la gestion et les problèmes de commercialisation - pour mieux aider les jeunes.
- Aux Centres de Formation des Jeunes (ex. Kisaro, Zaza) qui voudraient agrandir le champs et le nombre de leurs activités et présenter des dossiers de financement.
- Aux Centres de Jeunes - en voie de préparer des "Chantiers de Jeunesse" - désirant être épaulés dans la planification, l'analyse de coûts, etc. de ces "chantiers".

Contraintes

1. Une étude des besoins devrait précéder la mise en route du BATIR. C'est sur la base de cette étude qu'on devrait déterminer la planification annuelle et les termes de références des experts venant sous forme de missions courtes.

Attribution du Bureau Enquêtes et Statistiques
2. Un danger existe concernant les liens avec la Commune: celui de voir détourner les objectifs du BATIR par le bourgmestre compte tenu des besoins immenses de ce dernier.

Les recyclages ou la sensibilisation des Bourgmestres seraient indispensables.
3. La difficulté d'établir les priorités sera grande devant l'immensité des besoins exprimés. Voilà pourquoi il faut doter ce bureau de moyens d'action sérieux et d'un règlement interne discipliné.

Bureau Enquêtes et Statistiques
4. Un temps assez long devra être pris au début pour assurer l'insertion socio-culturelle du BATIR dans le milieu. Seule cette insertion rendra possible les coordinations nécessaires à effectuer avec chaque entité institutionnelle gouvernementale ou non-gouvernementale.

L. E. Régional devrait être secondé non seulement de sportifs mais aussi de 2 ou 3 autres techniciens (cf p 53).

On peut déjà prévoir un grand nombre d'effets positifs à la création du BATIR:

- l'amélioration du réalisme de plusieurs initiatives favorisé par des études de marchés et l'analyse des prix de revient;
- l'amélioration qualitative de la production et l'efficacité de la commercialisation;
- l'amélioration du système de motivation sociale à créer et à risquer crée par le nombre progressifs de dossiers financiers acceptés et suivis;
- l'encouragement apporté aux jeunes individuellement ou collectivement à créer des métiers nouveaux, à améliorer la qualité de leur travail, à cause d'un système d'appui mieux organisé;
- le niveau de formation haussé chez les encadreurs de coopératives, de jeunesse, les administrateurs de coopératives, les groupements socio-économiques, les encadreurs et pédagogues des CERAI et des CCDFP, à cause du dossier de formation mis en place;
- le dynamisme du CCDFP accru parce que soutenu dans ses programmes de formation;
- la performance économique du CERAI encouragée à poursuivre son objectif d'autofinancement à cause d'un appui à la gestion et à la commercialisation des produits.

Moyens à mettre en oeuvre

Ressources humaines

Le BATIR devrait progressivement mettre à la disposition des jeunes les ressources humaines suivantes:

Pour l'ensemble des entreprises (postes permanents)

* 1 socio-économiste, chef de projet

sociologue ou économiste de formation de base, mais possédant des compétences d'analyse des facteurs humains du développement; il

Bonne idée
mais le budget
alloué au NISECOVSPOTS
est insuffisant
pour réaliser
tout ça. Déjà
les visites aux CSE
depuis 1976 jusqu'à
ce jour n'ont
jamais été réali-
sées (Ministre, Secré-
taires, Chef de
Division, Chef de Bureau).
Les fonds alloués
aux Chantiers des
Jeunes par l'A.E.C.T.
ont été mal utilisés
et n'ont pas permis
d'enregistrer ces
résultats ~~de~~ leur
actif (cf. différentes
missions déjà réalisées
dans les Chantiers du Sud
et du Nord). --

Ressources matérielles

Moyen de transport, petits locaux, matériel de bureau, dispositifs pédagogiques.

Ressources financières

Fonds d'avance servant à mettre en route et à démarrer certaines actions ponctuelles jugées rentables;

ou/et

Fonds de garantie servant à débloquer des fonds auprès des Banques Populaires pour supporter les investissements de risque.

Auto-financement

Le BATIR devra au début être appuyé financièrement mais il songera rapidement à s'auto-financer en faisant rémunérer ses services au prix coûtant ou à un prix progressivement égal au prix coûtant.

Impact du volet

La maîtrise de la gestion, de la commercialisation, de l'organisation s'avère le frein le plus important à l'expansion des entreprises initiées par des jeunes. Il est à prévoir qu'un service tel que le BATIR offrant à la fois "formation" et "appui technique" aura les répercussions suivantes:

au plan individuel:

il augmentera les capacités de gestion en favorisant une meilleure connaissance théorique et en s'occupant de diverses formes d'apprentissage sur le tas; en plus, il pourra diffuser une instrumentation simple de comptabilité de la PME en rendant ainsi plus transparente à chacun des membres d'un groupement la compréhension des gestes économiques à poser.

ça continue à faire défaut à tous les niveaux

Ca n'existe pas, à moins de solliciter ces fonds à l'étranger. On attendra longtemps pour que le Fonds de Garantie approuvé par le Gouvernement soit touché jusqu'à épuisement des crédits.

Le BATIR devra au début être appuyé financièrement mais il songera rapidement à s'auto-financer en faisant rémunérer ses services au prix coûtant ou à un prix progressivement égal au prix coûtant.

par qui?

Or

C'est juste mais les agents formateurs (techniciens) se comptent sur les doigts de la main et le nombre de services différents qu'ils travaillaient ensemble ils se partagent les tâches en groupe dynamique.

au plan collectivité:

tant du côté de la Commune, de la mission, ou du CCDFP, que du Centre de Formation des Jeunes ou des Coopératives, un appui à une meilleure organisation des circuits de commercialisation, du transport, du stockage des produits, un appui à la présentation d'un projet ou à une recherche de financement, auront des retombées sur le développement de la région. Petit à petit ce goulet d'étranglement sera mieux maîtrisé par tous les acteurs du développement.

C'est juste si toutes les conditions sont réunies.

au plan spécifique des jeunes:

ceux-ci étant les plus mal équipés au plan des connaissances (analphabètes ou déscolarisés), ils parviennent difficilement à être pris au sérieux par les organismes de financement. Un appui à la vie économique de leur Groupement Socio-économique, (organisation, formation, gestion) pourra transformer en une petite entreprise rentable un groupe peu organisé.

*ici nous avons un cercle vicieux !
Pas de techniques
Pas d'argent
Pas de sensibilisation et de mobilisation
Pas de formation
Pas d'équipement
Pas d'initiatives
Pas d'encouragement et de motivation*

pas seulement par les organismes de financement mais aussi par les autorités locales qui ne sont pas bien sensibilisées et mobilisées aux problèmes des jeunes

au plan spécifiquement économique:

on peut penser que les retombées sur le développement pourraient prendre les contours suivants annuellement:

- Vingt (20) petits entrepreneurs privés suivis et pris en charge, et dont les revenus augmentent de 10% par année;
- Trente (30) Groupements de jeunes qui rentabilisent mieux leur activité et dégagent des revenus;
- Trois (3) missions supportant des activités de jeunes dont les dossiers sont mieux présentés et reçoivent l'aide souhaitée au profit des jeunes;
- Dix (10) projets nouveaux présentés annuellement au FDC dont cinq (5) seraient financés;

la tentative de 456 cibles n'a pas encore réussi.

Les Chantiers des Jeunes n'ont pas encore réussi leur mission. Pas même là où les coopératives SUICO ont été affectées (Gisenyi, Ruhengeri, Nyungu, Gitarama et Butare).

L'expérience de la FAJECOP devrait être encouragée et soutenue par toutes les autorités (à tous les niveaux).

- Perte de production agricole pour cause de non commercialisation diminuée;
- Meilleure échange de produits entre localités et régions augmentant les profits et diminuant les pertes de stockage.

Le FDC ne suffisant pas pour financer les salaires du personnel communal, la construction et l'équipement des bureaux communaux, et régler les frictions relatives à la construction de CERs, il serait utopique de lui soumettre des projets pour la jeunesse.

En conclusion : le fonds qui serait affecté à la création du BATR pourrait aussi être alloué à la Direction Générale de la Jeunesse et celle-ci pourrait bien s'acquitter de sa mission lui confiée par le Président de la République.

[Signature]
U. A. KEZI
19. 1. 83.