

540

REPUBLIQUE RWANDAISE



**MINISTERE DE L'AGRICULTURE,
DE L'ELEVAGE ET DES FORETS**

PROJET RIZICOLE DE BUTARE

RAPPORT FINANCIER

du 01. 12. 87

au 30. 11. 88

P. R. B.
B. P. 76 BUTARE
Tél. 30334 - 30498

MINISTERE DE L'AGRICULTURE
DE L'ELEVAGE ET DES FORETS

PROJET RIZICOLE DE BUTARE

B.P. 76 BUTARE

MEMORANDUM SUR L'INTRODUCTION
DU SYSTEME ET DES METHODES
COMPTABLES DU PROJET RIZICOLE
DE BUTARE

COMITE DE GESTION
DU 19 ET 20.04.90

MINISTERE DE L'AGRICULTURE
DE L'ELEVAGE ET DES FORETS

PROJET RIZICOLE DE BUTARE
B.P. 76 BUTARE

NORMALISATION DES ETATS COMPTABLES

1987 - 1988

PRINCIPES ET METHODOLOGIE COMPTABLES

COMITE DE GESTION
DU 19 ET 20.04.90

PRINCIPES ET METHODOLOGIE
COMPTABLES.

L'examen du système comptable du P.R.B à fin mars 1990 intègre la présentation du bilan d'ouverture (au 01.12.1987), du bilan de l'exercice 1988 (au 01.12.1988) et d'un exposé sous forme de diagnostic.

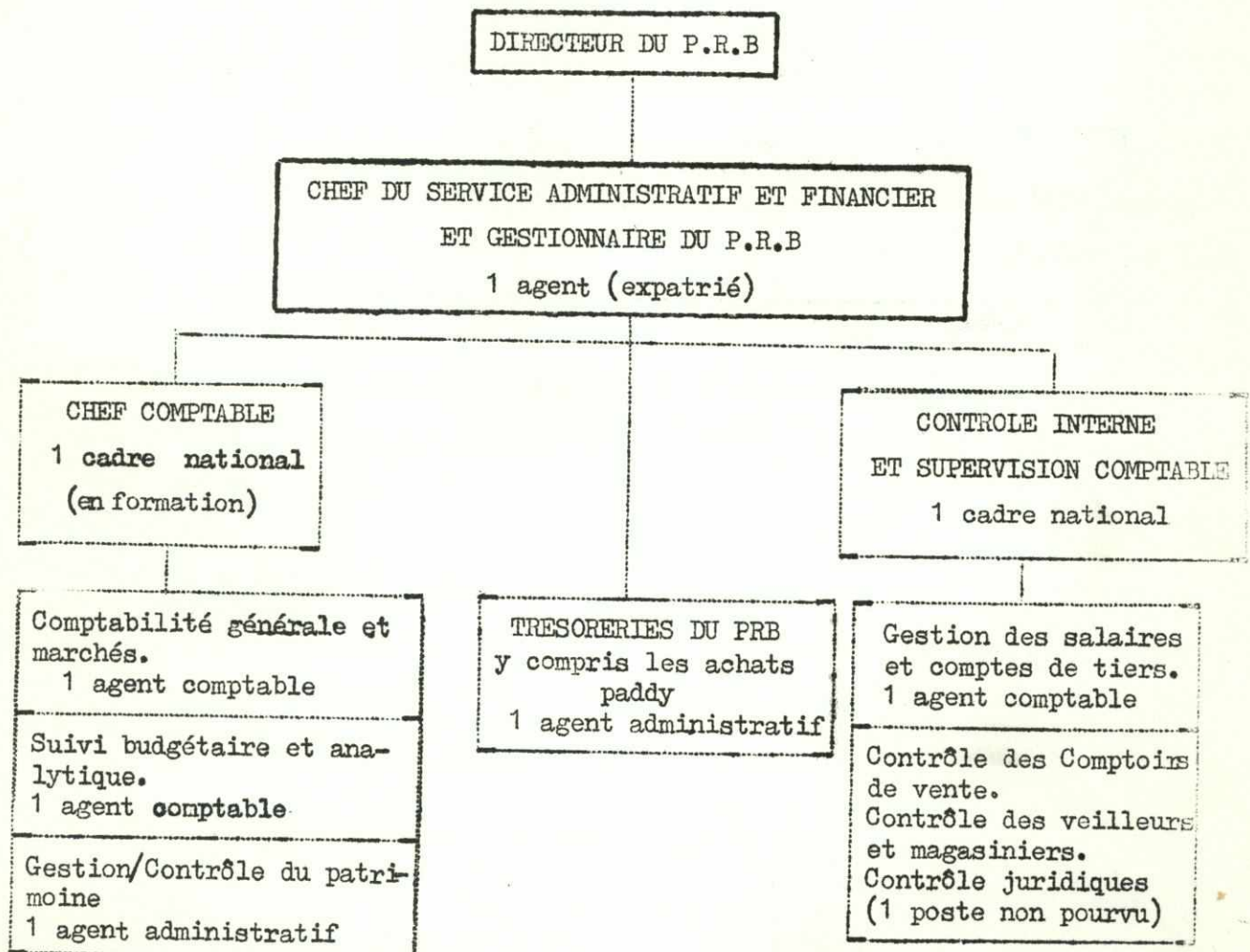
-I- LES FONCTIONS ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES

L'organisation des tâches et des circuits du Service Administratif et Financier du P.R.B.

1. LA SITUATION ACTUELLE

Les fonctions administratives, financières et comptables du PRB sont assurées par le SAF - Service Administratif et Financier - depuis la création du PRB le 01.12.1987.

1.0. Organisation actuelle du SAF



La fonction comptable du P.R.B a été mise en place en fait en avril-mai 1989 avec l'introduction du système d'enregistrement par décalque et l'utilisation du plan comptable national adapté au P.R.B.

La majeure partie des actions du SAF a consisté à rattraper les retards dans la tenue de la comptabilité et l'établissement des bilans 1987, 1988 et 1989 (à venir).

D'autre part, l'introduction d'une comptabilité classique imposait des actions d'organisation des tâches indispensables à la crédibilité et au fonctionnement du système.

1.1. Adaptation des circuits et procédures du P.R.B.

* gestion des stocks et du patrimoine : mise en place des bordereaux d'expédition à chaque entrée/sortie, établissement de rapports hebdomadaires systématiques pour chaque magasin, enregistrement et contrôle permanents des opérations.

Comptablement : introduction de la méthode dite "de l'inventaire permanent" en remplacement de la méthode "d'inventaire intermittent" effectuée un fois par exercice.

* gestion administrative, financière et comptable des campagnes d'achats de paddy effectués par le P.R.B : introduction et mise en place de "quittanciers" détaillés, de circuits et documents des mises en paiement et des opérations de stocks spécifiques, de rapports corrélatifs périodiques (stocks/trésoreries), de contrôles permanents des retenues à effectuer...

Objectif : établir l'adéquation entre les mouvements de stocks (paddy et sacs), les mouvements de trésoreries (mises en paiement), les retenues à effectuer (intrants, arriérés, crédits bancaires, sacs...) et la gestion en aval des évacuations pour entreposage et usinage.

Enfin, cette organisation, tout en préservant les intérêts des parties, permet des mises en paiement rapides du paddy acheté et un contrôle annexe des intrants distribués et des prévisions d'achats des intrants agricoles...

* gestion des trésoreries : mise en place d'un livre de trésorerie trifolio pour chacune des caisses (siège et achats paddy) et pour chacun des comptes bancaires du P.R.B (7 comptes).

A chaque opération et entrée/sortie est établie une "pièce de trésorerie" explicitant l'opération et servant de précomptabilisation comptable.

Ces pièces auxquelles sont annexés tous les justificatifs et commentaires de l'opération sont signées conjointement par le Gestionnaire puis le Directeur pour autorisation de paiement.

Un rapport hebdomadaire par trésorerie et un rapport général doit comporter en annexe les folios des livres de trésorerie concernés. Conjointement, la gestion toujours sensible des caisses répond maintenant à l'option dite de "mise à zéro" : l'alimentation de la caisse doit correspondre à des dépenses déjà prévues et autorisées et non à une alimentation générale routinière.

Ou encore : l'autorisation d'alimentation des caisses est donnée en même temps que l'autorisation de dépense correspondante (donc pas de solde de caisse par principe).

* gestion des salaires : mise en place du système d'établissement des salaires par décalque par l'introduction simultanée :

- du journal des salaires
- du bulletin de salaire individuel
- du compte individuel nominatif par agent.

Un récapitulatif général est élaboré lors de la mise en paiement des salaires afin de permettre un contrôle immédiat des corrélations existant entre les divers paramètres (salaire brut, avantages, retenues, nets à payer...).

Pour les agents temporaires, un livre trifolio par équipe rationalise la gestion des présences et des salaires correspondants.

Enfin la gestion juridico-administrative des dossiers individuels a également été améliorée par l'introduction des "autorisations d'absences et de congés" systématiques, par la normalisation des calculs des droits aux congés, etc...

* gestion des marchés et des fonds conventionnés : en amélioration de la gestion déjà existante et fiable des marchés, il a été introduit des fiches de suivi comptables et financières par marché comportant un classement spécifique des documents justificatifs (marché, mises en paiement, cautions, avenants...).

En marge du suivi budgétaire, le P.R.B a mis en place un système d'enregistrement immédiat des opérations portant sur la gestion des fonds conventionnés de la Caisse Centrale de Coopération Economique (C.C.C.E).

Le suivi s'effectue par rubrique de la convention de façon plurimonétaire.

* l'aide à la création d'associations de producteurs (groupements) a également enregistré des résultats très positifs. Ainsi, dès maintenant, certains transferts d'activités et de responsabilités du P.R.B vers ces associations sont envisageables (collecte primaire, irrigation, redevance...).

En fait, quels que soient les développements ultérieurs, il paraît déjà acquis que la structure P.R.B aura comme partenaire privilégié ces associations de riziculteurs.

1.2. Le système comptable actuel du P.R.B

* Le système comptable mis en place en avril-mai 1989 est un système classique d'enregistrement par décalque inspiré de la méthode OBBO internationalement reconnue.

L'enregistrement des écritures s'effectue en deux étapes :

- précomptabilisation systématique sur "Fiches d'écritures" auxquelles sont annexés les documents justificatifs de base;
- enregistrement par décalque sur les comptes du Grand Livre et le Journal correspondant.

* La comptabilité du P.R.B est effectuée selon la nomenclature officielle du Plan Comptable Général du RWANDA.

c.f. le paragraphe 2 (sur la présentation des comptes sociaux et des bilans).

* Les circuits des documents comptables permettent une saisie rapide des informations contrôlées issues des fonctions Gestion des stocks, Gestion du Personnel, Gestion des Trésoreries, Gestion des marchés...

* Les traitements de la comptabilité générale et analytique sont assurés ou supervisés par les cadres SAF nationaux normalement.

Remarque : le Chef Comptable suit actuellement une formation en FRANCE (septembre 89 à juin 90), et ses fonctions de coordination de la comptabilité sont assumées temporairement par le Gestionnaire.

Le fonctionnement de la comptabilité générale et analytique est détaillé au paragraphe 3.

La fonction Comptabilité du P.R.B est encore dans la phase de renforcement et de rattrapage.

La "routinisation" - après améliorations - des activités comptables aura lieu dès la publication des comptes sociaux 1989 rectifiés; c'est l'exercice comptable 1990 qui stabilisera tout le système.

2. LES FAIBLESSES SIGNIFICATIVES ACTUELLES

La fonction de Chef Comptable ne sera pleinement assumée par l'agent désigné qu'à partir de juillet 1990. Cette absence est ressentie au niveau des tâches quotidiennes et de la répartition des travaux comptables.

Les faiblesses du Service Administratif et Financier sont à la fois d'ordre fonctionnel et organique; elles sont issues des pesanteurs du fonctionnement antérieur, de l'adaptation difficile et lente des mentalités aux nouveaux principes, des insuffisances techniques liées en particulier à l'absence de Chef Comptable.

Les principales faiblesses actuelles peuvent se résumer ainsi :

* A presque tous les niveaux de compétences, il existe encore des insuffisances malgré des progrès significatifs portant sur le volume et la qualité des travaux réalisés.

Les effectifs du SAF semblent globalement suffisants, y compris dans une situation de restructuration du P.R.B.

* La fonction contrôle budgétaire et des engagements n'est pas intégrée dans l'ensemble du système comptable.

Remarque : le suivi budgétaire à 8 chiffres - qui est maintenu en parallèle - est inadapté aux activités du P.R.B. Il ne peut être fiable que pour retracer les opérations purement financières d'exécution d'un budget de l'Etat (Administration Centrale ou projet d'investissement public isolé) . La totalité des autres fonctions (stocks, personnel, charroi, commercialisation, etc...) ne peut pas être saisie.

Le contrôle budgétaire du P.R.B portera sur le budget-programme de l'exercice et devra être légitimé par la comptabilité.

Le suivi des engagements (bons de commande, contrats, marchés) est partie intégrante du contrôle budgétaire.

* La fonction Approvisionnement ne semble pas nécessaire actuellement.

Dans la perspective de l'intégration de la Rizerie de GIKONKO et d'une éventuelle restructuration, cette analyse devra être réexaminée.

* La fonction contrôle de gestion n'a pu être exercée que par des actions ponctuelles de contrôle et par l'analyse des rapports de stocks et de trésorerie.

Si le contrôle interne des procédures a fait des progrès importants, un contrôle de gestion fiable ne pourra réellement s'exercer qu'après la mise en place opérationnelle du système comptable et du contrôle budgétaire.

Actuellement, le P.R.B maîtrise valablement son charroi (utilisation et coûts), ses travaux d'investissement, ses stocks et son personnel (compétences, assiduité, coûts).

Il reste au SAF à réaliser l'intégration de toutes ses fonctions avec ses moyens actuels.

En conclusion, les faiblesses actuelles résultent essentiellement de la priorité accordée bien entendu à la résorption des retards dans la tenue de la comptabilité et l'établissement des comptes sociaux ainsi qu'à la réorganisation des activités extra-comptables primordiales.

-II- LA PRESENTATION DU BILAN ET DES COMPTES SOCIAUX - LES PRINCIPES COMPTABLES

L'établissement et la présentation des comptes sociaux du P.R.B doivent se référer à des " principes comptables généralement admis " afin que le bilan et les comptes traduisent au mieux les activités et la situation financière réelles de la structure.

Les principes comptables résultent d'une manière général d'usages qui permettent de résoudre les problèmes posés au plan des méthodes de présentation et de valorisation.

1. LA SITUATION ACTUELLE

1.0. L'information significative

Depuis sa création, le P.R.B n'a pas présenté de bilan et comptes sociaux faute de posséder un système comptable en partie double selon des principes généralement admis en la matière.

D'autre part, l'existence d'une remise-reprise réglementaire entre la "RIZICULTURE DE CYILI" et le P.R.B le 01.12.1987 continue de générer des confusions difficilement analysables bien qu'inacceptables comptablement.

Il en est résulté des retards importants dans la tenue de la comptabilité et la présentation des comptes annuels. Ces retards pèsent encore lourdement sur le fonctionnement de la comptabilité, mais les efforts engagés depuis presque un an ont permis de revenir à une situation beaucoup plus normale :

- établissement du bilan d'ouverture au 01.12.1987
- établissement du bilan de l'exercice au 01.12.88
- tenue des comptes de l'exercice 1989 en quasi-totalité.

Le bilan au 31.12.89 est conditionné par l'approbation préalable des comptes antérieurs.

Il est prévu de présenter le bilan et les comptes sociaux 1989 (13 mois) en juin 1990.

A cette date, les retards seront donc comblés et la comptabilité de l'exercice en cours sera à jour très rapidement.

La méthodologie adoptée a consisté à considérer le P.R.B actuel comme un organisme d'exécution de l'Etat qui fonctionne de manière similaire aux sociétés d'Aménagement Régional en France

(aménagement ruraux) et à de nombreuses structures semblables en Afrique.

Cette solution est généralement agréée par les Bailleurs de Fonds internationaux (en particulier l'I.D.A et la B.A.D).

En effet, le P.R.B a reçu, de facto, un mandat et une délégation d'exécution ou de gestion des activités d'investissement, de production, de transformation et de commercialisation qui lui sont confiées; il en a la charge et la responsabilité.

Dans ces conditions, il est apparu indispensable de traduire au mieux dans le Bilan et les comptes toutes les activités et données relatives aux opérations financées par l'Etat et la C.C.C.E et celles relatives aux opérations autofinancées.

Ceci afin de produire la meilleure information possible et faciliter le suivi de l'ensemble, mais aussi de chaque composante de ces deux types d'activités.

Remarque : de manière générale les activités d'investissement sont financées par des ressources externes (Etat et C.C.C.E) et les activités de fonctionnement courant par des ressources internes (résultat des activités commerciales du P.R.B).

C'est pourquoi il est possible de retrouver la même démarche et la même présentation (contenu et forme) dans les comptes sociaux des sociétés d'Aménagement Régional (SAR) en France et dans ceux de multiples structures de développement rural en Afrique dont l'objet et les activités sont sensiblement de même nature.

* La présentation adoptée consiste à inscrire les opérations d'investissement sur financements extérieurs dans un poste dit de "VALEURS IMMOBILISEES DEFECTIBLES" du Bilan; c'est la formule requise d'une manière plus générale pour les entreprises concessionnaires.

Cette solution a reçu l'agrément, en France, du Conseil National de la Comptabilité (organisme chargé de la réglementation comptable), et son application au P.R.B semble toute indiquée car elle est conforme aux statuts du P.R.B et aux principes du Plan Comptable National.

* Les valeurs immobilisées défectibles sont subdivisées, pour des raisons de meilleure information, par nature d'immobilisations (comme les valeurs immobilisées propres).

Corrélativement, les "DOTATIONS SPECIFIQUES DE FINANCEMENT DES VALEURS IMMOBILISEES DEFECTIBLES" sont subdivisées selon l'origine du financement reçu pour la réalisation des investissements défectibles (Etat, C.C.C.B. actuellement). Ce poste est inscrit au Passif du bilan comme ressources.

* Les charges de fonctionnement du P.R.B correspondent à toutes les autres charges, à savoir :

- aux charges du siège (en partie)
- aux charges de transformation/commercialisation
- aux charges d'organisation/planification non imputables aux activités en cours et assimilables à des Frais d'Etablissement.

Pour ces dernières charges il s'agit principalement des coûts engendrés par la mise en place d'une structure et d'une organisation pérennes ainsi que des actions d'intérêt général ou à long terme.

Ces charges ne sont donc pas inscrites en Résultats mais en Frais d'Etablissement car il ne s'agit pas de "pertes" au sens économique et comptable du terme; par ailleurs, ces charges pourraient logiquement être couvertes par des subventions d'équilibre ponctuelles.

La première catégorie de charges est tout normalement intégrée aux coûts de réalisation ou de gestion des activités du P.R.B (investissement et fonctionnement).

La répartition des charges du siège fait l'objet d'un document analytique général basé essentiellement sur les coûts directs imputés et le volume relatif des activités du P.R.B.

* Le bilan du P.R.B se présente donc ainsi :

ACTIF (EMPLOIS)	(RESSOURCES) PASSIF
FRAIS D'ETABLISSEMENT (organisation, planification)	CAPITAUX PROPRES (dotations initiales de l'Etat)
VALEURS IMMOBILISEES PROPRES	DOTATIONS ET SUBVENTIONS DIVERSES (de l'Etat)
VALEURS IMMOBILISEES DEFECTIBLES (Prix de revient des invest.)	DETTES A LONG TERME
AUTRES VALEURS IMMOBILISEES	DOTATIONS SPECIFIQUES DE FINANCEMENT DES VALEURS DEFECTIBLES (Financement direct des opérations conventionnées)
VALEURS D'EXPLOITATION (stocks)	DETTES A COURT TERME (Fournisseurs, marchés, emprunts,
VALEURS REALISABLES ET DISPONIBLES (Créances, liquidités)	

Les relations comptables entre ces comptes sont explicités au paragraphe III

1.1. L'autonomie des exercices

Le principe d'autonomie des exercices comptables consiste à ~~retrancher~~ les charges et les produits à la période comptable de réalisation des activités.

Ce principe a pour objet de traduire dans les comptes la situation réelle des activités de chaque exercice (toutes les activités et uniquement les activités de l'exercice concerné).

Ce principe est appliqué au P.R.B sous réserve toute fois de quelques activités eu 1987-89 dont il paraît difficile de connaître l'état d'avancement exact à la date de clôture de l'exercice (comme les études internes ou sous-traitées en cours ou l'avancement technique de certains marchés en cours...).

Néanmoins, cette réserve paraît sans conséquence significative sur la fiabilité générale des comptes puisqu'il s'agit d'actions en cours. Par ailleurs, cet aspect concerne les activités antérieures et ne pourra plus exister à l'avenir.

1.2. La permanence des méthodes

Les méthodes d'évaluation et de présentation des comptes doivent absolument être constantes d'un exercice à l'autre de manière à permettre le suivi, l'évolution et la comparaison des comptes annuels successifs.

Un changement de méthode ne peut se justifier essentiellement que par des modifications profondes intervenues dans les conditions d'activité, ou par la nécessité d'appliquer des méthodes plus appropriées à l'établissement d'une meilleure information comptable.

Il est de toute façon indispensable que les changements de méthodes fassent l'objet de notes d'information explicites largement diffusées; ces notes seront systématiquement annexées aux bilans et aux comptes annuels.

D'une manière générale ce principe a été appliqué au P.R.B pour l'établissement du bilan d'ouverture et du bilan 1988. Il sera encore respecté pour l'établissement et la présentation des bilans et comptes sociaux en préparation (1989 et 1990).

Remarque : si les principes sont respectés, il paraît normal de constater que les méthodes d'évaluation sont affinées au fur et à mesure de la normalisation de la comptabilité du P.R.B.

Ne fut ce qu'en raison de la disponibilité et de la fiabilité des données de base, le bilan 1988 est analytiquement plus affiné que celui de 1987. La stabilisation et la formalisation détaillée des méthodes d'évaluation et de présentation des comptes sera effective pour l'exercice 1990.

- 2 - LES FAIBLESSES SIGNIFICATIVES -

* Le système mis en place permet d'avoir une information globale des activités du P.R.B. selon leur nature et origine (frais de personnel, financement externe ...)

Par contre, il est encore difficile de posséder une information rapide et fiable sur la destination des actions (coûts et Prix de revient) et sur l'exécution budgétaire. Cette situation temporaire sera normalisée avec la mise en place opérationnelle de la comptabilité analytique par centres de coûts et du contrôle budgétaire correspondant.

Sauf restructuration systématique du P.R.B., le système centralisateur actuel semble adapté; en cas de création de plusieurs unités autonomes, la comptabilité générale et le contrôle budgétaire serviront facilement de références à l'éclatement du système centralisateur actuel (comptabilités autonomes liées).

* Toujours pour les mêmes raisons de mise en place organisationnelle de retards dans le traitement de la comptabilité, de mise à niveau des agents comptables et dans la perspective d'une complexité/adaptabilité du système envers une éventuelle restructuration du P.R.B., il n'est pas établi systématiquement d'information comptable et financière synthétique à l'usage des responsables opérationnels.

L'établissement et la mise à jour de ces "tableaux de bord" indispensables à la prise de décisions rationnelles ne sera possible qu'après la normalisation du système comptable.

Dès à présent, il existe périodiquement des états financiers et comptables mais non liés techniquement à la comptabilité; ils portent essentiellement sur l'état des stocks, des dettes, des créances, des

trésoreries, des marchés...

Il appartient au SAF d'approfondir la réalité de ces états par une agrégation périodique des résultats du système comptable général analytique et budgétaire.

* Enfin, le système, la méthodologie, les procédures et les principes comptables ne sont pas encore formalisés dans le cadre d'un "Manuel ou guide d'organisation comptable du P.R.B". Il est actuellement difficile d'établir un tel document car toute la gestion comptable du P.R.B est encore soumise à des modifications, des améliorations et adaptations.

En l'absence de ce manuel de référence, il existe un risque d'accroissement d'erreurs et de traitement hétérogènes dans l'enregistrement des opérations et le suivi des comptes. Il est également difficile d'assurer la continuité du système et la formation de nouveaux agents sans cette référence indispensable.

3.1 LA SITUATION ACTUELLE

3.1.0. Le Plan Comptable du P.R.B

Le Plan Comptable du P.R.B correspond à la nomenclature du Plan Comptable Général des unités de caractère industriel et commercial. Ce plan comptable est issu de l'adaptation au RWANDA des principes d'enregistrement et de présentation du Plan O.C.A.M. Ce Plan est appliqué à toutes les opérations du P.R.B sans distinction de la nature des activités (investissement ou fonctionnement) ni de leur origines/destinations (sur ressources externes ou internes). L'information complémentaire est fournie par la différenciation par codes analytiques de ces mêmes opérations.

Ce plan comptable comprend bien entendu des comptes spécifiques pour l'enregistrement :

- des valeurs immobilisées défectibles (comptes n° 22)
- des mobilisations de fonds auprès des organismes de financement (comptes n° 18 et 438)

Le Plan Comptable Général du P.R.B, basé sur les principes du Plan O.C.A.M, se présente ainsi :

- Classe 1 : Comptes de capitaux
- Classe 2 : Comptes de Valeurs Immobilisées
- Classe 3 : Comptes de Stocks
- Classe 4 : Comptes de Tiers et Régularisation
- Classe 5 : Comptes Financiers
- Classe 6 : Comptes de Charges et Pertes
- Classe 7 : Comptes de Produits et Profits
- Classe 8 : Comptes de Résultats.

3.1.1. Les codes analytiques

Le P.R.B a adopté la méthode des "centres de coûts" ou "centres d'activités".

En regard aux contraintes actuelles, la comptabilité analytique d'exploitation du P.R.B ne sera opérationnelle que pour l'exercice 1990 (après normalisation des exercices antérieurs).

La Comptabilité Analytique d'Exploitation (C.A.E) doit

répondre à une double nécessité :

- Le suivi budgétaire des recettes/dépenses du Projet en différenciant les opérations par origine des ressources (convention, autofinancement)
- Le suivi de certains par centre d'activités au fur et à mesure de l'avancement des travaux et de la mise en place d'une organisation de fonctionnement pérenne.

D'autre part, la comptabilité générale et la C.A.E doivent permettre l'élaboration de certains prix de revient ponctuels en pré-servant les données de base.

Enfin, l'ensemble du système sera élaboré en vue d'une information ultérieure de ces tâches et d'une éventuelle structuration systémique du P.R.B.

3.1.1.0. Les Centres de Coûts

Ils sont déterminés en fonction du système de suivi budgétaire actuel et des besoins de gestion du Projet et des bailleurs de fonds.

La nomenclature ci-après est soumise à l'appréciation des responsables du Projet; à l'usage, certaines modifications seront possibles.

CODE	NOM DU CENTRE D'ACTIVITES	CRITERE DE CHOIX
01	DIRECTION	SIEGE (Activités communes)
02	S.A.E	
03	CHEF DE SERVICE AMENAGEMENTS	
04	CHEF DE SERVICE PRODUCTION	
10	INVESTISSEMENT	NYIRAMAGENI
11	FONCTIONNEMENT (ressources)	
20	INVESTISSEMENT	CYILI
21	FONCTIONNEMENT (ressources)	
30	INVESTISSEMENT	MIRAYI
31	FONCTIONNEMENT (ressources)	
80	ADMINISTRATION	USINE RIZERIE GIKONKO
81	ACHAT PADDY	
82	TRANSPORT PADDY	
83	STOCKAGE PADDY	
84	USINAGE PADDY	
85	STOCKAGE RIZ ET SOUS-PRODUITS	
86	VENTE DE RIZ ET SOUS-PRODUITS	
90	PRIX DE REVIENT VEHICULES	PRIX DE REVIENT PONCTUELS ANNEXES
91	PRIX DE REVIENT D'ACHAT PADDY	
92	PRIX DE REVIENT DU RIZ	

NOTA : Les codes 9 (Prix de revient) sont élaborés accessoirement à la C.A.E. proprement dite.

3.1.1.1. Contenu des centres d'activités

En fonction des critères techniques, budgétaires et financiers chaque service indiquera au SAF la nature exacte des éléments à imputer à chaque centre d'activités.

Principe : quels résultats/objectifs désire-t-on obtenir?

Ces résultats/objectifs sont tout autant techniques (nature et lieu des travaux et activités) que financiers (suivi budgétaire et coûts).

3.1.1.2. Présentation des états analytiques

Très rapidement, le SAF devra présenter mensuellement un état général comptable et financier du Projet sous la forme suivante :

COMPTES DU PLAN COMPTABLE	NOM DES COMPTES	TOTAUX	CENTRES D'ACTIVITES			
			01	02	03	etc...
601	Marchandises					
.....	vendues					
						
	<u>CHARGES IMPUTEES</u>					
- I -	TOTAUX DES CHARGES IMPUTEES =					
70	Ventes marchandises					
.....						
180	Fonds de finance-					
.....	ment					
						
	<u>PRODUITS IMPUTES</u>					
- II -	TOTAUX DES PRODUITS IMPUTES =					
- III -	ANALYSE DES ECARTS II - I =					
- IV -	AUTRES CHARGES (amortissements) =					
- V -	COUTS PRIMAIRES DES CENTRES =					
	= I + IV					
- VI -	CHARGES COMMUNES A REPARTIR					
	(SIEGE) =					
- VII -	COUT TOTAL DES SECTIONS =					
	= V + VI					

3.2. Les modalités d'enregistrement et de traitement

Le système de comptabilité appliqué depuis avril 1989 est un système de comptabilité centralisé.

La méthode d'enregistrement manuel par décalque (type OBBO) est fiable mais les résultats sont moins rapides et moins détaillés qu'une méthode automatisée.

Les avantages de cette méthode manuelle sont les suivants :

- appréhension pratique des enregistrements comptables par les agents
- sécurité du système qui peut être utilisé jusqu'à la mise en place effective de l'informatisation ou de la réorganisation future
- possibilité permanente de réutiliser la méthode OBBO en cas de déficience ultérieure du système informatique
- souplesse du système envers les améliorations organisationnelles du Projet.

Surtout, la formation des agents comptables autorise leur adaptabilité à tout autre méthode et garantit la pérennité de la comptabilité du P.R.B après la phase actuelle d'investissements conventionnés.

Les agents nationaux possèdent déjà une expérience en la matière, appréhendent la signification logique des saisies comptables et acquièrent un "état d'esprit" permettant l'ouverture vers une amélioration du système.

3.2.0. Sur la comptabilité générale

L'enregistrement est simultané sur le journal et sur le Grand Livre (comptes) de toutes les pièces de base.

Les erreurs de report Journal/Comptes sont impossibles du fait de l'utilisation du papier-carbone entre les deux.

Comme déjà dit, le Plan Comptable Général National peut être légèrement modifié par l'introduction de certains comptes spécifiques au Projet.

Ces comptes spéciaux retracent d'une part l'intervention de financements extérieurs au Projet (Bailleur, Etat) et d'autre part la création d'immobilisations issues de charges immobilisées.

Les principaux comptes spécifiques au P.R.B sont les suivants :

* Comptes 18 : "Dotations spécifiques de financement"

180 : Dotations spécifiques de financement de l'Etat

181 : Dotations spécifiques de financement de la C.C.C.E

Il s'agit uniquement des fonds destinés au financement des opérations sur conventions internationales (investissements hydro-agricoles et organisationnels de base).

Il est crédité lors de l'envoi des appels de fonds spécifiques.

Contrepartie : Comptes 490 et 491 "Fonds spécifiques de financement".

* Comptes 49 : "Fonds spécifiques de financement"

490 : Fonds spécifique ETAT

491 : Fonds spécifique C.C.C.E

Il est débité en contre partie des Comptes 180 et 181 lors de l'envoi des appels de fonds.

Il est crédité lors de la mobilisation effective des fonds appelés.

Contrepartie : Banques Projet (demandes de déblocage)

Fournisseurs (paiements directs aux fournisseurs)

* Compte 79 : "Production immobilisée".

La répartition analytique des charges (classe 6) du Projet permet l'évaluation fiable de la production immobilisée de l'exercice. Cette production immobilisée correspond au coût de chaque immobilisation créée par l'activité du Projet.

Il peut s'agir : - d'immobilisation propres = production immobilisée financée par les ressources propres du Projet (autofinancement)

- d'immobilisations défectibles = production immobilisée financée par les dotations spécifiques de financement; en général ces dotations sont issues de conventions internationales.

La production immobilisée peut donc se définir comme la totalisation des charges imputées à un bien immobilisé qui a été créé grâce à ces mêmes charges (par exemple : une construction a pour valeur les coûts du ciment, des études, des matériaux, du personnel, de gestion, etc...).

Ce compte est crédité de la valeur des immobilisations créées (qui est égale au total des charges imputées)

Contrepartie : Comptes 29 "Valeurs immobilisées défectibles"

* Comptes 29 "Valeurs immobilisées défectibles"

Il s'agit des immobilisation financées sur financements spécifiques (conventions internationales).

Il est débité par la contrepartie du Compte 79.

Chaque immobilisation défectible est identifiée précisément au même titre que les valeurs immobilisées propres.

* Compte 10 "Capital"

Ce compte enregistre en son crédit la totalité des dotations initiales du Projet (Immobilisations, stocks, trésoreries) lors de la création de facto du P.R.B au 01/12/1987.

Le premier exercice de régularisation enregistrera (bilan d'ouverture) :

- d'une part les valeurs d'actif transférées du Périmètre Rizicole de CYILI : immobilisations nettes, valeurs d'exploitation, valeurs réalisables et disponibles dont la réalité est prouvée
- d'autre part la reprise de certains postes de Passif tels que les dettes réellement transférées et correspondant à des actifs réels.

Le capital du Projet sera égal à la différence entre l'Actif et le Passif repris de la Riziculture CYILI.

Bases d'évaluation :

- états du Périmètre de CYILI au 31/11/1987 (incomplets)
- rapport annuel et final du Périmètre de CYILI
- étude financière de l'état sur ce périmètre (non effectuée)
- inventaires de fin du Périmètre de CYILI (non effectués)
- rapports de remise/reprise financière et comptable au début du P.R.B (non effectué).

Hormis ces particularités, le traitement et l'enregistrement des données comptables correspondent aux règles classiques de la partie double.

Les journaux comptables actuels sont les suivants :

- Journal des opérations diverses
- Journal des salaires
- Journal caisse-recettes
- Journal caisse-dépenses
- Journal banque-recettes
- Journal banque-dépenses

La contralisation s'effectue sur le Journal des Opérations Diverses. Une balance générale des mouvements et des soldes est établie pour l'ensemble des comptes du P.R.B. après analyse comparative de la Balance des Comptes (Grand Livre) et de la Balance des Journaux.

La "fiche d'écriture" est le document de précomptabilisation systématique : à tout enregistrement correspond une fiche d'écriture numérotées, elle-même justifiée par les documents de base. En sus du pré-enregistrement dans les comptes de la comptabilité générale, il est noté sur cette fiche :

- l'imputation budgétaire
- l'imputation dans le centre de coûts analytiques.

Ces imputations doivent faire l'objet au dos de chaque journal d'une récapitulation de ce journal issue de la ventilation des comptes généraux enregistrés.

Le contrôle interne de la comptabilité peut ainsi s'exercer en permanence et par analyse des concordances entre les diverses imputations.

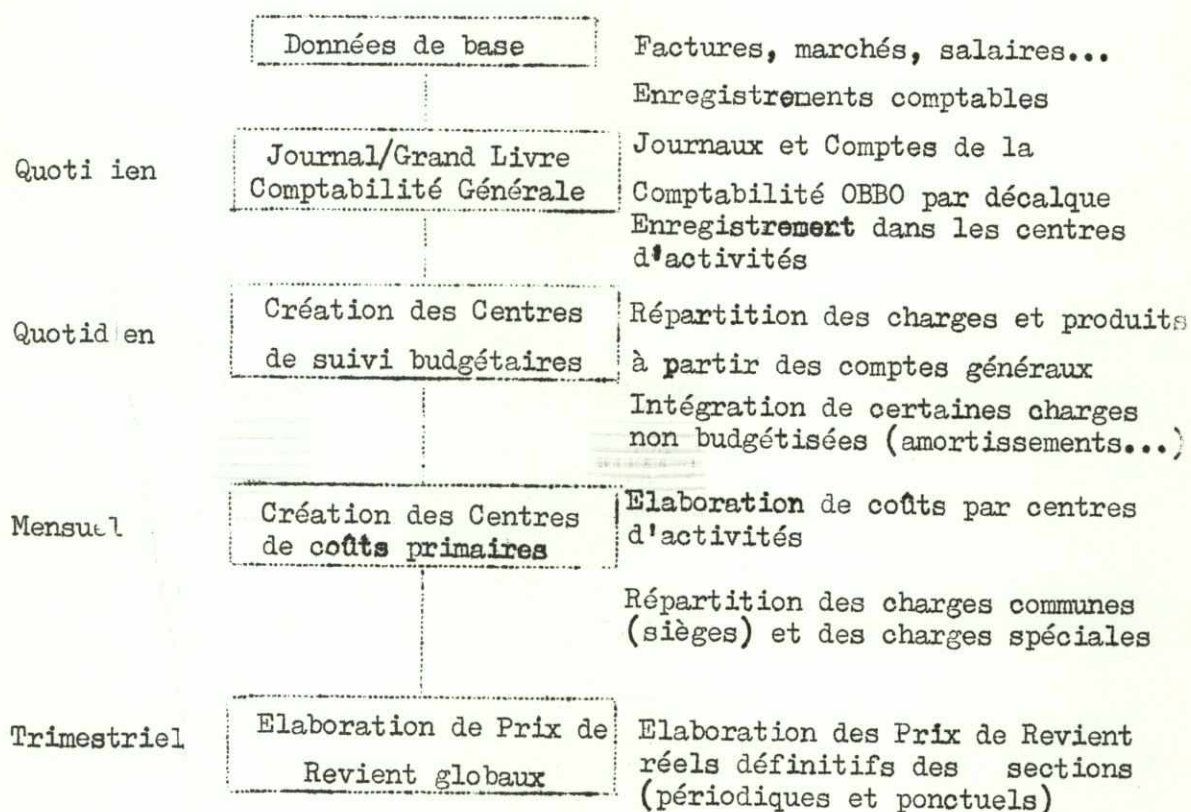
3.2.1. Sur la comptabilité analytique

La tenue d'une comptabilité autonome avec des journaux et des comptes distincts, n'est pas actuellement ressentie comme un besoin eu égard à la taille et aux activités du P.R.B.

Par conséquent, les données analytiques sont traitées par dépouillement des comptes généraux, ce qui, par ailleurs, assure une parfaite concordance avec la comptabilité générale. Les enregistrements sur les comptes généraux sont affectés de codes analytiques.

Pour l'exercice 1990, il est prévu la routinisation de la procédure et des périodicités ci-après.

La procédure général d'enregistrement comptable et d'élaboration des résultats est la suivante :



Le contrôle budgétaire et de gestion (cf. paragraphe IV) est intimement lié au système analytique adopté; des centres budgétaires autonomes correspondront aux centres de coûts analytiques, eux-mêmes fiabilisés par la Comptabilité Générale.

Le suivi et la justification des comptes n'ont pu être réalisés qu'à l'occasion d'opérations ponctuelles et lors de l'établissement des bilans et comptes annuels.

Les retards dans la comptabilité des premiers exercices n'ont pas encore permis un suivi général qui devra se mettre en place pendant l'exercice 1990.

Remarque : ce système comptable analytique introduit déjà l'autonomie gestionnelle de certaines activités (coûts de revient d'un périmètre...). il sera donc aisé "d'atomiser" la gestion comptable d'unités restructurées ou d'introduire une informatisation des opérations comptables.

En effet, un "centre d'activités" codifié analytiquement correspond toujours à une action de réalisation ou de gestion bien définie dans ses objectifs, et dans ses moyens, avec des responsabilités organisationnelles identifiées et réelles.

3. Les faiblesses significatives actuelles

Les retards de la comptabilité et la faiblesse actuelle de la qualification des agents comptables qui progressent dans l'acquisition des techniques et de "l'esprit" indispensables au nouveau système.

En conséquence, avec le retour du Chef Comptable (fin juin 1990) et le rattrapage des retards comptables, la normalisation des tâches et responsabilités doit aboutir à la disparition des faiblesses actuelles.

Parmi les insuffisances, les principales semblent les suivantes :

- * Le pointage et la justification de certains comptes fondamentaux sont réalisés avec retard et ne peuvent pas être confrontés aux résultats des enregistrements de la comptabilité.

Ainsi pour la situation des stocks et pour les rapprochements bancaires qui devraient être hebdomadaires.

Remarque : un "suivi extra-comptable" de toutes les banques est présenté à chaque émission de chèque et d'ordre de paiement.

La situation est donc connue mais non contrôlée par la comptabilité (les caisses répondant à la gestion de "mise à zéro" sont contrôlées avant les paiements et sont toujours alimentées par les banques).

- * La faiblesse dans les procédures des traitements du suivi/contrôle des stocks par la méthode de "l'inventaire permanent" reste à améliorer sur les points suivants :

- perfectionnement des agents responsables des stocks afin qu'ils acquièrent la rigueur nécessaire à des opérations entrées/sorties justifiées dans tous les cas.

Là encore, il s'agit plus de la généralisation d'un "savoir-faire" que de techniques gestionnelles par ailleurs bien assimilées par la majorité des magasiniers.

- amélioration du circuit de transmission des rapports hebdomadaires adressés au SAF.

Les délais de transmission sont trop longs et parfois peu sûrs.

- rationalisation du traitement (contrôles, enregistrement, rapport général) hebdomadaire des rapports reçus des magasins du P.R.B.

Les délais d'établissement du rapport général est trop long et les contrôles sont essentiellement arithmétiques.

- * Débiteurs et créditeurs : les suivis extra-comptables établis périodiquement sont à confronter avec la comptabilité et comportent

encore des oublis et des erreurs.

Il s'agira ainsi d'institutionnaliser l'élaboration de ces suivis et la relance des débiteurs.

* Marchés et contrats : il est réalisé un suivi administratif et financier (fiche par marché, synthèses...) des contrats et marchés, mais il est souhaitable que ce suivi extra-comptable soit raccordé à la comptabilité.

* Patrimoine : le suivi des actifs immobilisés du P.R.B (équipements, constructions, matériels...) doit faire l'objet d'un inventaire général détaillé et systématique en 1990.

Cet inventaire, ponctuellement effectué actuellement, sera basé sur les données de la comptabilité et devra confirmer la réalité de ces données.

Remarque : les infrastructures hydro-agricoles seront inclus dans cet inventaire général (nature, coût total, localisation...).

* La gestion du charroi : les contrôle/suivis des consommations et des coûts de chaque véhicule du P.R.B devront être élaborés plus rapidement et subir la confrontation avec la comptabilité.

* La paie du personnel : le système d'établissement mensuel des salaires est globalement fiable.

Toutefois, le circuit de transmission des cahiers de pointage du personnel temporaire devra être encore amélioré afin d'éviter les quelques retards constatés parfois.

Par contre, les dossiers et procédures ont été normalisées en totalité. Le contrôle des salaires et retenues, le suivi individuel des agents, la "balance" mensuelle entre les paramètres constituant les salaires semblent à priori adaptés et performants.

* Sur le plan des coûts analytiques, il n'a pas encore été possible d'établir des états périodiques issus de la comptabilité et concernant les travaux en régie, les activités commerciales...

Toutefois le suivi des coûts de fonctionnement des véhicules et des coûts directs de certaines activités d'investissement et de fonctionnement est déjà réalisé bien que non contrôlé par la comptabilité.

Pourtant ces données sont indispensables pour permettre la meilleure gestion possible des moyens du P.R.B ainsi que pour le contrôle de gestion et le contrôle budgétaire des activités.

De manière générale, depuis environ un an, les activités du service administratif et financier sont quotidiennement partagées entre la mise à jour des comptes et la gestion courante indispensable au fonctionnement du P.R.B.

Il y a multiplication des tâches; une action de rattrapage retarde une action gestionnelle immédiate, et investissement. D'où cumul des retards et des travaux.

Ainsi, l'établissement de suivis extra-comptables (difficiles et longs) retardent le rattrapage des enregistrements comptables des stocks, des trésoreries...

Il est presque toujours obligatoire de freiner le rattrapage des retards pour établir le suivi budgétaire à 8 chiffres, l'état des fournisseurs ou des débiteurs...

Les retards impliquent nécessairement des travaux supplémentaires dont les résultats nécessitent beaucoup plus d'heures de travail que dans un système mis à jour : tous les états extra-comptables actuels ne seront plus nécessaires quand la comptabilité sera en état d'établir des rapports fiables (et d'ailleurs plus détaillés).

Sur la procédure de contrôle budgétaire :

Cette procédure est déjà appliquée pour l'établissement du budget général 1990.

Elle sera adaptée aux contraintes humaines et organisationnelles qui se feront jour au fur et à mesure de sa mise en place.

Par essence, il s'agit de "BUDGET-PROGRAMMES".

4.1.0. Etablissement des budgets annuels agrégés

Il y a lieu tout d'abord d'établir les "programmes d'activités et des moyens" du siège et des périmètres ou chantiers.

Les programmes d'investissement, sous réserve des modifications apportées aux objectifs d'origine, doivent se conformer aux programmes d'exécution conventionnés P.R.B/C.C.C.E.

Remarque : les activités hors-investissement doivent faire l'objet d'analyses exhaustives très détaillées; la plupart de ces activités sont en effet difficilement quantifiables (travaux administratifs, contrôles coordination...) et donc peu maîtrisables.

Pour chaque centre d'activités - siège et sites - les programmes d'actions et de moyens sont subdivisés et détaillés suivant le classement de la comptabilité générale (charges et produits par nature).

cf. ci-après le budget de l'exercice 1990 pour exemple qui peut se décomposer ainsi :

- En dépenses : - Marchés de travaux et achats d'équipements (classe 2)
 - Frais de fonctionnement immobilisables et frais de fonctionnement courants (classe 6)
En recettes : - Les financements spécifiques (comptes 18)
 - Les subventions (classes 1 et 7)
 - Les produits divers et ventes (classe 7)

Les programmes sont établis par les services techniques en relation avec la Direction et le SAF.

Le SAF réalise la valorisation définitive et vérifie les grands équilibres en fonction des contraintes internes et externes du P.R.B.

Principe de base : chaque budget doit être compatible avec les ressources prévues et disponibles; les ressources déterminent le niveau et le volume des activités programmées et des objectifs économiques correspondants.

Pour le budget du siège, le principe de l'équilibre financier obligatoire sera appliqué aussi strictement.

Le budget général du P.R.B résulte de l'agrégation (somme conditionnelle) de l'ensemble des budgets techniques et siège.

Les budgets particuliers et le budget général sont soumis à l'approbation du Comité de Gestion du P.R.B..

Il est nécessaire, au cours de l'exercice 1990, d'organiser des séances de formation auprès des Chefs de Services, des Chefs de Périmètres et des responsables de la Rizerie.

Ces formations concernent la méthodologie commune et la présentation des budgets particuliers :

- analyse affinée des objectifs à formaliser
- établissement des programmes détaillés d'activités
- valorisation des moyens nécessaires
- synthèses et argumentations/justifications
- présentation des documents.

Les budgets devront constituer des "Contrats de crédits-Activités" entre la Direction et les Responsables des services. du P.R.B.

Un "Responsable" est dans l'obligation permanente de prouver ses capacités non seulement par ses résultats techniques (objectifs économiques) mais aussi par sa maîtrise des moyens financiers qui lui sont confiés.

4.1.1. Suivi de l'exécution des budgets - le contrôle budgétaire

La phase de contrôle budgétaire consiste à :

- * comparer les réalisations avec les prévisions
- * déterminer les écarts significatifs
(travaux réalisés par la comptabilité analytique et budgétaire)
- * analyser et commenter ces écarts
- * proposer et mettre en oeuvre les actions correctives
(travaux réalisés par les Responsables opérationnels en relation avec la Direction et le SAF).

Il paraît évident qu'il y ait une parfaite correspondance entre le classement des budgets (prévisions) et le classement comptable (réalisations).

Les états de contrôle budgétaire seront établis par la comptabilité analytique et budgétaire.

cf. modèle de tableau ci-après.

Ces états périodiques sont destinés aux Responsables opérationnels (pour analyse, commentaires et rapports d'activités à adapter) et à la Direction (tableau de bord).

La périodicité réglementaire de publication de ces états est trimestrielle,

Selon les contraintes, cette périodicité pourra devenir mensuelle, au moins pour certaines unités du groupe dans un premier temps.

L'existence d'un écart sur prévision peut résulter :

- d'une mauvaise prévision
- d'une mauvaise imputation des frais
- d'une activité différente de celle prévue.

Dans tous les cas, il doit y avoir constatation, analyse puis rectification.

Les éléments de synthèse du contrôle budgétaire sont communiquées aux membres du Comité de Gestion pour les rapports d'activités.

Le système de contrôle budgétaire pourrait alors constituer un instrument de base de la décentralisation progressive des attributions et des responsabilités du P.R.B actuel.

Sur le suivi des engagements :

Indépendamment du suivi des réalisations, il est prévu de mettre en œuvre un dispositif de suivi des engagements au moment de la passation des commandes (avant signatures des bons de commande). L'enregistrement des bons de commande complètera celui déjà existant des marchés pour la mise en place d'un suivi général des engagements.

Suivant les contraintes, ce dispositif de suivi des engagements pourrait être sélectif, c'est à dire appliqué aux dépenses importantes de caractère variable, afin d'éviter la lourdeur éventuelle d'un dispositif généralisé à l'ensemble des dépenses.

BUDGET GENERAL DE L'EXERCICE 1990

DEPENSES

- EN MILLIERS FRW -

ELEMENTS	TOTAUX GENERAUX	REPARTITION PAR SERVICES PRB			REPARTITION PAR ORIGINE FINANCEMENT				REPARTITION FCT/INVT		
		DIRECTION	S.A.F.	PRODUC.	AMENAG.	C.C.C.E	ETAT	AUTOF. P.R.B	F.A.C PAYSANS	FONCTION.	INVESTIS.
I DEPENSES ENGAGEES	364.077	180.124		32.292	151.661	147.253	13.328	170.268	32.220	200.677	163.400
1 CREATION D'IMMOBIL.	82.682				82.682	82.682					82.682
2 MATERIEL AGRICOLE	837			837		837					837
3 AMENAG. HYDRO-AGRIC.	45.697				45.697	45.697					45.697
4 REMBOURS. EMPRUNTS	11.493		11.493					11.493		11.493	
5 ACHAT PADDY/SEMENCES	69.878		68.150	1.728				69.878		69.878	
6 ACHAT SACHERIE JUTE	2.200		2.200					2.200		2.200	
7 ACHAT SACHERIE POLY.	783		783					783		783	
8 PETIT MAT./FOURN.AGRIC.	1.595			1.595		1.090		505		505	1.090
9 ACHAT D'ENGRAIS	3.489			3.489				3.489		3.489	
10 PETIT MAT./OUTILLAGE	3.060				3.060	2.560		500		500	2.560
11 CARBURANT	3.540	1.204	974	928	434	704	2.000	836		2.836	704
12 LUBRIFIANT	182	69	54	39	20	29	100	53		153	29
13 PIECES DE RECHANGE	860	400	360	50	50		800	60		860	
14 FOURNITURES DE BUREAU	570	170	130	160	110	110		460		460	110
15 TRANSPORTS ET VOYAGES	11.840	120	11.170	410	140	640		11.200		11.200	640
16 CHARGES LOCATIVES											
ET D'ENTRETIEN	3.636	1.565	1.026	20	1.025	1.865		1.771		2.771	865
17 AUTRES SERVICES EXTER.	16.983	1.336	8.540	3.400	3.707	7.007	5.084	4.892		9.976	7.007
18 ASSURANCES EXTERIEURES	1.470	1.008	312	100	50	100	500	870		1.370	100
19 PERSONNEL PERMANENT	17.200	3.308	3.764	7.366	2.762	2.250	3.328	11.622		13.813	3.387
20 FORMATION ET STAGES	1.088	108	360	596	24	800	288			288	800
21 AGENTS EXPATRIES	32.364		11.020	11.100	10.244	144			32.220	16.570	15.794
22 AGENTS JOURNALIERS	4.196		2.066	476	1.656		1.516	934	1.000	3.098	1.098
23 IMPOTS ET TAXES	3.434		3.434					3.434		3.434	-
SIEGE : Sous-totaux		9.288	125.836								
24 PROVISIONS-IMPREVUS	45.000	45.000						45.000		45.000	-

BUDGET GENERAL DE L'EXERCICE 1990

RECETTES

- EN MILLIERS FRW -

ELEMENTS	TOTAUX GENERAUX	REPARTITION PAR SERVICES DU PRB			REPARTITION PAR ORIGINE DE FINANCEMENT				
		DIRECTION/SAF	PRODUCTION	AMENAGEMENTS	C.C.C.E	ETAT	AUTOFIN. P.R.B.	MFC/FAC	PAYSANS
II. RECETTES PREVISIONNELLES =	369.134	190.034	27.538	151.562	147.253	13.328	175.325	32.220	1.008
1 FINANCEMENT ETAT	13.328	9.737	2.255	1.336		13.328			
2 FINANCEMENT C.C.C.E	147.253	1.637	6.562	139.054	147.253				
3 FINANCEMENT MFC/FAC	32.220	11.020	11.036	10.164					
4 PARTICIPATION PAYSANNE	1.008			1.008				32.220	1.008
5 RECouvreMENT - INTERETS	487	487					487		
6 VENTES DE RIZ ET S/PRODUITS	156.710	156.710					156.710		
7 VENTES DE SACHERIES	273	273					273		
8 VENTES PRODUITS AGRICOLES	7.685		7.685				7.685		
9 VENTES ACCESSOIRES	170	170					170		
10 CREATION D'EMPRUNTS 1990	10.000	10.000					10.000		
TOTAUX DEPENSES (PAGE 1/2) =	364.077	180.124	32.292	151.661	147.253	13.328	170.268	32.220	1.008
BALANCE GENERALE 1990 =	+ 5.057	+ 9.910	- 4.754	- 99	-	-	+ 5.057	-	-

EXEMPLE :

MODELE D'ETAT DE CONTROLE BUDGETAIRE

P.R.B. DATE : / /	CONTROLE BUDGETAIRE AU :			PERIODE : EXERCICE:	
RUBRIQUES BUDGETAIRES	REALISATIONS			BUDGET ANNUEL	DISPONIBLE OU DEPASSEMENT
	TRIMESTRE	CUMUL	%		
I. <u>INVESTISSEMENTS</u> = AMENAGEMENTS CONSTRUCTIONS MATERIEL/OUTILLAGE MATERIEL DE TRANSPORT EQUIPEMENTS SPECIFIQUES etc... (à détailler)					
II. <u>FONCTIONNEMENT</u> = ACHATS CONSOMMES FACTEURS DE PRODUCTION CARBURANT-LUBRIFIANT FRAIS DE PERSONNEL FRAIS FINANCIER etc... (à détailler)					
III. <u>PRODUITS DIVERS</u> = VENTES PRODUITS ACCESSOIRES etc... (à détailler)					

4.2. Le contrôle de gestion

Le contrôle budgétaire est un élément essentiel du contrôle de gestion, mais ce dernier nécessite d'être développé rapidement dans les autres domaines suivants :

* contrôle des procédures :

Ce contrôle porte sur la cohérence, l'homogénéité et les applications des procédures du P.R.B.

Il analyse le bon fonctionnement de l'organisation et la fiabilité des données comptables et financières.

Ces contrôles doivent être effectués sur la base d'un programme annuel préétabli par chacune des procédures et des circuits concernant les prises de décision, les actions et les enregistrements.

* Contrôle et maîtrise des coûts :

Ces contrôles sont à réaliser trimestriellement principalement sur :

- le fonctionnement des engins et véhicules
- la réalisation des travaux en régie et en tâcheronnage
- la réalisation des travaux sur marchés à prix unitaires.

* Contrôle des valeurs (patrimoine) :

- inventaires physiques des équipements et autres valeurs immobilisées (annuel)
- inventaires physiques des stocks : contrôle à réaliser par sondages sur la base d'un programme annuel
- recouvrement des créances (relances trimestrielles).

Il semble souhaitable et possible d'établir des rapports de contrôles trimestriels comprenant :

- . le domaine et les éléments contrôlés
- . les anomalies et recommandations
- . les observations (commentaires des responsables opérationnels).

4.3. Faiblesses actuelles

La principale faiblesse du contrôle budgétaire et du contrôle de gestion est l'existence (et le maintien temporaire) du système d'enregistrement budgétaire à 8 chiffres.

Il s'agit du système classique de suivi de l'exécution budgétaire d'une administration publique ou d'un projet homogène d'investissement public.

Ce type de budget est caractérisé par :

- des ressources préétablies et rigides : la totalité des moyens financiers est issue de l'Etat ou du Bailleur de fonds.
- des emplois correspondant parfaitement à ces ressources : les prévisions par poste sont détaillées et chaque poste correspond à une ressource.

La question fondamentale est le respect du budget prévisionnel; l'agent comptable de l'Etat gère uniquement des dépenses qui ne peuvent être autorisées qu'après le contrôle de leur adéquation aux prévisions.

Il est physiquement impossible à priori de dépasser un tel budget sauf approbation d'un nouveau budget additionnel.

Logiquement, ce suivi budgétaire est en partie simple et ne peut se vérifier que par sa propre exécution.

Le P.R.B, par contre, couvre ses besoins avec un autofinancement correspondant à 47% de ses ressources en 1990.

Ces recettes sont par nature aléatoires (ventes sur le marché concurrentiel).

De même, ses dépenses de fonctionnement (55% en 1990) dépendent de son niveau d'activités industrielles et commerciales; elles doivent être maîtrisées et doivent absolument s'ajuster en permanence avec les recettes correspondantes.

Le P.R.B, Projet d'investissement, est une unité économique à caractère industriel et commercial intervenant dans le secteur concurrentiel (national et international).

Bien qu'inadaptée, le système de suivi budgétaire sera maintenu en parallèle en 1990 jusqu'à la mise en place opérationnelle d'une

organisation comptable fiable.

La tenue simultanée des deux systèmes implique toutefois une dispersion des moyens et des travaux; il est envisageable de limiter la tenue du suivi budgétaire antérieur aux seuls enregistrements indispensables à la comptabilité nationale.

- 5 - LES PERSPECTIVES ET LES ORIENTATIONS ENVISAGEES -

- LES POSSIBILITES D'AMELIORATION -

Dans la perspective d'une rationalisation des activités du P.R.B, une autonomie gestionnelle et décisionnelle de la comptabilité serait une introduction à une future restructuration juridico-économique de la filière actuellement centralisée au siège du P.R.B.

Cette autonomie, basée sur les contraintes géographiques et la nature de certaines activités spécifiques peut être introduite rapidement dans le traitement de la comptabilité générale.

Remarque : les centres opérationnels constituant des unités d'activités autonomes peuvent être à priori identifiés de la manière suivante :

- Périmètres : CYILI, NYIRAMAGENI, MIRAYI, NYARUBOGO, ASSOCIES.
- Centre de CONSEIL ET D'APPUI : les activités techniques sont aidées et contrôlées par ce centre de décisions (entretiens des infrastructures, programmes agronomiques, planning des interventions...).
- La RIZERIE DE GIKONKO et les comptoirs de vente constituent un centre gestionnel spécifique.
- La Direction du P.R.B, représentant l'Etat, peut être considérée comme un organe autonome dont l'objectif est de réaliser la liaison avec les autorités de tutelle, de définir la stratégie globale des unités et d'orienter/coordonner les actions des autres centres autonomes de la filière paddy-riz.

5.1. Sur les principes comptables

Le système d'information comptable et financière, traduit dans la présentation du Bilan et des Comptes sociaux, nécessiterait désormais l'introduction de certaines améliorations.

Cette amélioration pourrait être obtenue par la modification maîtrisée du système de traitement de la comptabilité générale qui consisterait à :

- * subdiviser les traitements comptables par centres autonomes; il est possible de regrouper le traitement comptable par groupe de centres (tous les périmètres autonomes par exemple);
- * établir des bilans et comptes d'exploitation par centres autonomes; il est possible de n'établir que des pré-bilans extra-comptables dans un premier temps;
- * établir des comptes consolidés pour l'ensemble de la "filière P.T.T." selon la méthodologie en cours actuellement.

Cette nouvelle procédure compléterait valablement la comptabilité analytique déjà localisée par centres de décision, seules les prestations communes à plusieurs centres, ainsi que la détermination de coûts de réalisation ou de fonctionnement, feraient l'objet de traitements analytiques spécifiques (par exemple, le prix de revient global des produits finis, le coût d'un ouvrage précis...).

Ce système de comptabilité pourrait être défini comme un SYSTEME DE COMPTABILITES D'AGENCES OU DE CHANTIERS qui disposeraient de comptabilités et de comptes distincts pour enregistrer leurs propres opérations.

Ce système de comptabilité est d'une application généralisée dans les grandes entreprises ayant plusieurs centres d'activités responsabilisés, et en particulier dans les entreprises de génie civil et de travaux publics.

L'application de cette nouvelle procédure de traitement et d'enregistrement des comptes n'implique pas la décentralisation immédiate et instantanée de la tenue de la comptabilité actuelle. Au contraire, il est très certainement préférable de mettre en oeuvre cette modification de procédure de manière prudente et programmée en fonction de la maîtrise progressive des difficultés techniques et de la formation de comptables pour les divers centres autonomes.

La profondeur et les délais de mise en place de cette amélioration dépendront essentiellement de la consolidation effective du système actuel; à priori, il n'est pas envisagé de risquer une déséta-

lisation générale du système actuel qui pourrait aboutir à une désorganisation dangereuse des activités du P.R.B.

Enfin, une évolution maîtrisée et bien comprise du système de traitement des données comptables permettra l'introduction efficace et rapide de l'automatisation des travaux administratifs et comptables (informatisation éventuelle).

Il est fondamental de rappeler qu'un Manuel d'organisation comptable devra être élaboré au fur et à mesure de la réalisation effective et de la maîtrise du nouveau système comptable (Système - Principes - Méthodes - Procédures).

Ce manuel devrait couvrir au minimum les aspects essentiels de la comptabilité générale, de la comptabilité analytique, du contrôle budgétaire et de gestion, et de la gestion financière.

5.2. Sur les fonctions administratives, financières et comptables

* Il paraît indispensable d'améliorer la fonction comptable, générale et analytique, afin d'établir des bases solides et pérennes pour les fonctions gestion financière et contrôle de gestion.

Cette amélioration devrait se concrétiser en 1990 par la "routinisation" des procédures comptables actuelles et par l'adéquation, par voie de conséquence, de la comptabilité analytique (cf. paragraphes précédents).

Cette perspective paraît désormais réalisable car les retards de tenue de comptabilité sont quasiment résorbés (le bilan et les comptes 1989 devraient être achevés en Juin 1990).

* Dans la mesure où la comptabilité générale serait tenue à compter de 1990 dans des conditions de délais satisfaisants, la gestion des trésoreries devrait être basée sur les données de la comptabilité et les éléments prévisionnels.

En outre, le suivi financier des centres d'activités et des financements extérieurs spécifiques (convention) pourrait être groupé au sein d'une même cellule afin d'être plus efficace; la correspondance automatique et permanente origines des ressources/destinations des emplois serait complétée par le suivi/contrôle des marchés et des engagements concernés.

* La fonction contrôle de gestion devrait être développée par :

- d'une part, l'indispensable mise en oeuvre d'un système de contrôle budgétaire;
- d'autre part, le renforcement des procédures de contrôle analytique et de contrôle physique.

En fait, la gestion de "l'ensemble P.R.B" devrait s'orienter vers une gestion contrôlée selon la technique du contrôle budgétaire, afin de faciliter la réalisation des objectifs de chaque centre d'activité dans le cadre des budgets programmes alloués; la constatation puis la rectification des insuffisances semblent en effet essentiels à la bonne marche de "l'ensemble P.R.B".

Par ailleurs, il semble nécessaire de ne pas hypothéquer l'avenir; le P.R.B est appelé à justifier la première phase d'investissement hydro-agricole (juin 1991 environ) effectué en tâcheronnage ou en régie, et à assumer une éventuelle deuxième phase.

Le suivi attentif des coûts analytiques correspondants est indispensable tant pour ces investissements conventionnés que pour la maîtrise des coûts de fonctionnement.

* Il apparaît indispensable de réaliser une définition des tâches, des postes et des compétences nécessaires à la mise en oeuvre d'une organisation administrative, comptable et financière, qui puisse être rapidement d'une efficacité optimale.

L'expérience semble montrer que la mise en place d'une bonne organisation de gestion conduit à la réalisation d'économies opérationnelles substantielles, en particulier lorsqu'il s'agit de chantiers de travaux en régie et du fonctionnement général de la structure.

* A priori, le nombre d'agents administratifs et comptables actuels paraît suffisant.

Les problèmes quant aux moyens humains se situeraient plutôt :

- dans l'adéquation des agents d'une part, et des postes et objectifs d'autre part. Il s'agit de rechercher le niveau de formation optimum en fonction des responsabilités nouvelles;
- dans la définition des postes indispensables à la décentralisation gestionnelle et géographique des tâches comptables.

Eu égard au niveau de compétences actuel, chaque poste devra sûrement être adapté aux possibilités humaines existantes et potentielles (c'est-à-dire révélées par la formation).

* La mise en oeuvre d'une meilleure comptabilité d'un système de contrôle budgétaire, d'un suivi des coûts analytiques des chantiers de travaux et des centres d'activités autonomes, paraît de nature à justifier l'informatisation prochaine du traitement des données correspondantes.

Une analyse d'opportunité et de dimensionnement informatique pourrait être générée par le service administratif et financier avec un appui technique extérieur afin d'en accroître la fiabilité.

Cette analyse sera de toute façon conditionnée et complétée par une analyse fonctionnelle intégrée basée sur le système de comptabilité modifié qui sera appliqué en 1990.

* L'éventualité de recourir à des missions de consultation (nationales ou internationales) ne doit pas être écartée à priori.

Ainsi, il pourrait exister deux catégories d'études essentielles à l'avenir du P.R.B et pour lesquelles un concours extérieur serait valorisant et sécurisant :

- approfondissement, formalisation et analyse des "effets pervers" consécutifs à la restructuration systémique de la "filière P.R.B" actuelle.
- appui à la définition et à la mise en place du système comptable modifié (suivi et contrôle des coûts, maîtrise des coûts, dispositif de contrôle budgétaire...), et à l'informatisation des traitements comptables et para-comptables...

5.3. Sur la comptabilité générale et analytique

5.3.0. Le Plan Comptable

Le Plan Comptable en vigueur actuellement ne nécessite pas d'être modifié; il comporte l'ensemble des comptes nécessaires à toutes les opérations des divers centres de gestion autonomes.

Suivant l'évolution de la restructuration et des objectifs futurs, l'adaptation pourra être réalisée sous la forme de plans comptables spécialisés dans les années à venir.

La nomenclature de ces plans comptables, adaptés aux activités spécifiques des centres concernés, respecterait les principes du Plan Comptable actuel.

Remarque : l'établissement de 3 à 4 plans comptables ne serait pas contradictoire car désormais les comptabilités des différents centres autonomes seraient traitées distinctement.

Néanmoins, dans cette hypothèse future, le bilan et les comptes de synthèse de la "filière P.R.B" comprendraient toujours l'ensemble des données de divers centres d'activités, mais ces documents trimestriels ou annuels de synthèse seraient établis sous la forme d'une consolidation des comptes.

Rappelons que dans l'immédiat, l'introduction de comptabilités spécialisées ne semble ni nécessaire ni souhaitable.

5.3.1. Le traitement de la comptabilité générale

5.3.1.0. Toujours dans la perspective d'une décentralisation des tâches comptables, le traitement de la comptabilité générale serait subdivisé en plusieurs comptabilités autonomes.

* Comptabilité Direction/Siège :

- système par décalque actuel avec journaux auxiliaires et journal centralisateur classique;
 - ouverture de comptes de liaison avec les autres centres d'activités. S'il est considéré que la gestion des finances demeure centralisée, il y aurait des enregistrements des encaissements et paiement "pour compte".
- Enregistrement nécessaire des prestations internes effectuées sur la base de la comptabilité analytique et des rapports d'activités;
- système analytique permettant la détermination contrôlée des coûts et des prestations internes formalisées.

* Comptabilités des périmètres :

Une comptabilité par périmètre possédant des comptes de liaison spécifiques serait tenue normalement par le siège (avec approbation hebdomadaire du Chef de Périmètre concerné).

* Comptabilités du centre "Appui-Conseil" et de la Rizerie de GIKONKO:

Mêmes principes et même système comptable à formaliser.

Tous les traitements s'effectueraient par décalque.

5.3.1.1 La répartition de ces comptabilités autonomes entre les comptables actuels devrait être effectuée en considérant que la comptabilité du centre "SIEGE/DIRECTION" présentera les difficultés techniques et les volumes d'opérations les plus importants

De plus, les mêmes agents comptables devront traiter également les aspects analytiques (coûts et prestations internes).

5.3.1.2. En considérant que la gestion des finances demeurerait centralisée, les achats et les paiements seraient comptabilisés comme suit :

* Dépenses payées directement par le Bailleur de Fonds :

Factures et paiements comptabilisés directement dans la comptabilité du centre autonome bénéficiaire du bien ou du service.

* Dépenses préfinancées par le P.R.B mais remboursables sur fonds conventionnés :

<u>AU SIEGE:</u>	15 (centre) LIAISON
	40 (Fournisseur)
	Factures avec bon à payer
	40 (Fournisseur)
	56 (Banque P.R.B)
	Règlement du fournisseur
	43 (Bailleur de Fonds)
	17 ou 18 (Emprunt ou Don)
	Demande de remboursement
	56 (Banque P.R.B)
	43 (Bailleur de Fonds)
	Encaissement de la D.D.

AU CENTRE

CONCERNE:

Classes 2 (immobilisations)
Classes 6 (charges)
15 (siège) LIAISON
Facture d'immobilisation ou de charge

Remarque : la première écriture (au siège) et la dernière (au centre concernée) sont enregistrées simultanément.

Après paiement des fournisseurs, les Pièces de trésorerie et les factures seraient diffusées comme suit :

- Pièce + Facture originale D.D. pour le Bailleur.
- 1 exemplaire Pièce comptabilité siège
- 1 exemplaire Pièce +
facture + justificatifs comptabilité
centre concerné (P.V, Bordereaux...)

5.3.1.3. Il apparaît fondamental que, dans un premier temps au moins, ces comptabilités soient toujours traitées par les agents comptables du siège actuel afin d'éviter les risques d'une profonde désorganisation.

La décentralisation des traitements pourrait être valablement envisagée et organisée lorsque :

- les contraintes techniques de la modification du système seraient maîtrisées et surmontées.
- la formation des agents comptables performants serait réalisée.

Cette question devrait par ailleurs être examinée en liaison avec l'analyse de l'informatisation des traitements de la comptabilité générale et analytique.

5.3.1.4. Désormais, il conviendrait d'établir au minimum des balances générales trimestrielles de toutes les comptabilités, et si possible, des situations comptables sous forme de bilans et de comptes d'exploitation.

Ces états trimestriels seraient nécessaires pour établir et diffuser enfin une information de gestion et par ailleurs, pour mettre en oeuvre une comptabilité analytique plus affinée, et réaliser un contrôle de gestion.

Il y aurait amélioration successive du système après chaque diffusion de ces états comptables.

Il semble indispensable également de faire le pointage et la justification des comptes suivant cette fréquence trimestrielle, sous réserve que les comptes de banques et les comptes de liaison soient analysés mensuellement.

5.3.1.5. Enfin, et surtout, l'application de ce nouveau système devrait permettre de mieux déterminer la situation financière de chaque centre autonome (siège inclus), et de justifier d'une manière précise les paramètres exogènes de blocage (par exemple : la mévente du riz, le niveau des financements extérieurs...)

En effet, la quote-part des "frais communs" du siège en particulier est un élément essentiel pour l'appréhension des coûts réels de chaque activité d'investissement ou de fonctionnement.

5.3.1.6. La notion de "PRODUCTION IMMOBILISEE" -

Le compte de Produits "79 - Production immobilisée" est fondamental pour une structure qui réalise des opérations de création des aménagements.

Les aménagements (les immobilisations en général) sont :

- soit achetés : enregistrement de la facturation du fournisseur.
- soit créées par le PRB : la valeur est déterminée par la totalisation des charges imputées pour cette immobilisation.

La "production immobilisée" est donc la somme des charges (classe 6) par nature qui ont été nécessaires pour réaliser un investissement.

Ainsi pour construire un bâtiment, on a utilisé :

- du ciment et autres matériaux (achats)
- de la main-d'oeuvre (salaires)
- des prestations externes (tâcheron, étude...)
- des frais financiers (emprunt)
- des impôts et taxes
- etc...

C'est la Comptabilité analytique qui détermine la valeur de la Production Immobilisée de la période en cours après répartition des charges et prestations secondaires.

La production immobilisée du PRB est essentiellement constituée par la valeur des "Actifs defectibles" réalisés et très peu pour la réalisation de valeurs immobilisées propres.

L'écriture comptable est la suivante :

29000 Aménagements x defectibles CYILI
79000 Prod. immobilisée defectible CYILI
29500 Magasin n° 3 NYIRAMAGENTI
79500 Prod. immobilisée defectible NYIRAMAGENTI
etc...

Il est par ailleurs réaliste de constater comptablement l'utilisation et la destination des charges du PEB (débit du Compte Exploitation) vers les réalisations issues de ces mêmes charges (crédit du Compte Exploitation).

5.3.2. Le traitement de la comptabilité analytique

Tout d'abord, l'application du nouveau système de comptabilités devrait supprimer environ 70 à 80% des travaux analytiques du système actuel classique.

En effet, les charges directes seraient désormais comptabilisées directement dans les comptes généraux des divers centres de gestion et ne nécessiteraient donc plus d'être reclassés par destination.

Ainsi, la nouvelle comptabilité analytique pourrait alors être recentrée sur les aspects fondamentaux suivants :

- détermination des coûts et prestations des activités communes (siège/Direction)
- détermination des coûts de fonctionnement des engins et véhicules en régie.
- détermination des coûts de réalisation des travaux en régie (entretiens, aménagements) et des travaux en tâcheronnage (analyses comparatives)
- détermination des coûts d'exploitation de chaque Périmètre
- détermination des coûts et prix de revient détaillés de la Rizerie de GIKONKO (à tous les stades de production et de commercialisation)

5.3.2.0. Les Coûts et Prestations du Siège - Direction (Charges Communes) -

La nomenclature actuelle (3 imputations siège suivant les services techniques et la Direction - SAF) peut être maintenue pour faciliter la répartition successive des charges communes.

Chaque imputation générale serait toujours affectée d'un Code analytique, et les coûts globaux seraient déterminés comme prévu actuellement sous forme de tableaux de dépouillement à partir des comptes des classes 6 (Charges) et 7 (Produits). Ces tableaux seraient trimestriels.

Remarque : le coût des Prestations effectué par les services du siège pour les autres centres d'activités devrait être réparti sur les idées de base suivantes :

- temps passés par les cadres (nationaux et expatriés) sur chaque centre d'activité.

Ces "feuilles de prestations horaires" serviraient aussi à l'évaluation des travaux et résultats des cadres P.R.B.

- prestations directes fournies par le siège (fournitures...
- prestations des véhicules et engins
- ces coûts totaux primaires (directs) imputés à chaque centre sont aussi un critère de répartition des charges indirectes.

Il s'agira de mettre en place un circuit et des documents de collecte de ces données (temps passés par les cadres, kilomètres ou heure prestée, facturation interne pour les fournitures).

Les prestations internes feront l'objet d'une récapitulation trimestrielle sur un tableau à double entrée indiquant l'origine et la destination de chaque nature de prestations.

La part des frais communs (Siège - Direction) relative à la planification et à l'organisation devrait être, dans la mesure du possible, un peu plus affinée et explicitée en raison du caractère fondamentalement indirect de ces charges structurelles.

5.3.2.1. Les coûts de fonctionnement des engins et véhicules -

Un suivi - en partie simple - des coûts du charroi est actuellement opérationnel tout pour les consommations de carburant que pour les frais d'entretien - réparations.

Le PRD est conscient de l'importance de ces charges dans ses coûts et prix de revient; il est donc vital de les suivre plus attentivement et de créer des "clignotants d'alerte" du moins pour la catégorie de charges variables.

Les coûts du charroi peuvent se décomposer en deux parties :

- . CHARGES VARIABLES : - carburant - lubrifiants.
- pièces pneumatiques.
- entretiens et réparations.
- . CHARGES FIXES : - salaires et charges connexes.
- vignettes.
- assurances.
- amortissements.

Ces charges seraient enregistrées globalement dans chacune des comptabilités concernées, mais il convient de les répartir par engin et véhicule sous forme d'un suivi extra-comptable.

De plus, il semble indispensable de déterminer les coûts de fonctionnement sur la base des unités d'oeuvres généralement retenues en la matière :

- le kilomètre pour les véhicules légers et les camions
- l'heure pour les engins (tracteurs...)

Le rapport général sur ces coûts serait d'abord trimestriel puis, éventuellement, mensuel.

Le dispositif de suivi, matérialisé par les tableaux annexés, devrait permettre d'effectuer le contrôle de gestion et la répartition rationnelle de ces coûts.

Cf modèle de suivi proposé ci-après.

ETAT DES COUTS DE FONCTIONNEMENT
DU CHARROI P.R.B.ANNEXE :
MOIS :

DESIGNATION ou H.	CHARGES VARIABLES					CHARGES FIXES			TOTAL DES CHARGES
	CARBURANT	LUBRI- FIANT	PIECES ATELIER P.R.B.	etc...	TOTAL	SALAIRE CHAUFFEURS	AUTRES CHARGES CONNEXES	etc...	TOTAL
PAJERO A6971 • coûts du mois • coûts/Km • coût cumulé									
PEUGEOT 305 A6970									
etc...									
Avec : - Coût du mois = total du registre quotidien par véhicule (pour les charges variables uniquement) - Charges fixes = données par la comptabilité (salaires et charges connexes, assurance, amortissements...) - Coût par Km ou Heure = coût du mois : nombre de Km ou Heures - Coût cumulé = cumul depuis le début de l'exercice comptable en cours.									
TOTAL DU MOIS	Montants à récupérer avec la comptabilité.								

5.3.2.2. Les Coûts des travaux en régie - le Chantier-

Remarque : le PNB effectue la plupart des travaux d'entretien et d'aménagement sous forme de "contrats de tâcheronnage" qui impliquent une liaison directe entre les résultats des travaux et leurs coûts.

Toutefois, ces contrats sont à prix unitaires normalement fixes mais le volume des travaux à réaliser peut varier pendant l'exécution du contrat.

Il s'agit alors de maîtriser le coût global des travaux effectués en tâcheronnage, en sus de ceux effectués en régie directe.

La détermination des coûts des travaux -entretiens, réhabilitations, nouveaux ouvrages... - paraît vitale pour la maîtrise et la bonne gestion de ces réalisations.

Le contrôle doit s'exercer non seulement sur le coût global des travaux finis mais doit permettre des analyses rectificatives éventuelles en cours de réalisation.

Le niveau du suivi analytique des coûts de ces travaux serait défini en liaison avec la Direction et les responsables techniques.

A cet effet, il conviendrait de formaliser une nomenclature des travaux et des ouvrages constituerait la structure des coûts des réalisations.

Par ailleurs, le "chantier" - préalablement identifié constituerait l'unité homogène d'organisation et de réalisation des travaux.

Il peut y avoir en effet pluralité des interventions sur un même "chantier" à savoir :

- travaux réalisés à l'entreprise
- travaux réalisés en tâcheronnage
- travaux réalisés en régie directe
- travaux réalisés dans le cadre de la participation paysanne voire de l'Umuganda.

Il serait d'ailleurs intéressant d'analyser préalablement le chantier concerné afin de proposer la meilleure solution possible d'utilisations interdépendantes de ces divers types d'interventions.

Une maîtrise technique, appuyée par la maîtrise des coûts, peut être en mesure de proposer systématiquement des solutions alternatives d'interventions.

Il conviendrait alors de suivre distinctement les divers coûts d'un chantier dans le cas de pluralité des interventions.

Tant pour l'analyse du chantier concerné que pour la préparation des futurs travaux, la détermination des coûts de réalisation des travaux en régie nécessiterait que soient collectées les données opérationnelles suivantes :

- main d'oeuvre de chantier (Hommes/Jours par spécialités...)
- Heures d'engins et kilomètres des véhicules utilisés.
- matières et fournitures consommées.

Ces données devraient faire l'objet d'un recensement sous forme de "Rapports Hebdomadaires d'Activités" qui seraient établis en plusieurs exemplaires diffusés auprès :

- des agents de chantier (responsables entretien et Chefs de Périmètre...) : suivi de l'analyse chronologique et cumulée des travaux réalisés.
- des cadres techniques (ingénieurs) : connaissance précise et analyse comparatives des divers chantiers et des conditions de réalisation. Contrôle général précisions/réalisations.
- de la comptabilité analytique : enregistrements et calcul affiné des coûts de réalisation.
- de la Direction du PRB : suivi des travaux, information des Autorités locales et de tutelle, contrôle des rapports d'activités...

Ces "rapports hebdomadaires d'activités" (cf modèle proposé ci-après) regroupent le maximum d'informations de façon à éviter la démultiplication des documents et de permettre des comparaisons significatives.

Les données quotidiennes sont issues des feuilles d'attachement de la main-d'oeuvre et des procès-verbaux détaillés de chantier (ou des Cahiers de Chantier).

Celles relatives aux véhicules et engins seraient fournies par les Carnets de route du charroi PRB et les P.V. de chantier.

Remarque : dans tous les cas, le suivi/contrôle des travaux doit permettre de maîtriser les coûts de façon pérenne; en effet, une non-concurrence entre les diverses alternatives possibles (exemple : tâcheronnage systématique) conduira fatalement à un dérapage des coûts. Les responsables P.R.B. ont pour objectif non seulement la bonne réalisation technique des travaux mais également le maintien des coûts dans une "fourchette" qui soit supportable par les bénéficiaires (sinon les travaux ne pourront plus être effectués).

- EXEMPLE - SUIVI DES TRAVAUX -

P.R.B		RAPPORT HEBDOMADAIRE D'ACTIVITES				MOIS					
		N°.....				SEMAINE DU..... AU					
NOM DU CHANTIER:.....											
NATURE DES INTERVENTIONS : - REGIE : Equipe (responsable)											
- TACHERON: Contrat n° (responsable)											
- ENTREPRISE : Marché n° (responsable) etc...											
		ACTIONS - OPERATIONS	CODE	LUNDI	MARDI	MERCR.	JEUDI	VEND.	SAM.	DIM.	TOTUX
MAIERS-FOURNITURES	Quantités										
ENGINS - VEHICULES	Heures ou Km										
MAIN D'OEUVRE	Heures/jours ou H.										
OBSERVATIONS :											
Date..... Nom Visa.....	AGENT CHANTIER		CHEF DE PERIMETRE			INGENIEUR					

5.3.2.3. Les autres suivis/contrôles des coûts -

Il s'agit principalement :

- des Coûts et Prix de Revient de chaque Périmètre
- des Coûts et Prix de Revient de la Rizerie de GIKONKO.

Avec la décentralisation des comptabilités et la mise en place du Contrôle analytique et de gestion du PRB, la détermination de ces coûts ne posent pas de problèmes particuliers.

En effet, si les coûts analysés précédemment sont collationnés avec les Coûts directs imputables de ces activités, il est relativement facile de réaliser un suivi/contrôle fiable permanent.

Remarque : d'une manière générale, le PRB pourrait recourir ponctuellement à des contrats de prestations extérieures (consultants...) particulièrement en matière :

- d'Audit et de contrôle financier général des comptes et des résultats.
- de Contrôle technique et de supervision de travaux spécifiques d'aménagements.
- d'Etude - ou pré-étude - ponctuelle (topographie, recensements divers, étude de milieu...)
- d'Appui à la structuration du paysannat etc...

Le PRB se déterminera en fonction de son analyse Coûts/Avantages spécifiques (objectifs, moyens financiers, possibilités internes, urgences...).

- CONCLUSION -

Le présent mémoire n'a pour prétention que de permettre aux Autorités de tutelle du PRB de définir une stratégie organisationnelle et une orientation générale des activités et responsabilités du P.R.B., en fonction des objectifs à long terme qui lui sont assignés.

Ces propositions de diagnostic devraient permettre d'améliorer encore le fonctionnement de la comptabilité, d'établir des données comptables et financières de gestion désormais indispensables à toute hiérarchie opérationnelle (quelle que soit la structure juridico-économique future).

L'ensemble des agents P.R.B. et particulièrement ceux du service administratif et financier, devront encore fournir des efforts

importants pour obtenir les résultats souhaités.

Les bilans 1987 et 1988 ci-après sont issus des principes adoptés par le système comptable actuel du PRB; leur principal intérêt est de permettre l'actualisation générale de la Comptabilité en 1990 après les redressements qui seront encore effectués au 31.12.1989.

MINISTERE DE L'AGRICULTURE
DE L'ELEVAGE ET DES FORETS

PROJET RIZICOLE DE BUTARE

B.P. 76 BUTARE

NORMALISATION DES ETATS COMPTABLES

BILAN D'OUVERTURE DU P . R . B

AU 01.12.1987

COMITE DE GESTION

DU 19 ET 20.04.90

+ • 0

* • 0

.

- I - APPROCHE METHODOLOGIQUE - JUSTIFICATION DES COMPTES -

- L'établissement des comptes annuels 1987 et 1988 ont pour objectif non seulement la normalisation réglementaire de la comptabilité du PRB mais surtout la détermination la plus réaliste possible de la situation financière et comptable du PRB au 01.01.1990.

En effet, il est apparu indispensable de "remonter" dans le temps pour parvenir à l'assainissement définitif des comptes actuels du P.R.B.

- La normalisation du contenu valorisé des éléments constitutifs des bilans devait donc débiter par une analyse des états et des mouvements depuis la création du Projet Rizicole de Butare le 01 décembre 1987.

Aujourd'hui encore, certaines situations héritées par le PRB en 1987 ne sont pas totalement régularisées.

Pour assurer l'avenir gestionnel du PRB, il convenait donc de saisir et d'appréhender les réalités comptables antérieures malgré les difficultés méthodologiques et le volume de travail contraignant impliqué par cette démarche.

- 1 - PRINCIPAUX FAITS ANTERIEURS - LES CONTRAINTES
ISSUES DE L'HISTOIRE DU P.R.B. -

Le 01 décembre 1987, le Projet Rizicole de Butare a été créé dans le but, d'une part de poursuivre les réalisations rizicoles existantes et d'autre part de servir de structure d'accueil aux nouveaux investissements prévus dans la convention ETAT/CCCE.

En effet, il existait bien une structure appelée "Riziculture de CYILI" mais ses activités se limitaient à l'exploitation et à l'encadrement du seul Périmètre rizicole de Cyili.

De plus, cette unité ne possédait pas l'autonomie juridico-financière indispensable à la mise en oeuvre des nouvelles actions conventionnées.

Dans le principe, il y a donc disparition d'une structure inadaptée et création d'une nouvelle structure plus opérationnelle.

Remarque : il est déjà important de noter que ces deux événements fondamentaux n'ont fait l'objet d'aucune analyse spécifique dans les rapports annuels 1987 et 1988. (cf pour 1987 pages 50 et 77; pour 1988 pages 43 et 44)

- 10 - Les faiblesses originales du P.R.B.

* Pas de remise - reprise à la création :

Dès la création, il y a eu confusion entre deux structures juridiques et économiques pourtant distinctes, à savoir :

- la "Riziculture de Cyili" : émanation de l'Administration centrale du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et des Forêts, ne possédant pas de statut juridique propre.

Sa gestion est apparentée à celle d'une administration publique opérationnelle.

- le "Projet Rizicole de Butare" : projet à statut juridique propre, possédant une autonomie gestionnelle et financière. Ses activités englobent toutes celles de l'ex-"Riziculture de Cyili" auxquelles s'ajoutent de nouveaux objectifs concernant d'autres périmètres que celui de Cyili et d'autres activités (aménagements, Rizerie de GIKONKO...)

- cette confusion a été entretenue et approfondie par divers éléments tels que :

- le Directeur de la "Riziculture de Cyili" est devenu le Directeur du "Projet Rizicole de Butare".

- même adresse postale
- mêmes trésoreries plus ou moins transférées
- mêmes agents plus ou moins reclassés
- etc...

Il semble que l'utilité d'une remise - reprise détaillée avec un inventaire contrôlé des éléments d'actif et de passif n'ait pas été perçue au 01.12.87.

La passation entre la structure "Riziculture Cyili" et la nouvelle structure "Projet Rizicole de Butare" n'a pas fait l'objet ni d'un document officiel, ni d'une supervision technique des services de l'Etat (Ministre des Finances ou autres).

Dans les faits il n'y a eu aucune modification significative dans la gestion et l'état d'esprit de tous les agents : la "mutation" légale des agents n'a pas été effectuée, les clients et les dettes de la "Riziculture de Cyili" ont été repris "inconsciemment" par le PRB, de même que les stocks, les immobilisations, les trésoreries, etc...

Il est d'ailleurs significatif qu'en 1990 encore, l'administration fiscale et la C.S.R. par exemple, persistent à confondre la "Riziculture de CYILI" et le Projet Rizicole de Butare".

* Pas de normalisation ultérieure :

Lors de la nomination d'un nouveau Directeur du P.R.B. (décembre 1988) une normalisation aurait pu être réalisée avec l'établissement d'une remise - reprise détaillée et complète portant sur tous les éléments financiers, comptables, gestionnels et extracomptables.

Cette remise - reprise n'a pas été effectuée; aucun inventaire analytique des actifs et passifs n'a été établi à ce moment.

De plus, la normalisation des relations entre la "Riziculture de Cyili" et le "P.R.B." qui a été demandée aux Autorités de tutelle n'a pas encore été réalisée en 1990.

- 11 - Les Conséquences de ces faiblesses :

* Rupture de la gestion comptable :

La "Riziculture de Cyili" semblait posséder une comptabilité classique (générale uniquement) de structure autonome à caractère industriel et commercial inspirée du Plan Comptable OCAM.

La justification des comptes de "Capital" et "d'Actifs propres" semble d'ailleurs en contradiction avec le statut juridique d'Administration Publique de la "Riziculture de Cyili".

En tout état de cause, au 01.12.87, cette comptabilité fut abandonnée sans faire l'objet d'une clôture réglementaire par l'Inspection des Finances.

Au 01.12.87, il fut mis en place un "suivi budgétaire" à 8 chiffres caractéristique de la gestion des dépenses d'une Administration étatique (Principe de la comptabilité publique d'exécution budgétaire à deux classes correspondant aux recettes et dépenses préétablies dans le budget de l'Etat)

Les relations comptables, tant pour la nature des comptes que pour leur contenu, ont dès lors été impossibles à réaliser.

Notons qu'à la limite, il y a eu inversion systématique entre les systèmes comptables et les statuts juridiques des deux structures.

* Caractéristiques du système mis en place au 01.12.87 :

Le "SUIVI BUDGETAIRE" introduit à la création du PRB peut être caractérisé par :

- utilisation des comptes à 8 chiffres de la comptabilité publique
- enregistrement unique sur des "fiches budgétaires" sans journalisation ni partie-double.
- tenue de "suivis extracomptables" indépendants et non corrélatifs.
- enregistrement des dépenses réelles uniquement (exécution budgétaire classique des mouvements de la seule trésorerie).

Avantages : information précise sur l'état d'exécution du budget préétabli d'investissement et de fonctionnement; suivi détaillé des dépenses payées et des recettes encaissées par la trésorerie du PRB.

L'objectif principal à l'origine de la mise en place de ce système semble avoir été le suivi/contrôle des dépenses conventionnées financées par la Caisse Centrale de Coopération Economique et l'Etat (Contrepartie nationale).

En résumé, cette gestion correspond exactement aux contraintes d'une Administration Publique avec :

- des recettes rigides et préétablies détaillées au maximum dans un budget.

Ces recettes sont connues et certaines.

- des dépenses correspondantes aux recettes dont la nature, le montant et la destination sont également pré-établis et contraignants.

Le principal souci du "Comptable de l'Etat" responsable d'une telle exécution budgétaire est de veiller scrupuleusement à la conformité des dépenses en fonction des contraintes imposées.

Il s'agit en fait d'une gestion de trésorerie-dépenses complétée par l'établissement d'états extracomptables accessoires.

- 2 - LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE ADOPTEE -

L'objectif d'établir les bilans 1987 et 1988 a conduit le PRB à adopter une double démarche complémentaire imposée par la réalité des renseignements financiers et comptables disponibles.

Tout d'abord, une analyse des insuffisances des données comptables disponibles fut impérative.

A partir des données disponibles, le SAF a adopté deux démarches corrélatives permettant une approximation la plus réaliste possible des bilans à établir:

* démarche déductive : elle est basée sur la collecte et l'analyse des documents existants de la "Riziculture de Cyili".

Non vérifiables à postériori, parfois contradictoires et incomplètes, ces données ne peuvent pas être reprises intégralement sans être confrontées à d'autres réalités.

* démarche inductive : elle est basée sur les actions et les états postérieurs au 01.12.1987 qui confirment ou infirment les données reçues de la "Riziculture de Cyili".

Ainsi, la réalité des créances transmises peut être recherchée dans les encaissements effectifs de ces créances par la trésorerie du PRB après le 01.12.87.

Etc...

- 20 - Les difficultés de saisie des données de base :

L'inexistence de remise-reprise officielle au 01.12.87 est aggravée par les inconvénients inhérents au "système de suivi budgétaire" instauré à cette date.

- 200 - Données 1987 : L'insuffisance et le manque de fiabilité des données issues de la comptabilité de la "Riziculture de Cyili" sont déjà signalées dans le "Rapport annuel 1987 pages 77 et 78 diffusé par cette structure même concernant la valorisation des Coûts imputés et des actifs (stocks, créances...) ce rapport émet des réserves de fonds importantes.

Pour la situation générale de la structure, les commentaires sont contradictoires (l'exercice se soldant avec une perte de 9.424.032 FRW. Cf page 1 de ce rapport annuel établi au 30.11.87)

- 201 - Données ultérieures (1987 - 89) -

Le "suivi budgétaire" servant de système comptable à la création du PRB n'est pas adapté aux objectifs et aux contraintes d'une unité économique autonome comme le PRB.

En sus des Fonds reçus sur le budget conventionné, le PRB vend,

achète, transforme, stocke... comme une entreprise à Caractère industriel et commercial.

Or, les insuffisances du système de suivi budgétaire se révèlent fondamentales et particulièrement :

* Pas de suivi des engagements (marchés, commandes, contrats...) : les enregistrements ne peuvent avoir lieu qu'au moment du paiement par la trésorerie.

* Pas de suivi/contrôle/relance des clients et débiteurs.

* Pas de suivi/contrôle des fournisseurs (les factures payables en instance n'existent qu'au moment de leurs mises en paiement).

* Pas de gestion comptable des stocks : pour les entrées en stock, elles sont enregistrées lors du paiement des achats. Pour les sorties, elles apparaissent à l'encaissement des ventes. Et uniquement dans des comptes de trésorerie (pas de stocks). De plus, les entrées et sorties sans mouvements consécutifs de trésorerie ne sont tenus qu'en extra-comptable sous forme de tableau à simple entrée (particulièrement les stocks de paddy...)

* Pas de gestion comptable des actifs immobilisés créés par le PRB (investissements effectués) suite à l'inexistence de comptabilité analytique d'exploitation.

Les coûts et prix de revient calculés ne sont jamais reliés et confirmés par une comptabilité classique.

La principale conséquence ressentie encore en 1990 est la difficulté permanente d'interpréter ces données (budgétaires) pour les faire correspondre à la réalité comptable de cette période.

C'est la raison pour laquelle, une série "d'écritures de régularisation" a été indispensable pour évaluer les "ventes" à partir des "encaissements de ventes", les "stocks" à partir des "achats payés" etc...

Les relations comptables entre les divers postes d'actif et de passif sont bien sûr inexistantes; ainsi, les liaisons fournisseurs/achats payés/stocks sont très difficiles.

De même, il est significatif que les paiements des achats de paddy ne correspondent ni aux quantités achetées (stockées), ni aux quantités usinées.

Les états des créances ou des fournisseurs ne pouvaient être qu'indicatifs et non contrôlables; certaines dépenses d'investissement

n'ont pas fait l'objet d'une demande de remboursement auprès de la CCCE etc...

Plus généralement, il était difficile de maîtriser des Coûts (non identifiés comptablement) et de déterminer enfin de compte des "soldes caractéristiques de gestion" réels en fin d'exercice.

Remarque : en 1990, il existe encore des situations héritées de la "Riziculture de Cyili"; particulièrement un "Compte Engrais/stratégie alimentaire" non finalisé et un compte bancaire BCR n° 53934-02 qui était géré "hors P.R.B." du fait de l'impossibilité de l'intégrer.

Pour information, il est significatif de constater que l'introduction des procédures rationnelles de Gestion en 1989 a eu pour conséquence immédiate de révéler des "écarts sur stocks" importants, des doubles enregistrements et des oublis d'enregistrements comptables nombreux (fournisseurs et clients surtout), des surcoûts inacceptables (achats, personnel) etc...

- 21 - Les redressements de comptes significatifs -

A partir des rapports d'activités (Riziculture Cyili et PRB) et des opérations ultérieures (ventes, encaissements...) il a été possible de déterminer - après enquêtes - le montant réel le plus juste des actifs passés au PRB le 01.12.87.

Les cas exemplaires les plus importants sont :

- les stocks de paddy et de produits finis.
- les stocks d'engrais.
- les créances.
- les dettes à court terme.
- la valorisation des immobilisations.

- 210 - Valorisation des stocks de paddy et de produits finis :

- * Prix d'achat = 25 FRW le kilog.
- * Le stock au 30.11.87, à la clôture de la "Riziculture de Cyili", n'inclut pas les achats de paddy de la campagne 1987 - B qui ont lieu de mi-décembre 1987 à mi-février 1988.
- * La valorisation des stocks d'exploitation s'effectue sur la base du prix d'achat; toutes les autres charges "analytiques" sont déjà incluses dans les charges d'exploitation 1987 et dans les soldes caractéristiques de gestion au 30.11.87.
- * La notion financière et comptable de "Production de paddy en champs"

ne peut pas être utilisée car le paddy appartient aux riziculteurs (et non à la structure "Riziculture de Cyili"); c'est d'ailleurs une valeur théorique servant de base de calcul pour le montant des sûretés bancaires (lors d'un emprunt) ou des sûretés d'assurance (assurance de la future récolte).

* La notion de "stock consigné" comptable est la constatation d'un stock vendu mais non encore livré (consigné par le client propriétaire).

Ces stocks n'appartiennent plus au consignataire.

Cf Paragraphe 212 pour la valorisation retenue au 01.12.87.

Remarque : l'analyse des quantités usinées de paddy à la Rizerie de BUGARAMA après le 01.12.87 ne permet pas de distinguer nettement le paddy 1987 et le paddy 1988 - A.

Les données de base disponibles sont donc :

* Rapport annuel de la Riziculture de Cyili au 30.11.87 -

	Quantité	Valeur
Stock de riz paddy	377 690 Kg	12 463 770
Riz paddy en champs	-	3 814 159
Stock de son de riz	21 377 Kg	121 330
Stock de son de riz consigné	2 950	15 788
Stock de Brisures n° 1	25 391 Kg	1 230 742
Stock de Brisures n°1 consigné	1 938	87 764
Stock de Brisures n° 2	1 292 Kg	21 442
Stock de Brisures n°2 consigné	3 147	51 824
Stock de riz blanc	244 434 Kg	15 985 984
Stock de riz blanc consigné	4 601 Kg	284 127
TOTAL EN FRW.....		34 076 930

* Rapport du Gestionnaire de la Riziculture de Cyili au 12.01.89 :

"Etat récapitulatif des sommes dûes par le PRB au Périmètre de Cyili
au titre des Produits Rizicoles"

a) STOCKS DE PRODUITS RIZICOLES AU 30/11/87

PRODUITS	QUANTITES	VALORISATION
PADDY	338 074 Kg	24 616 * 11 FRW/Kg : 270 776 313 458 * 25 FRW/Kg : <u>7 836 450</u> 8 107 226
RIZ BLANC	148 912 Kg	89 * 30 FRW/Kg : 2 670 17 871 * 40 FRW/Kg : 714 840 8 806 * 50 FRW/Kg : 440 300 64 005 * 55 FRW/Kg : 3 520 275 58 141 * 75 FRW/Kg : <u>4 360 575</u> 9 038 660
BRISURE N°1	27 320 Kg	250 * 40 FRW/Kg : 10 000 27 079 * 55 FRW/Kg : <u>1 489 345</u> 1 499 345
BRISURE N°2	4 439 Kg	2 950 * 20 FRW/Kg : 59 000 1 489 * 30 FRW/Kg : <u>44 670</u> 103 670
SON DE RIZ	24 327 Kg	24 327 * 6,5 FRW/Kg : 158 126
ENSEMBLE DES PRODUITS RIZICOLES		18 907 027

* Stock avant récolte 1988 A (Novembre - Décembre 87) et stocks de riz de l'année consignés en déduction.

DETAIL DE LA VALORISATION (QUANTITES EN KG)

	<u>DUFARE</u>	<u>NYABISINDU</u>	<u>CYILI</u>
PADDY A 11 FRW/Kg	-	-	24 616
RIZ A 30 FRW/Kg	-	-	89
RIZ A 40 FRW/Kg	13 950	-	3 921
RIZ A 50 FRW/Kg	8 000	-	806
RIZ A 55 FRW/Kg	48 675	10 730	4 600
BRISURE N°1 A 40 FRW/Kg	-	-	250
BRISURE N°2 A 20 FRW/Kg	-	-	2 950

* Nobilier et matériel Magasin paddy = 30.128 FRW.

Matériel de transport agricole = 325.417 FRW.

Ces actifs ne font pas l'objet d'un inventaire détaillé correspondant à ces valeurs au 30.11.87. Selon l'inventaire page 68, il semble que la valeur comptable soit = 319.699 FRW.

Le même taux de vétusté de 50% est applicable en raison du manque de fiabilité de ces matériels (réalité et valorisation incertaines).

Valeur retenue = 174.914 FRW. (15.064 + 159.850)

- 214 -

RECAPITULATION DES VALEURS IMMOBILISEES RECUES PAR LE P.R.B. -

Immeubles résidentiels	2.230.399
Immeubles d'exploitation	4.487.124
Autres constructions	821.729
Matériel de transport léger	621.775
Matériel de transport lourd	-
Matériel et équipement agricoles	177.635
Matériel et équipement de l'usine	113.670
Matériel et équipement garage	34.259
Autres matériels et équipement	-
Matériel de pesage	6.752
Autre matériel de transport	8.396
Mobilier et matériel de logement	218.255
Mobilier et matériel de bureau	178.132
Mobilier et matériel magasin paddy	15.064
Matériel de transport agricole	159.850
TOTAL FRW =	9.073.040

2.1.5. Autres valeurs d'exploitation (Stocks)

La réalité comme la valeur de reprise de ces stocks seront actualisées en 1990 (le seul inventaire retrouvé n'est pas valorisé et signale de nombreuses erreurs et "hors usage").

Au 01.12.87, il est déjà procédé aux ajustements minima suivants:

* Stock de pièces de rechange = 1 102 905 FRW

La majorité de ce stock est soit inutilisable (pièces inadaptées) soit fictive (pièces inexistantes ou usagées).

Il s'agit de la reprise d'un stock théorique comptable dont l'utilité/coût n'est pas prouvée.

Un coefficient d'ajustement de 50 % y est appliqué.

Valeur retenue = 551 493 FRW

* Stock de petit matériel et outillage = 461 772 FRW

La plupart de ces outils sont déjà notés "hors usage" par la Riziculture de CYILI au 30.11.87.

Par la suite, les seuls matériels et outils utilisables sont ceux achetés par le P.R.B. après le 01/12/1987. Le Coefficient d'ajustement appliqué est de 80 %.

Valeur retenue = 92 354 FRW

* Stock matériaux de construction = 112 186 FRW

L'inventaire au 30.11.87 fait ressortir un stock composé essentiellement de 23 tôles, de 3 grillages de 2 robinets; le reste étant composé de clous, vis; colle... Le coefficient d'ajustement est de 90 %.

Valeur retenue = 11 219 FRW

* Stock carburant et lubrifiant = 47 893 FRW

Les inventaires contradictoires et les "pertes constatées" sur ces stocks au 30.11.87 par la RIZICULTURE DE CYILI ne permettent pas de justifier la réalité de ce montant. Un coefficient basé sur les pertes déclarées (165 litres d'essence et 100 litres de mazout) par rapport au total des stocks déclarés (267 litres d'essence et 124 litres de mazout), est donc appliqué à hauteur de 30 % (lubrifiants inclus).

Valeur retenue = 33 525 FRW

* Stock de fournitures de bureau = 56 233 FRW

Aucun inventaire extra-comptable n'est disponible au 30/11/87

Le Coefficient d'ajustement sera donc de 10 % minimum.

Valeur retenue = 50 610 FRW

* Stock de fourniture pour plantation = 16 500 FRW

* Stock d'emballages = 597 450 FRW

Aucun inventaire détaillé au 30.11.87 n'a pu être analysé.

Comme il ne semblerait pas exister de gestion de ces stocks (suivi/contrôle permanent), il est difficile de pouvoir réajuster les montants déclarés.

Pour le bilan de reprise au 01.12.87, on a donc retenu les ajustements forfaitaires suivants:

a) "Manquants magasiniers" = 144 976 FRW noté dans le rapport annuel au 30.11.87 et donc à déduire. (Cf analyse de ce poste ci-après).

Après réajustement le montant négatif total pour 1987 = 312 330 FRW

dont : - 144 976 FRW déduits des stocks de paddy et de riz (cf par agraphes 210 ci-avant).

- 167 354 FRW à déduire sur les stocks de sacs

b) Un taux d'ajustement minimal de 10 % est appliqué pour tenir compte des sacs manquants, des sacs réformés et de la vétusté des sacs existants au 30/11/87. soit un montant de : 59 745 FRW à déduire.

Valeur retenue = 370 351 FRW - (597 450 - 167 354 - 59 745)

Notons, pour information que les sacs prêtés aux riziculteurs lors de la campagne d'achats de paddy ne faisaient pas l'objet jusqu'en Juin 1989 d'un suivi/Contrôle; les sacs non rendus étaient notés en "Pertes d'emballages".

2.1.6. Sur le Compte "Manquant magasinier" (144 976 FRW) noté dans le rapport annuel au 30.11.87.

Une note récapitulative à fin 1988 s'analyse ainsi:

DEBITEURS (EN FRW)	LU 30.11.87	LU 30.11.88
Agents du P.R.B.	312 330	339 793
Autres débiteurs	-	1 850
TOTAUX FRW = 653 973	312 330	341 643

Le détail de cette récapitulation à fin 1988 est le suivant:

MANQUANTS, DETOURNEMENT DES AGENTS ET
AVANCES NON ENCORE REMBOURSEES A FIN
SEPTEMBRE 1988

NOM DE L'AGENT	PRB AFFECTATION	DATE	LIMELLE	MONTANT	OBSERVATIONS
MUTAYISIRE Egide	PRB COMPT. NYANZA	31/12/86	1 600 Kg riz blanc	120 000	Manquant
GASIMU Boniface	PRB MIRAYI	25/05/87	Dette + prêt	119 000	Fiche ind.
MUZIMPAKA Habib	PRB CYILI	14/08/88	Manquant	98 643	Remise-Reprise
GASIMA Emmanuel	PRB CYILI	17/03/86	Riz blanc aux Rizicul.	10 290	Fiche établie
RMIBUSAZA Antoine	PRB AMENAGEMENT	06/03/86	Riz Bl. aux Riziculteurs	63 040	Fiche établie
NSENGIYUMVA Désiré	PRB MIRAYI	11/04/88	Paddy + sacs	98 150	P.V.R-REP.
KANAKUZE Fébronie	PRB MIRAYI	Sept.88	4 382 Paddy	109 550	Manquant
MWENDABADASHAKA Aloys	PRB MIRAYI	Sept.88	1 338 Paddy	33 450	Manquant
MUNYENDEKWE Alfred	Transporteur	Sept. 88	70 KG paddy	1 850	Perte/route
	TOTAL ...		=*653 973		

2.1.7. RECAPITULATION DES VALEURS D'EXPLOITATION RECUES PAR LE PRB

Stock de paddy et produits finis	15 522 110
Stock d'engrais	7 378 851
Stock pièces de rechange	551 493
Stock petit matériel et outillage	92 354
Stock matériaux de construction	11 219
Stock carburant et lubrifiant	33 525
Stock Fournisseurs de bureau	50 610
Stock Fournisseurs agricoles	16 500
Stock d'emballages	370 351
TOTAL FRW	24 027 013

2.1.8. Sur le compte "Crédit Engrais" (4 578 794 FRW)

et le compte "Fournisseurs Engrais" (8 174 000 FRW)

Soit une dette de : 3 595 206 FRW avec aucun stock d'engrais noté au 30.11.87.

Cf analyse au paragraphe 2.1.1 ci-avant.

La comptabilisation retenue est donc:

- à l'ACTIF : Stock d'engrais = 7 378 851 FRW
 Compte Engrais = 785 126 FRW
 - au PASSIF : Fournisseur engrais = 7 378 851 FRW

NOTE : le "Compte engrais" est assimilables à une avance aux riziculteurs"

2.1.9. Avances aux riziculteurs sur achat paddy = 2 524 491 FRW

Eu égard aux faiblesses de la gestion des achats de paddy en 1988 - A (quantités achetées, retenues faites ...), un réajustement de 10 % est un minimum pour compenser les non - remboursements de ces avances.

Valeur retenue = 2 272 042 FRW

2.2.0. Clients collectifs et débiteurs divers = 2 912 010 FRW

Y compris en 1990, il est difficile d'effectuer un suivi personnalisé de ces créances et de leurs recouvrements éventuels.

Une analyse de clôture de ces comptes est finalisée en 1990.

Au 01.12.87, il apparaît qu'un minimum de 20 % de ces créances sont au moins "douteuses" comptablement sinon irrécupérables (débiteurs inconnus).

Valeur retenue = 2 329 608 FRW

2.2.1. Avances aux fournisseurs = 879 700 FRW

L'actualisation définitive de ces avances est effectuée en 1989-90 pour un éventuel réajustement.

2.2.2. Avance du Projet à la "Riziculture de CYILI" = 602 400 FRW

Ce montant doit comptablement venir en déduction des "valeurs disponibles" cédées par la Riziculture de CYILI au P.R.B.

Cf enregistrement au paragraphe 224.

2.2 3. RECAPITULATION DES VALEURS REALISABLES RECUES PAR LE PRB	
Compte engrais (avance aux riziculteurs)	785 126
Avances sur achat paddy	2 272 042
Clients et débiteurs divers	2 329 608
Avances aux fournisseurs	879 700
Prêt accordé par le P.R.B.(1)	714 800
TOTAL	6 981 276

(1) Ce compte fait également l'objet d'une analyse pour actualisation des remboursements réellement versés au P.R.B. après le 30.11.87

2.2.4. Sur les Comptes banque (917 572 FRW) et Caisse (94 048 FRW)

Solde Banque BCR = + 917 572

Avance du P.R.B. = - 602 400 (Cf paragraphe 222)

Solde Caisse = - 94 048

VALEURS DISPONIBLES NETTES CEDEES = 409 220 FRW

Les autres comptes d'Actif ne concernent pas la reprise par le P.R.B.; ce sont des comptes internes à la Riziculture.

2.2.5. PASSIF : Généralités et comptes étudiés précédemment

* le résultat de l'exercice négatif (perte) = 9 427 032 FRW
en 1987 ne concerne pas la reprise par le P.R.B.

* le report à nouveau négatif = (67 325 326 FRW)

Il s'agit des pertes cumulées des exercices antérieures de la Riziculture de CYILI qui ne concernent pas la reprise par le P.R.B.

* Avances de l'Etat à plus d'un an = 25 669 500

Tous les comptes de l'Etat sont agrégés dans la "Dotation initiale de Capital du P.R.B.".

* Fournisseurs engrais = 7 378 851 FRW déjà analysé au paragraphe 218

* Avances des clients (18 859 250 FRW) déjà présenté au paragraphe 212

Ce compte sera ajusté avec un taux de 90 % car il ne semble correspondre à aucune avance réelle réclamée ultérieurement.

L'analyse approfondie en 1990 indiquera s'il s'agit d'avance comptable théorique effectuée par "Comptes de liaison" à une autre structure de la Riziculture (et compensée comptablement)

Valeur retenue des avances réelles = 1 885 925 FRW

2.2.6. Dettes à court terme reprise par le PRB au 01.12.87

Fournisseurs engrais	7 378 851
Avances des clients	1 885 925
Etat T.P.R.	1 336 486
Caisse sociale du Rwanda	87 279
Autres Fournisseurs divers	4 196 947
TOTAL FRW	14 885 488

NOTA : il semble par contre que les dettes courantes envers les fournisseurs aient été sous-évaluées; le réajustement actualisé en 1990 effectue les éventuelles rectifications de ces comptes.

2.2.7. LA DOTATION INITIALE EN CAPITAL DU PRB

Définition : C'est la dotation effectuée par l'état à la création du PRB au 01.12.87.

Evaluation = Valeur nette des apports (Actifs-dettes)
 = 76 517 797 FRW - 14 885 488 FRW

Capital initial théorique = 61 632 309 FRW

Remarque : le principal apport de l'Etat est constitué par les terrains et pistes (35 600 000 FRW) qui forment près de 58 % de toute la dotation.

Pour des raisons de simplification évidente, la valeur des terrains et pistes (tout à fait théorique et forfaitaire) sera ajustée à: 35 600 000-632 309 = 34 967 691 FRW

Ceci afin de permettre l'enregistrement d'un capital initial simplifié plus réaliste.

CAPITAL INITIAL DU PRB = 61 000 000 FRW

Cet ajustement comptable théorique est généralement, admis dans la présentation des comptes sociaux d'unités comparables au P.R.B. lors de leur création.

Remarque : Cette "dotation initiale" est susceptible d'un réajustement ultérieur suivant les normalisations effectuées en 1989 - 90.

ACTIF	FRW	PASSIF	FRW
FRAIS IMMOBILISES	427 248	DOTATION INITIALE EN CAPITAL	61 000 000
TERRAINS ET PISTES	34 967 691	DETTES A LONG TERME	-
VALEURS IMMOBILISEES	9 073 040	DETTES A COURT TERME	14 885 488
VALEURS D'EXPLOITATION	24 027 013		
VALEURS REALISABLES	6 981 276		
VALEURS DISPONIBLES	409 220		
TOTAL ACTIF =	75 885 488	TOTAL PASSIF =	75 885 488

REMARQUE IMPORTANTE : Comme pour les valeurs notées dans le bilan suivant en 30.11.1988, les ajustements définitifs ultérieurs porteront en fin de compte sur la "Dotation initiale en capital" effectuée par l'Etat lors de la création du P.R.D.

MINISTERE DE L'AGRICULTURE
DE L'ELEVAGE ET DES FORETS

PROJET RIZICOLE DE BUTARE

B.P. 76 BUTARE

NORMALISATION DES ETATS COMPTABLES

BILAN DU P.R.B.

AU 30.11.1988

COMITE DE GESTION

DU 19 ET 20.04.90

BILAN AU 30/11/88

- I - APPROCHE METHODOLOGIQUE - JUSTIFICATION DES COMPTES

L'approche méthodologique pour l'établissement du bilan du P.R.B. au 30/11/88 est identique à celle utilisée pour le bilan d'ouverture au 30/11/87.

Les valeurs contenues dans ce bilan sont directement issues:

- des principes déjà exposés
- des valeurs du bilan d'ouverture
- de la reconstitution à postérieur (en 1989-90) des enregistrements et des états comptables de cet exercice.

Le bilan 1988 ~~pe~~trace les opérations du P.R.B. du 30/11/87 au 30/11/88 (12 mois).

C'est le bilan 1989 qui rétablira la date de fin d'exercice au 31/12/89 afin de la faire coïncider naturellement avec l'exercice civil, l'exercice 1989 aura donc 13 mois.

REMARQUE IMPORTANTE

Comme pour le bilan 1987, il est surtout mis l'accent sur les principes et méthodes comptables utilisés.

Le contenu des comptes définitifs pourra faire éventuellement l'objet de redressements ultérieurs consécutifs :

- * à l'analyse des orientations déterminées par le comité de gestion des 19-20 avril 1990
- * aux résultats des inventaires exhaustifs et des analyses internes du P.R.B.
- * aux considérations contenues dans une éventuelle enquête de contrôle du Ministère des Finances (en particulier sur les relations P.R.B./Riziculture de Cyili).

L'objectif principal des bilans 1987, 1988 et 1989 reste la détermination la plus juste possible de la situation du P.R.B. au 1/1/1990.

Si cet objectif est atteint, le bilan au 31/12/90, sera le premier bilan "routinisé" du P.R.B., chaque état précédent représentant une amélioration de la fiabilité des comptes par rapport à l'état précédent.

BILAN AU 30/11/88

- 1 - LE SYSTEME - LES PRINCIPES -

La reconstitution des enregistrements comptables 1988 s'est effectuée par l'introduction du système comptable par décalque en partie double avec utilisation du plan comptable sectoriel inspiré de l'OCAM (cf Préambule).

Les reports dans les comptes au 01/12/87 ont été enregistrés à partir des comptes valorisés dans le bilan d'ouverture.

La valorisation des écritures s'est toujours effectuée selon la disponibilité des données contenues dans :

- les pièces comptables de base
- les états extra-comptables (trésoreries, caisses, stocks ...)
- les fiches de suivi budgétaires à 8 chiffres.

En annexe on trouvera:

- la balance primaire des mouvements au 30/11/88
avant les écritures de régularisation découlant des ajustements
en début d'exercice (mouvements 1988)
- un premier inventaire approché des valeurs immobilisées au 30/11/88
- une récapitulation des marchés et contrats en cours permettant
la détermination primaire des actifs défectibles créés en 1988.
- des extraits du rapport annuel du P.R.B. au 30/11/88 (exécution
budgétaire, état des trésorerie, listing du personnel ...)
- un suivi des mobilisations faites auprès de la caisse centrale
de coopération économique par le P.R.B.

L'introduction des enregistrements spécifiques du P.R.B. concernant les valeurs et Financements "défectibles" a eu lieu dès le présent bilan.

Ce sont les seules écritures particulières pour l'exercice 1988.

Enfin l'évaluation théorique des "soldes caractéristiques de gestion" est indicative, elle est surtout intéressante pour les reports effectués au 01/12/88 et concernant le bilan au 31/12/89 dont les résultats seront significatifs.

- 2 - ENREGISTREMENTS - JUSTIFICATION DES COMPTES --20- Les valeurs d'actif immobilisé -

(cf paragraphe 21 pour les actifs défectibles)

EN FRW

IDENTIFICATION	01/12/87	1988	30/11/88
201 charge d'organisation et de planification (frais d'établissement) Amortissement 5 % le montant 1988 concerne l'Etude d'exécution financée par la CCCE pour la faisabilité du P.R.B.	427.248	7.204.208 (381.573)	7.249.883
202 Etude sur l'installation de la Rizerie de GIKONKO Amortissement 10% x 0,5 au	-	1.107.187 (55.359)	1.051.828
203 Travaux d'aménagements directs -contrats de tâcheronnage et travaux en régie - Les amortissements de ces actifs débiteront lorsque l'ouvrage concerné est totalement terminé (pas d'amortissement en 1988)	-	22.468.333	22.468.333
204 Matériel de transport léger (3 Peugeot, 1 Pajero, 1 Stout, 1 Hilux) Dont paiements faits : - paiements directs(3)=3.649.626 - sur caisse avance(3)=3.678.241 Amortissement 33 %	-	7.327.767 (2.418.163)	4.909.604
205 Matériel de transport lourd (2 tracteurs et remorques, 2 camions) Dont payés sur CCCE= 8.147.854 reste à payer sur CCCE=3.657.600 Avec: 2 tracteurs = 3.405.636 2 remorques = 743.752 2 camions = 7.651.066 Amortissement 20 %	-	11.805.454 (2.361.091)	9.444.363
206 Autres véhicules légers de la Riziculture de Cyili (vendus)	621.775	vendus	0

BILAN AU 30/11/88

IDENTIFICATION VALEURS ACTIF	01/12/87	1988	30/11/88
207 -Matériel et Equipement agricole:	177.635	1.078.702	
Dont:matériel topo = 922.532			
matériel agricole= 333.805			
Amortissement 20 %		(251.267)	1.005.070
208 -Matériel et mobilier de bureau	178.132	545.071	
*valeur d'origine 1987= 356.263			
Amortissement/1987 = 178.131			
* valeur d'origine 1988= 545.071			
Amortissement/1988 = 54.507			
Total valeur d'origine= 901.334			
Amortissement 10 %		(72.320)	650.883
209 Mobilier et matériel de logement	218.255	860.551	
Total valeur d'origine=1.167.493			
Dont:valeur 1987 = 306.942			
valeur 1988 = 860.551			
Amortissement 10 %		(107.881)	970.925

RECAPITULATION DES VALEURS IMMOBILISEES (hors production imob.)

	VCN 1987	1988	AMORTISSEMENT	AU 30/11/88
Immeubles résidentiels	2.230.399	-	111.520	2.118.879
Immeubles d'exploitation	4.487.124	-	224.356	4.262.768
Autres constructions	821.729	-	41.086	780.643
Matériel transport léger	(621.775)	7.327.767	3.039.938	4.909.604
Matériel transport lourd	-	11.805.454	2.361.091	9.444.363
Mat. et équipement agricole	177.635	1.078.702	251.267	1.005.070
Mat. et équipement usine	113.670	-	22.734	90.936
Mat. et équip. garage	34.259	-	6.852	27.407
Autres matériels et équipement -	-	-	-	-
Matériel de pesage	6.752	-	6.752	0
Autres mat. de transport	8.396	-	5.059	3.337
Mob. et Mat. de logement	218.255	860.551	107.881	970.925
Mob. et Mat. de bureau	178.132	545.071	72.320	650.883
Mat. et Mat. magasin paddy	15.064	-	7.532	7.532
Mat. transport agricole	159.850	-	31.970	127.880
UX FRW	9.073.040	21.617.545	6.190.358	24.500.227

-21- Cas particulier des ACTIFS DEFECTIBLES -

210 - Définitions: * les valeurs immobilisées défectibles sont constituées par toutes les immobilisations financées sur convention spécifique de financement.

Ces immobilisations sont de deux catégories :

- immobilisations par nature (camion, équipement, bâtiment clé en main ...)
- immobilisations par destination réalisées par la production immobilisée (total des charges utilisées pour la création d'une immobilisation).

* Les dotations spécifiques de financement (passif) et les "fonds spécifiques de financement" (comptes de tiers) retrace les mobilisations des fonds nécessaires à la création des immobilisations défectibles.

* La "production immobilisée" (compte de produit) retrace la valorisation des immobilisations par destination.

Remarque : les charges imputables sur l'exercice en cours pour la formation des valeurs immobilisées défectibles sont constituées :

- des charges financées par les Fonds spécifiques dont la totalisation est égale à la valeur des immobilisations créées.
- des charges d'investissement directement employées à l'acquisition des immobilisations défectibles (travaux de charbonnage...)
- des amortissements de l'exercice 1988 uniquement pour les équipements pluri-annuels financés par les Fonds spécifiques.

Ainsi, ce n'est pas le coût total du camion qui entre dans les coûts défectibles 1988 mais uniquement sa partie amortie en 1988.

Ces immobilisations par nature sont donc des "valeurs immobilisées propres" dont les amortissements sont imputés à chaque exercice au coût des immobilisations défectibles réalisés dans cet exercice.

BILAN AU 30/11/88

211 - RECAPITULATION DES UTILISATIONS DES FINANCEMENTS DEFECTABLES EN 1988

UTILISATIONS DES FONDS DEFECTIBLES	FINANCEMENT DEFECTIBLE	PRODUCTIONS IMMOBILISEE DEFECTIBLE	VALEURS D'ACTIF CREEES	
			IMMO. DEFECTIBLE	IMMO. PROPRIETE
	MOBILISE			
*ETUDE D'EXECUTION	7.204.908			
DD1 Amort. =	5%	360.245		6.844.663
V.C.N. =	6.844.663			
*ETUDE RIZERIE GIKONKO	1.107.187			
Amort. =	5%	55.359		
V.C.N. =	1.051.828		1.051.828	
*MATERIEL TRANSPORT	3.649.526			
LEGER/PAIEMENT DIRECT				
MATERIEL TRANSPORT	(3.678.241)			
LEGER SUR CAISSE				
D'AVANCE (3véhicules)				
Amortissement	33%	2.418.163		
Valeur comptable nette	4.909.604			4.909.604
*MATERIEL TRANSPORT				
LOURD/PAIEMENT DIRECT				
Dont payé ...	8.147.854			
Reste à payer	3.657.600			
Amortissement =	20%	2.361.091		
Valeur comptable				
nette =	9.444.363			9.444.363
*MATERIEL TOPOGRA-				
PHIQUE	835.977			
SUR PAIEMENT DIRECT				
MATERIEL TOPOGRAPHIQUE	(86.55)			
SUR CAISSE D'AVANCE				
CCCE				
MATERIEL AGRICOLE	(156.170)			
SUR CAISSE D'AVANCE				
CCCE				
Amortissement =	20%	215.740		
Valeur comptable nette	862.962			862.962

UTILISATIONS DES FONDS DEFECTIBLES	FINANCEMENT DEFECTIBLE MOBILISE	PRODUCTION IMMOBILISEE DEFECTIBLE	VALEURS D'ACTIF CREEES IMMO.DEFECT. IMMO.PROPRE
*MATERIAUX DE CONSTRUCTION (Bases et Gabions)	3.421.858	3.421.858	
*CONSULTANT TRAVAUX (Mission INIAL D'APPUI)	363.971	363.971	
*MISSION AMENAGEMENT NYARUBOGO (APPUI) DD 5/CCCE	1.472.420	1.472.420	
*LOYER EXPATRIE DD 3/CCCE	2.040.000	2.040.000	
*CHARGES DIVERSES D'INVESTISSEMENT SUR CAISSE D'AVANCE DD 4 et DD 16 soit:(9.151.030+7.600.539) -(charges déjà imputées= 3.678.241+156.170+86.555) -16.751.569-3.920.960	12.830.603	12.830.603	
TOTAL DES FONDS MOBILISES HORS CAISSE D'AVANCE (DD 19 incluse)	44.995.270		
PRODUCTION IMMOBILISEE DEFECTIBLE TOTALE		25.539.450	
VALEURS IMMOBILISEES DEFECTIBLES ACQUISES (par nature)			1.051.828
VALEURS IMMOBILISEES PROPRES ACQUISES ET PAYEES SUR CCCE			18.403.992
CONTROLE =	44.995.270		44.995.270
ECTAL VALEURS IMMOB. PROPRES 1988	avec:IMMO PAYEES=18.403.992 IMMO A PAYER=3.657.600		22.061.592

REMARQUE:

FONDS MOBILISES CCCE = 54.995.270 en 1988

sont:-Caisse d'avance

20.000.000 remboursable/renouvelable

-Paiements directs

28.243.704 aux fournisseurs

-Remboursements P.R.B.

16.751.569 pour dépenses d'investissement

64.995.270 FRW

BILAN AU 30/11/88

22 - Les valeurs d'exploitation (ACTIF) -

	STOCKS AU 01/12/87	ENTREES/ STOCKEES	SORTIES/ CONSOMMEES	STOCKS AU 30/11/88
Stock de paddy/semences	8.107.226	27.441.370	27.995.425	7.553.171
3) Stock de produits	7.414.884	60.430.903	67.845.787	-
stock d'engrais/intrants	7.370.851	106.280	1.468.500	6.016.631
stock pièces de rechange	551.493	139.083	252.137	438.439
stock petit mat./outillage	92.354	-	33.950	58.404
stock matériaux construct.	11.219	3.421.858	886.612	2.546.465
stock carburant/lubrifi.	33.525	2.212.334	2.212.334	33.525
stock fournitures bureaux	50.610	844.039	844.039	50.610
stock fournitures agricoles	16.500	81.280	62.300	35.480
stock emballages	370.351	3.700.000	2.592.400	1.477.951
TOTAUX FRW =	24.027.013	-	-	18.210.676

Remarque : (1) les matériaux de construction sont essentiellement constitués par les achats sur financement CCCE(DD 13 et 18) de Buses et treillis.

(2) Achats de paddy et semences 1988 = 27.985.275+47.120=
= 27.441.370 FRW

Usinage/ventes paddy et semences = 27.985.275+10.150=
= 27.995.425 FRW

'3) Ventes de produits finis en 1988 = 67.845.787 FRW

Dont: riz blanc = 51.784.498

Brisure N°1 = 14.946.129

Brisure N°2 = 473.480

Brisure N°3 = 641.680

ET : entrées produits finis 1988 (usinage fait)=60.430.903 FRW

le stock au 30/11/88 est considéré nul.

- Les ventes 1988 ont donc été réalisées avec 35.410.309FRW de stock
consommés = paddy (27.995.425)+produits finis (7.414.884).

BILAN AU 30.11.88

2.3. Les valeurs réalisables et disponibles (ACTIF)2.3.0. Les trésoreries au 30/11/88 = 8 970 545 FRW

B.C.R. - BUTARE N° 54421/04	Fonctionnement	2 254 938
B.C.R. - BUTARE N° 54637/26	Investissement	2 509 190
B.C.R. - KIGALI N° 16505/15	Investissement	3 826 328
B.C.R. NYABISINDU N° 31388	Fonctionnement	211 793
CAISSE	Fonctionnement	168 296

2.3.1. Les débiteurs (créances du PRB) = 8 917 662 FRW

CCCE/DD = 7 600 539 FRW (Demande en cours au 30.11.88)

Clients = 459 642 FRW

Agents = 857 481 FRW

2.4. Récapitulation des charges d'amortissement 1988Amortissements Charges d'organisation 436 932
et Planification Cf paragraphes 201 et 202Amortissements Valeurs immobilisées 6 190 358
Cf paragraphe 20Provision pour gros entretiens routes et pistes 699 354
= 2 % X 34 967 691 FRW

Cette provision est assimilée à une Réserve.

TOTAL 7 326 644 FRW

Dont: Charges d'Exploitation = 6 627 290

Provisions mise en Réserve = 699 354

2.5. Sur les comptes de PASSIF:2.5.0. Fonds spécifiques de financement CCCE = 44 995 270 FRW
Cf paragraphe 2.1.1.

Soit : Total des mobilisations CCCE = 64 995 270

Dont avance CCCE à P.R.B. = 20 000 000
(notée en dettes à long terme)

2.5.1. Fonds spécifiques de financement ETAT = 2 049 288 FRW

Il s'agit du Personnel sous-statut pris en charge par l'ETAT en 1988.

2.5.2. Provisions pour Grosses Réparations = 699 354 FRW Cf paragraphe 24
Cette Provision est assimilable à une Réserve Spéciale notée dans le
Bilan en Classe 1.

BILAN AU 30.11.88

2.6. COMPTE D'EXPLOITATION PRIMAIRE EXERCICE 1988 -

EN FRW

CHARGES D'EXPLOITATION		PRODUITS D'EXPLOITATION	
Matières et Fournitures Consommées	41 568 911	Production vendue	70 948 745
Transports Consommés	7 700 711		
Autres Services Consommés	7 443 003	Produits accessoires	1 724 334
		SOUS-TOTAL =	72 673 003
Charges/Perdes diverses	1 749 255		
Frais de Personnel	20 772 041	RESULTAT PRIMAIRE HORS PRODUCTION IMMOBILISEE	(13 689 921)
Impôt et taxe	136 709	(Solde Débiteur=Perte)	
Frais financiers	365 084		
Amortissements	6 627 290		
SOUS-TOTAL =	86 363 004	Production immobilisée de biens défectibles	25 539 450
RESULTAT NET A AFFECTER (Solde Créditeur = Profit)	11 849 529		
TOTAL	98 212 533	TOTAL	98 212 533

- Remarques : 1) Matières et Fournitures Consommées en 1988 (Usinages/ventes):
- Stock Paddy/Semences = 27 995 425 FRW (Pour usinage et ventes)
 - Stock Produits finis = 7 414 884 FRW (Riz blanc, Brisures, Son de riz)
 - Autres stocks et fourn.= 6 158 602 FRW (Matériaux, carburant ...)
- 2) Hors Production immobilisée, le résultat serait: ...
PERTE = - 13 689 921 FRW qui correspond au fonctionnement général du Projet.
- 3) Comme pour le Bilan 1987, il s'agit d'un rattrapage de la Comptabilité ; les soldes caractéristiques de gestion ne sont donc pas significatifs ni exploitables pour la gestion. Par contre, le Résultat global est indispensable car il fait l'objet du "Report à nouveau" de l'exercice 1989.

2.7. DETERMINATION DU RESULTAT DE L'EXERCICE 1988

L'exercice 1988 se solde par une "Perte nette à reporter" de 16 283 497 FRW justifiée comme suit:

TABLEAU DE FINANCEMENT GENERAL 1988

AFFECTATION DES RESSOURCES EN 1988		RESSOURCES RECUES EN 1988	
Charges d'Organisation et Planification	6 822 635	Financements reçus de :	
		CCCE	44 995 270
		ETAT	2 049 288
Terrains et pistes	-		
Valeurs immobilisées propre	15 427 187	Financement reçu pour constitution de réserves	699 354
Valeurs immobilisées défectibles	25 539 450	Financements reçus sous forme d'emprunts à:	
		- CCCE	20 000 000
		- Banque Populaire	12 238 119
Valeurs d'exploitation (de stockage en 1988)	(- 5 816 337)		
Valeurs réalisables	1 936 386		
Valeurs disponibles	8 561 325		
Fournisseurs et dettes à court terme payées (net)	11 227 888		
TOTAL	63 698 534	TOTAL =	79 982 031

En 1988, le PRB a reçu 16 283 497 FRW de plus que ce qu'il a réalisé, à savoir:

- ressources totales = 79 982 031 FRW
 - réalisations totales = 63 698 534 FRW
 ECART = 16 283 497 FRW

ACTIF	FRW	PASSIF	FRW
CHARGES D'ORGANISATION-PLANNIFICATION	7 249 883	CAPITAL PROPRE INITIAL	61 000 000
TERRAINS ET PISTES	34 967 691	FONDS SPECIFIQUES DE FINANCEMENT	47 044 558
		FNT = 2 049 288	
VALEURS IMMOBILISEES PROPRES	24 500 227	CCCE = 44 995 270	
VALEURS IMMOBILISEES DEFECTIBLES	25 539 450	PROVISIONS GROSSES REPARATIONS	699 354
VALEURS D'EXPLOITATION	18 210 676	DETTES A LONG TERME CCCE	20 000 000
VALEURS REALISABLES	8 917 662	EMPRUNT BANQUE POPULAIRE	12 238 119
VALEURS DISPONIBLES	8 970 545	DETTES A COURT TERME	3 657 600
PERTE DE L'EXERCICE A REPORTER	16 283 497		
TOTAL ACTIF	144 639 631	TOTAL PASSIF	144 639 631

IMPORTANT: La mise à jour de la Comptabilité 1987-89 implique des reclassements significatifs au niveau des Comptes:

- Immobilisations défectibles ; réellement construites : Confrontation de la comptabilité avec les rapports techniques d'avancement des travaux.
- Valeurs d'exploitation; Confrontation de la comptabilité avec les inventaires exhaustifs en quantité et en valeur.
- Valeurs réalisables et disponibles : Confrontation avec l'état réel des créances et des avoirs en trésoreries
- De **même** pour les Fournisseurs qui seront justifiés par les factures réellement en instance en fin d'exercice.
- La Perte de l'exercice 1988 sera notée en "report à nouveau" en 1989.

Les améliorations de la Comptabilité se poursuivront donc en 1989-90 selon les mêmes principes déjà appliqués.

UTILISATIONS DES FONDS DEFECTIBLES	FINANCEMENT	PRODUCTION	VALEURS D'ACTIF CREEES	
	DEFECTIBLE	IMMOBILISEE		
	MOBILISE	DEFECTIBLE	IMMO.DEFECT.	IMMO.PROPRE
*MATERIAUX DE CONSTRUCTION (Bases et Gabions)	3.421.858	3.421.858		
*CONSULTANT TRAVAUX (Mission INIAL D'APPUI)	363.971	363.971		
*MISSION AMENAGEMENT NYARUBOGO (APPUI) DD 5/CCCE	1.472.420	1.472.420		
*LOYER EXPATRIE DD 3/CCCE	2.040.000	2.040.000		
*CHARGES DIVERSES D'INVESTISSEMENT SUR CAISSE D'AVANCE DD 4 et DD 16 soit: (9.151.030+7.600.539) -(charges déjà imputées= 3.678.241+156.170+86.555) =16.751.569-3.920.960	12.830.603	12.830.603		
TOTAL DES FONDS MOBILISES HORS CAISSE D'AVANCE (DD 19 incluse)	44.995.270			
PRODUCTION IMMOBILISEE DEFECTIBLE TOTALE		25.539.450		
VALEURS IMMOBILISEES DEFECTIBLES ACQUISES (par nature)			1.051.828	
VALEURS IMMOBILISEES PROPRES ACQUISES ET PAYEES SUR CCCE				18.403.992
CONTROLE =	44.995.270		44.995.270	
TOTAL VALEURS IMMOB. PROPRES 1988		avec: IMMO PAYEES=18.403.992 IMMO A PAYER=3.657.600		22.061.592

REMARQUE:

FONDS MOBILISES CCCE = 64.995.270 en 1988

sont: -Caisse d'avance

20.000.000 remboursable/renouvelable

-Paiements directs

28.243.701 aux fournisseurs

-Remboursements P.R.B.

16.751.569 pour dépenses d'investissement

64.995.270 FRW

BILAN AU 30/11/88

22 - Les valeurs d'exploitation (ACTIF) -

	STOCKS AU 01/12/87	ENTREES/ STOCKEES	SORTIES/ CONSOMMEES	STOCKS AU 30/11/88
Stock de paddy/semences	8.107.226	27.441.370	27.995.425	7.553.171
3) Stock de produits	7.414.884	60.430.903	67.845.787	-
stock d'engrais/intrants	7.370.851	106.280	1.468.500	6.016.631
stock pièces de rechange	551.493	139.083	252.137	438.439
stock petit mat./outillage	92.354	-	33.950	58.404
stock matériaux construct.	11.219	3.421.858	886.612	2.546.465
stock carburant/lubrifi.	33.525	2.212.334	2.212.334	33.525
stock fournitures bureaux	50.610	844.039	844.039	50.610
stock fournitures agricoles	16.500	81.280	62.300	35.480
stock emballages	370.351	3.700.000	2.592.400	1.477.951
TOTAUX FRW =	24.027.013	-	-	18.210.676

Remarque : (1) les matériaux de construction sont essentiellement constitués par les achats sur financement COCE(DD 13 et 18) de Buses et treillis.

(2) Achats de paddy et semences 1988 = 27.985.275+47.120=
= 27.441.370 FRW

Usinage/ventes paddy et semences = 27.985.275+10.150=
= 27.995.425 FRW

3) Ventes de produits finis en 1988 = 67.845.787 FRW

Dont: riz blanc = 51.784.498

Brisure N°1 = 14.946.129

Brisure N°2 = 473.480

Brisure N°3 = 641.680

ET : entrées produits finis 1988 (usinage fait)=60.430.903 FRW
le stock au 30/11/88 est considéré nul.

- Les ventes 1988 ont donc été réalisées avec 35.410.309 FRW de stocks
consommés = paddy (27.995.425)+produits finis (7.414.884).

BILAN AU 30.11.88

2.3. Les valeurs réalisables et disponibles (ACTIF)2.3.0. Les trésoreries au 30/11/88 = 8 970 545 FRW

B.C.R. - BUTARE N° 54421/04	Fonctionnement	2 254 938
B.C.R. - BUTARE N° 54637/26	Investissement	2 509 190
B.C.R. - KIGALI N° 16505/15	Investissement	3 826 328
B.C.R. NYABISINDU N° 31388	Fonctionnement	211 793
CAISSE	Fonctionnement	168 296

2.3.1. Les débiteurs (créances du PRD) = 8 917 662 FRW

CCCE/DD = 7 600 539 FRW (Demande en cours au 30.11.88)

Clients = 459 642 FRW

Agents = 857 481 FRW

2.4. Récapitulation des charges d'amortissement 1988Amortissements Charges d'organisation 436 932
et Planification Cf paragraphes 201 et 202Amortissements Valeurs immobilisées 6 190 358
Cf paragraphe 20Provision pour gros entretiens routes et pistes 699 354
= 2 % X 34 967 691 FRW

Cette provision est assimilée à une Réserve.

TOTAL 7 326 644 FRW

Dont: Charges d'Exploitation = 6 627 290

Provisions mise en Réserve= 699 354

2.5. Sur les comptes de PASSIF:2.5.0. Fonds spécifiques de financement CCCE = 44 995 270 FRW
Cf paragraphe 2.1.1.

Soit : Total des mobilisations CCCE = 64 995 270

Dont avance CCCE à P.R.B. = 20 000 000
(notée en dettes à long terme)

2.5.1. Fonds spécifiques de financement ETAT = 2 049 288 FRW

Il s'agit du Personnel sous-statut pris en charge par l'ETAT en 1988.

2.5.2. Provisions pour Grosses Réparations = 699 354 FRW Cf paragraphe 24

Cette Provision est assimilable à une Réserve Spéciale notée dans le
Bilan en Classe 1.

BILAN AU 31.11.88

2.5.3. Dettes à long terme CCCE = 20 000 000 FRW

Il s'agit de la "Caisse d'avance" accordée par la CCCE au PRB pour préfinancer les charges courantes d'investissement (DD 1).

Cette Caisse d'avance est renouvelable sur pièces justificatives communiquées par le P.R.B.

Il est prévu que le remboursement de cette avance aura lieu dès fin 1990 par envoi de pièces justificatives qui ne seront pas remboursées mais viendront en déduction du montant de 20 000 000 FRW.

2.5.4. Emprunt Banque Populaire = 12 238 119 FRW

C'est un crédit de campagne contracté par le P.R.B. pour financer les achats de paddy qui auront lieu en décembre 88-février 89.

2.5.5. Dettes à court terme = 3 657 600

Il s'agit essentiellement du dernier paiement des camions réceptionnés par le P.R.B. en 1989 (le paiement aura lieu par DD 21 de la CCCE)

REMARQUE: La normalisation des comptes de tiers (débiteurs, clients, agents, fournisseurs) sera finalisée lors de l'établissement du Bilan 89.

BILAN AU 30.11.88

2.6. COMPTE D'EXPLOITATION PRIMAIRE EXERCICE 1988 -

EN FRW

CHARGES D'EXPLOITATION		PRODUITS D'EXPLOITATION	
Matières et Fournitures Consommées	41 568 911	Production vendue	70 948 745
Transports Consommés	7 700 711		
Autres Services Consommés	7 443 003	Produits accessoires	1 724 334
		SOUS-TOTAL =	72 673 083
Charges/Per tes diverses	1 749 255		
Frais de Personnel	20 772 041	RESULTAT PRIMAIRE HORS PRODUCTION IMMOBILISEE	(13 689 921)
Impôt et taxe	136 709	(Solde Débiteur=Perte)	
Frais financiers	365 084		
Amortissements	6 627 290		
SOUS-TOTAL =	86 363 004	Production immobilisée de biens défectibles	25 539 450
RESULTAT NET A AFFECTER (Solde Créditeur = Profit)	11 849 529		
TOTAL	98 212 533	TOTAL	98 212 533

- Remarques : 1) Matières et Fournitures Consommées en 1988 (Usinages/ventes):
- Stock Paddy/Scenences = 27 995 425 FRW (Pour usinage et ventes)
 - Stock Produits finis = 7 414 884 FRW (Riz blanc, Brisures, Son de riz)
 - Autres stocks et fourn.=6 158 602 FRW(Matériaux, carburant ...)
- 2) Hors Production immobilisée, le résultat serait: ...
PERTE = - 13 689 921 FRW qui correspond au fonctionnement général du Projet.
- 3) Comme pour le Bilan 1987, il s'agit d'un rattrapage de la Comptabilité ; les soldes caractéristiques de gestion ne sont donc pas significatifs ni exploitables pour la gestion. Par contre, le Résultat global est indispensable car il fait l'objet du "Report à nouveau" de l'exercice 1989.

2.7. DETERMINATION DU RESULTAT DE L'EXERCICE 1988

L'exercice 1988 se solde par une "Perte nette à reporter" de 16 283 497 FRW justifiée comme suit:

TABLEAU DE FINANCEMENT GENERAL 1988			
AFFECTATION DES RESSOURCES EN 1988		RESSOURCES RECUES EN 1988	
Charges d'Organisation et Planification	6 822 635	Financements reçus de :	
		CCCE	44 995 270
		ETAT	2 049 288
Terrains et pistes	-		
Valeurs immobilisées propre	15 427 187	Financement reçu pour constitution de réserves	699 354
Valeurs immobilisées défectibles	25 539 450	Financements reçus sous forme d'emprunts à:	
		- CCCE	20 000 000
		- Banque Populaire	12 238 119
Valeurs d'exploitation (de stockage en 1988)	(- 5 816 337)		
Valeurs réalisables	1 936 386		
Valeurs disponibles	8 561 325		
Fournisseurs et dettes à court terme payées (net)	11 227 888		
TOTAL	63 698 534	TOTAL =	79 982 031

En 1988, le PRB a reçu 16 283 497 FRW de plus que ce qu'il a réalisé, à savoir:

- ressources totales = 79 982 031 FRW
 - réalisations totales = 63 698 534 FRW
ECART = 16 283 497 FRW

ACTIF		PASSIF	
	FRW		FRW
CHARGES D'ORGANISATION-PLANIFICATION	7 249 883	CAPITAL PROPRE INITIAL	61 000 000
TERRAINS ET PISTES	34 967 691	FONDS SPECIFIQUES DE FINANCEMENT	47 044 558
VALEURS IMMOBILISEES PROPRES	24 500 227	ETAT = 2 049 288	
VALEURS IMMOBILISEES DEFECTIBLES	25 539 450	CCCE = 44 995 270	
VALEURS D'EXPLOITATION	18 210 676	PROVISIONS GROSSES REPARATIONS	699 354
VALEURS REALISABLES	8 917 662	DETTES A LONG TERME CCCE	20 000 000
VALEURS DISPONIBLES	8 970 545	EMPRUNT BANQUE POPULAIRE	12 238 119
PERTE DE L'EXERCICE A REPORTER	16 283 497	DETTES A COURT TERME	3 657 600
TOTAL ACTIF	144 639 631	TOTAL PASSIF	144 639 631

IMPORTANT: La mise à jour de la Comptabilité 1987-89 implique des reclassements significatifs au niveau des Comptes:

- Immobilisations défectibles ; récllement construits : Confrontation de la comptabilité avec les rapports techniques d'avancement des travaux.
- Valeurs d'exploitation; Confrontation de la comptabilité avec les inventaires exhaustifs en quantité et en valeur.
- Valeurs réalisables et disponibles : Confrontation avec l'état réel des créances et des avoirs en trésoreries
- De même pour les Fournisseurs qui seront justifiés par les factures récllement en instance en fin d'exercice.
- La Perte de l'exercice 1988 sera notée en"report à nouveau" en 1989.

Les améliorations de la Comptabilité se poursuivront donc en 1989-90 selon les mêmes principes déjà appliqués.

MINISTERE DE L'AGRICULTURE
DE L'ELEVAGE ET DES FORETS

PROJET RIZICOLE DE BUTARE

B.P. 76 BUTARE

NORMALISATION DES ETATS COMPTABLES

1987 - 1988

A N N E X E S

COMITE DE GESTION

DU 19 ET 20.04.90

A N N E X E 1

PLAN COMPTABLE DU PRB

PLAN COMPTABLE DU P.R.P.

CLASSE 1 : CAPITAUX A LONG ET MOYEN TERME

10. FONDS DE ROTATION ET CAPITAL

- 100000- Dotations Aides Extérieures
- 101000- Dotations Etat Rwandais
- 102000- Dotations Projet Rizicole de Butare
- 109000- Capital Social

12. REPORT A NOUVEAU

- 120000- Report à nouveau

14. SUBVENTIONS D'EQUIPEMENT

- 140100- Subventions d'Equipement Gouvernement Rwandais

17. EMPRUNTS ET DETTES A LONG OU MOYEN TERME

- 170100- Emprunts aux Banques Populaires
- 170200- Autres emprunts à long et moyen terme
- 175000- Avances de l'Etat Rwandais (contrepartie)
- 176000- Fonds de roulement Aides Extérieures
- 17700 - Avance/CCCE sur Préfinancement P.R.B.

18. DOTATIONS SPECIFIQUES DE FINANCEMENT DES VALEURS IMMOBILISEES

DEFECTIBLES

- 180000 -Dotations spécifiques de financement de l'Etat Rwandais
- 181000 -Dotations spécifiques de financement de la CCCE

019. PROVISIONS POUR CHARGES ET PERTES

- 0190100 - Provisions pour risques
- 0190200 - Renouvellement des immobilisations
- 0190300 - Charges à répartir sur plusieurs exercices
- 0190400 - Retraites du personnel

CLASSE 2 : COMPTES DE VALEURS IMMOBILISEES

20. FRAIS ET VALEURS INCORPORELLES IMMOBILISEES

- 201000 - Frais Immobilisés
 - 201400 Charges d'organisations et de développement
 - 201500 Frais exceptionnels à répartir
 - 201100 Frais de premier Etablissement
- 202000 - Immobilisations incorporelles en cours
 - 202100 Fonds de commerce
 - 202400 Etudes et recherches immobilisées
 - 202500 Immobilisations incorporelles en cours

0284400 Travaux de mise en valeur des terres et d'aménagement des
 plantations à demeure
 0284500 Viabilisations
 0284600 Matériel de transport léger
 0284700 Matériel de transport lourd
 0284800 Autres matériels de transport
 0284900 Matériel et outillage d'exploitation agricole
 0284910 Matériel et outillage d'exploitation industrielle
 0284920 Matériel de bureau
 0284930 Matériel informatique
 0284940 Mobilier de bureau
 0284950 Matériel d'habitation
 0284960 Mobilier d'habitation

29. VALEURS IMMOBILISEES DEFECTIBLES

290000 Valeurs immobilisées défectibles (à identifier)

CLASSE 3 : COMPTES DE STOCKS

30. STOCKS DE MARCHANDISES

300100 Matériels et produits phytosanitaires
 300200 Matériels et produits vétérinaires
 302000 Petits outillages et matériels divers
 302500 Matériaux de construction
 304000 Carburants et lubrifiants
 304500 Pièces de rechange matériel de transport
 304600 Pièces de rechange matériel exploitation industrielle
 304700 Pièces de rechange matériel d'exploitation agricole
 305000 Fournitures agricoles
 305500 Fournitures de bureau
 305900 Fournitures diverses

31. STOCKS MATIERES ET FOURNITURES

310000 Stock riz paddy
 310100 Matériels et produits phytosanitaires
 310200
 310300
 310900 Engrais
 311000 Semences
 311500
 311600
 312000 Petits outillages et matériels divers
 312500 Matériaux de construction
 313000
 313100
 313400 Carburants et lubrifiants
 314500 Pièces de rechange matériel transport
 314600 Pièces de rechange matériel d'exploitation industrielle
 314700 Pièces de rechange matériel d'exploitation agricole
 315000 Fournitures agricoles
 315500 Fournitures de bureau
 315900 Fournitures diverses

PLAN COMPTABLE DU P.R.P.

CLASSE 1 : CAPITAUX A LONG ET MOYEN TERME

10. FONDS DE ROTATION ET CAPITAL

- 100000- Dotations Aides Extérieures
- 101000- Dotations Etat Rwandais
- 102000- Dotations Projet Rizicole de Butare
- 109000- Capital Social

12. REPORT A NOUVEAU

- 120000- Report à nouveau

14. SUBVENTIONS D'EQUIPEMENT

- 140100- Subventions d'Equipeement Gouvernement Rwandais

17. EMPRUNTS ET DETTES A LONG OU MOYEN TERME

- 170100- Emprunts aux Banques Populaires
 - 170200- Autres emprunts à long et moyen terme
 - 175000- Avances de l'Etat Rwandais (contrepartie)
 - 176000- Fonds de roulement Aides Extérieures
 - 17700 - Avance/CCCE sur Préfinancement P.R.B.
18. DOTATIONS SPECIFIQUES DE FINANCEMENT DES VALEURS IMMOBILISEES

DEFECTIBLES

- 180000 -Dotations spécifiques de financement de l'Etat Rwandais
- 181000 -Dotations spécifiques de financement de la CCCE

019. PROVISIONS POUR CHARGES ET PERTES

- 0190100 - Provisions pour risques
- 0190200 - Renouvellement des immobilisations
- 0190300 - Charges à répartir sur plusieurs exercices
- 0190400 - Retraites du personnel

CLASSE 2 : COMPTES DE VALEURS IMMOBILISEES

20. FRAIS ET VALEURS INCORPORELLES IMMOBILISEES

- 201000 - Frais Immobilisés
 - 201400 Charges d'organisations et de développement
 - 201500 Frais exceptionnels à répartir
 - 201100 Frais de premier Etablissement
- 202000 - Immobilisations incorporelles en cours
 - 202100 Fonds de commerce
 - 202400 Etudes et recherches immobilisées
 - 202500 Immobilisations incorporelles en cours

21. TERRAINS

- 210100 Terrains de construction et chantiers
- 210200 Terrains d'exploitation agricole
- 210300 Terrains d'exploitation industrielle
- 210400 Autres terrains

22. AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

- 220000 Immeubles d'exploitation
- 221000 Immeubles résidentiels
- 221900 Autres constructions
- 222000 Travaux de mise en valeur de terres et d'aménagement des plantations à demeure
- 222500 Viabilisations
- 223000 Matériel de transport léger
- 223100 Matériel de transport lourd
- 223900 Autres matériels de transport
- 224100 Matériel et outillage d'exploitation agricole
- 224200 Matériel et outillage d'exploitation industrielle
- 225000 Matériel de bureau
- 225100 Matériel informatique
- 225500 Mobilier de bureau
- 226000 Matériel d'habitation
- 226500 Mobilier d'habitation
- 229000 Autres immobilisations

23. AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES EN COURS

- 230000 Constructions en cours
- 239000 Autres immobilisations en cours

24. AVANCES ET ACOMPTES SUR COMMANDES D'AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

- 240000 Avances et acomptes sur constructions
- 241000 Avances et acomptes sur matériels
- 249000 Avances et acomptes sur autres immobilisations

25. PRETS ET AUTRES CREANCES A LONG ET MOYEN TERME

- 250000 Prêts à long terme au Personnel
- 251000 Autres prêts à long terme
- 252000 Avances consenties à long terme
- 253000 Créances à plus d'un an
- 255000 Dépôts et cautionnements

028. AMORTISSEMENTS DES IMMOBILISATIONS

- 0281100 Charges d'organisation et de développement
- 0281200 Frais exceptionnels à étaler
- 0282100 Fonds de commerce
- 0282200 Etudes et recherches immobilisables
- 0282300 Immobilisations incorporelles en cours
- 0283100 Terrains d'exploitation agricole
- 0283200 Terrains d'exploitation industrielle
- 0284100 Immeubles d'exploitation
- 0284200 Immeubles résidentiels
- 0284300 Autres constructions

- 0284400 Travaux de mise en valeur des terres et d'aménagement des plantations à demeure
- 0284500 Viabilisations
- 0284600 Matériel de transport léger
- 0284700 Matériel de transport lourd
- 0284800 Autres matériels de transport
- 0284900 Matériel et outillage d'exploitation agricole
- 0284910 Matériel et outillage d'exploitation industrielle
- 0284920 Matériel de bureau
- 0284930 Matériel informatique
- 0284940 Mobilier de bureau
- 0284950 Matériel d'habitation
- 0284960 Mobilier d'habitation

29. VALEURS IMMOBILISEES DEFECTIBLES

- 290000 Valeurs immobilisées défectibles (à identifier)

CLASSE 3 : COMPTES DE STOCKS

30. STOCKS DE MARCHANDISES

- 300100 Matériels et produits phytosanitaires
- 300200 Matériels et produits vétérinaires
- 302000 Petits outillages et matériels divers
- 302500 Matériaux de construction
- 304000 Carburants et lubrifiants
- 304500 Pièces de rechange matériel de transport
- 304600 Pièces de rechange matériel exploitation industrielle
- 304700 Pièces de rechange matériel d'exploitation agricole
- 305000 Fournitures agricoles
- 305500 Fournitures de bureau
- 305900 Fournitures diverses

31. STOCKS MATIERES ET FOURNITURES

- 310000 Stock riz paddy
- 310100 Matériels et produits phytosanitaires
- 310200
- 310300
- 310900 Engrais
- 311000 Semences
- 311500
- 311600
- 312000 Petits outillages et matériels divers
- 312500 Matériaux de construction
- 313000
- 313100
- 313400 Carburants et lubrifiants
- 314500 Pièces de rechange matériel transport
- 314600 Pièces de rechange matériel d'exploitation industrielle
- 314700 Pièces de rechange matériel d'exploitation agricole
- 315000 Fournitures agricoles
- 315500 Fournitures de bureau
- 315900 Fournitures diverses

32. DECHETS ET REBUTS

- 321000 Déchets et rebuts
- 322000 Produits de récupération

33. EMBALLAGES COMMERCIAUX

- 330000 Emballages à rendre
- 331000 Emballages récupérables
- 332000 Emballages perdus

35. PRODUITS FINIS

- 350000 Riz blanc entier
- 350100 Brisure n° 1
- 350200 Brisure n° 2
- 350300 Son de Riz
- 350400 Riz cargo

37. TRAVAUX EN COURS

- 370000 Travaux en cours

38. STOCKS EN COURS DE ROUTE, A RECEPIONNER, EN CONSIGNATION

- 381000 Stocks en cours de route
- 382000 Stocks à receptionner
- 383000 Stocks en consignation

039. PROVISIONS POUR DEPRECIATION DES STOCKS

- 0390000 Provisions pour stocks de marchandises
- 0391000 Provisions pour stocks matières et fournitures
- 0393000 Provisions pour stocks d'emballages commerciaux
- 0395000 Provisions pour stocks de produits semi-finis
- 0396000 Provisions pour stocks produits finis
- 0397000 Provisions pour produits en cours
- 0398000 Provisions pour travaux en cours

CLASSE 4 : COMPTES DE TIERS ET DE REGULARISATION**40. FOURNISSEURS**

- 400000 Fournisseurs (compte contralisateur)
- 405000 Fournisseurs retenues de garantie
- 406000 Avances et acomptes sur commandes en cours
- 407000 Factures à recevoir
- 408000 Emballages et matériel à rendre
- 404000 Riziculteurs (Fournisseurs riz paddy)
- 404100 Impayés Riziculteurs

41. CLIENTS

410000 Clients (compte centralisateur)
 4150000 Clients avances et acomptes sur commande en cours
 4160000 Clients douteux
 417000 Factures à établir
 418000 Emballages et matériel consignés

42. PERSONNEL

4231000 Rémunération dues au personnel temporaire
 421000 Avances, acomptes, frais avancés au personnel
 423000 Rémunérations dues au personnel
 425000 Dépôts du personnel
 426000 Divers
 423100 Impayés personnel
 42200 Avance sur achat à justifier

43. ETAT ET ORGANISMES AFRICAINS ET INTERNATIONAUX

430000 Etat, taxes professionnelles
 431000 Etat, C.P.M.
 439000 Etat, autres impôts et taxes
 438100 Fonds de financement CCCE

46. CREDITEURS ET DEBITEURS DIVERS

460000 Caisse Sociale du Rwanda
 461000 M.R.N.D.
 463000 CESTRALR
 465000 Créditeurs divers autres
 469000 Débiteurs divers autres
 46400 Retenues soins médicaux
 46200

47. COMPTES DE REGULARISATION DU PASSIF

470100 Charges à constater
 470200 Produits constatés d'avance
 470300 Ristournes, rabais et remise à accorder

48. COMPTES DE REGULARISATION - ACTIF

480100 Produits à recevoir
 480200 Charges payées ou comptabilisées d'avance

049 PROVISIONS POUR DEPRECIATIONS DES COMPTES DE TIERS

0491000 Provisions pour dépréciations des fournisseurs
 0492000 Provisions pour dépréciation des clients
 0493000 Provisions pour dépréciation des débiteurs divers
 0499900 Compte d'attente à régulariser

49. FONDS SPECIFIQUES EN FINANCEMENT DES VALEURS IMMOBILISEES DEFECTIBLES

490000 Fonds spécifique Etat Rwandais
 491000 Fonds spécifique CCCE

CLASSE 5 : COMPTES FINANCIERS50. EMPRUNT A MOINS D'UN AN

501000 Etat et organismes publics
 502000 Entreprises
 503000 Privé
 504000 Bancaire

51. PRET A MOINS D'UN AN

510000 Prêts à moins d'un an au personnel
 519000 Prêts à moins d'un an autres

54. DECAISSEMENTS A RECEVOIR

540000 Décaissement à recevoir

55. CHEQUES ET COUPONS A ENCAISSER

5510000 Chèques à encaisser
 552000 Chèques à l'encaissement

56. DIVERS

560100 BCR KIGALI 16505/15
 560200 BCR KIGALI 18781/60
 560300 BCR BUTARE 54397/26
 560400 BCR BUTARE 54421/04
 560500 BCR NYABISINDU 31388
 560600 Banque Populaire de NGOMA 307252801
 560700 BCR BUTARE 52320/37

57. CAISSES

570100 Caisse Siège BUTARE
 570200 Caisse Comptoir BUTARE
 570300 Caisse Comptoir CYILI
 570400 Caisse Comptoir BUGARIMA

58. ACCREDITIFS ET FONDS DE ROULEMENT

580000 Accréditifs
 585000 Fonds de roulement

59. VIREMENTS INTERNES

590400 Virement entre caisse siège et caisse Achat paddy
 590100 Virement banque à banque
 590200 Virement entre banques et caisses
 590300 Virement entre comptoir- Caisses
 596000 Achats au comptant
 597000 Ventes au comptant
 590300 Comptoir Butare
 590310 Comptoir CYILI
 590320 NYIRAMAGENI
 590330 MIRAYI
 590340 BUGARIMA
 590350 NYABISINDU

CLASSE 6 : COMPTES DE CHARGES ET PERTES PAR NATURE60. COUTS DES STOCKS VENDUS

600100 Matériels et produits phyto-sanitaires
 602000 Petits outillages et matériels divers
 602100 Accessoires ménagers
 602500 Matériaux de construction
 604000 Carburants et lubrifiants
 604500 Pièces de rechange matériel transport
 604600 Pièces de rechange matériel exploitation industrielle
 604700 Pièces de rechange mat. d'exploitation agricole
 605000 Fournitures agricoles
 605500 Fournitures de bureau
 605900 Fournitures diverses

61. MATIERES ET FOURNITURES CONSOMMEES

610000 Riz paddy
 610100 Matériels et produits phyto-sanitaires
 612000 Petits outillages et matériels divers
 612100 Accessoires ménagers
 612500 Matériaux de construction
 614000 Carburants et lubrifiants
 614500 Pièces de rechange matériel transport
 614600 Pièces de rechange matériel exploitation industrielle
 614700 Pièces de rechange mat. exploit. agricole
 615000 Fournitures agricoles
 615500 Fournitures de bureau
 615900 Fournitures diverses
 617000 Electricité, eau, gaz
 619000 Autres fournitures, d'entretien

62. TRANSPORTS CONSOMMES

620000 Transports locaux par des tiers
 621000 Transports par avion
 622000 Transports sur ventes
 625000 Indemnités kilométriques à des tiers
 629000 Autres transports consommés
 629500 Frais de manutention

63. AUTRES SERVICES CONSOMMES

630000 Loyers et charges locatives
 631000 Entretien et réparations bâtiments
 631100 Entretien et réparations matériel
 631200 Entretien et réparations véhicules
 632000 Sous-traitance informatique
 633000 Honoraires - audit
 633100 Honoraires - formation
 634000 Frais de P.T.T.
 635000 Frais de banque
 635100 Frais de stationnement
 636500 Frais de publicité
 637000 Abonnement et documentation
 639000 Autres services extérieurs
 639000 Frais d'usinage

64. CHARGES ET PERTES DIVERSES

640000 Assurances véhicules
 640900 Assurances autres
 641000 Commissaire aux comptes
 641500 Jetons de présence
 642000 Créances irrécouvrables
 642500 Manquants sur caisse
 642600 Manquants sur stocks
 643000 Différence de change
 644000 Amendes et pénalités
 649000 Autres pertes et charges
 641600 Prime aux Riziculteurs

65. FRAIS DE PERSONNEL

650000 Salaires personnel s/contrat
 650500 Salaires personnel s/statut
 651000 Salaires personnel occasionnel
 652000 Assistance technique
 653000 Heures supplémentaires
 653100 Congés payés et préavis
 653500 Primes de fonction
 653900 Primes autres
 654000 Indemnités de mission locales
 654100 Indemnités de mission à l'étranger
 654500 Indemnités de caisse, commission sur ventes
 654600 Indemnités de zone
 654900 Indemnités autres (logements ...)
 655000 Charges sociales patronales
 656000 Soins médicaux
 657000 Oeuvres sociales
 658000 Frais de formation
 659000 Autres frais de personnel

66. IMPOTS ET TAXES

661100 Taxes sur ventes vé
 661200 Impôts directs
 661300 Impôts indirects
 661400 Droits de douane et accises
 661500 Impôt sur le chiffre d'affaire
 661600 Autres impôts et taxes

67. INTERETS

670000 Intérêts sur emprunts
 671000 Intérêts bancaires
 675000 Escomptes accordés
 679000 Autres intérêts

68. DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS

680000 Dotations aux amortissements (classe 2)
 685000 Dotations aux provisions (classes 2, 3, 4, et 5)

CLASSE 7 : COMPTES DE PRODUITS ET PROFITS PAR NATURE**70. VENTES DE MARCHANDISES**

700100 Matériels et produits phyto-sanitaires
 700200 Matériels et produits vétérinaires
 700300 Matériels et produits laboratoires
 700400 Matériels et produits pharmacie
 700900 Produits chimiques et engrais
 701000 ~~Produits~~ agricoles et semences
 701500 Aliments pour animaux
 701600 Aliments pour humains
 702000 Petits outillages et matériels divers
 702100 Accessoires ménagers
 702500 M*ériaux de construction
 704000 Carburants et lubrifiants
 704500 Pièces de rechange matériel transport
 704600 Pièces de rechange matériel exploitation industrielle
 705000 Fournitures agricoles
 705500 Fournitures de bureau
 705900 Fournitures diverses

71. PRODUCTIONS VENDUES

7100
 710000 Riz blanc
 711000 Brisure n° 1
 712000 Brisure n° 2
 713000 Son de Riz
 714000 Riz Cargo
 715900 Fournitures diverses
 716000 Ventes Paddy
 717000 Ventes carburant
 719000 Autres productions vendues
 715000 Emballages

72. PRODUCTIONS STOCKEES

720000 Riz blanc
 721000 Brisure n° 1
 722000 Brisure n° 2
 723000 Son de riz
 723000 Son de riz
 724000 Riz cargo
 725900 Fournitures diverses
 729000 Autres productions vendues

73. TRAVAUX FAITS PAR LE PROJET POUR LUI-MEME

730000 Travaux faits par le Projet pour lui-même
 731000 Prélèvements sur ses stocks
 732000 Services faits par le Projet pour lui-même

74. PRODUITS ET PROFITS DIVERS

740000 Locations à des tiers
 741000 Prestations de services données par le Projet
 742000 Ventes d'emballage
 742100 Ventes de carburant
 742500 Ventes déchets et rebuts
 742900 Ventes diverses autres
 742600 Ventes dossiers appel d'offre

743000 Dons reçus
 744000 Différence de change
 745000 Rentrées sur créances amorties
 749000 Produits et profits divers autres

76. SUBVENTIONS D'EXPLOITATION

760000 Subventions de l'Etat Rwandais
 760000 Subventions autres

77. INTERETS RECUS

770000 Intérêts bancaires
 775000 Escomptes obtenus
 779000 Intérêts autres

78. REPRISES SUR AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS

780000 Reprises sur amortissements
 785000 Reprises sur provisions

79.

790000 Production immobilisée d'immobilisations défectibles

CLASSE 8: SOLDES CARACTERISTIQUES DE GESTION

80. MARGE BRUTE
 81. VALEUR AJOUTEE
 82. RESULTAT D'EXPLOITATION
 082. RESULTAT HORS EXPLOITATION
 84. RESULTAT SUR CESSION D'ELEMENTS D'ACTIFS IMMOBILISES
 85. RESULTAT AVANT IMPOT SUR LE RESULTAT
 86. DETERMINATION DE L'IMPOT SUR LE RESULTAT
 87. RESULTAT NET DE LA PERIODE A AFFECTER

875 Affectation du Résultat net (de la période précédente)
 0875 Résultat net en attente d'affectation

88. MOUVEMENTS DES AMORTISSEMENTS AU COURS DE LA PERIODE
 89. MOUVEMENTS DES PROVISIONS AU COURS DE LA PERIODE

ANNEXE 2

ETAT D'EXECUTION BUDGETAIRE
AU 30.11.88



ETAT D'EXECUTION BUDGETAIRE
AU 30 NOVEMBRE 88

NOMENCLATURE		DESIGNATION..	DOTATIONS BUDGETAIRES	DEPENSES REELLES	SOLDES DISPONIBLES
1	2				
10		<u>INVESTISSEMENTS (SUR PRET CCCE)</u>	298 557 000	148 312 991	150 244 009
11	42 44 00	<u>Aménagements hydro-agricoles</u>	108 443 000	21 282 189	87 160 811
11	42 44 10	Extension périmètres existants	7 500 000	4 049 944	3 450 056
11	42 44 20	Création nouveaux périmètres	2 500 000	1 398 260	1 101 740
11	42 44 30	Réhabilitation anciens périmètres	92 500 000	9 459 830	83 040 170
11	42 44 40	Frais de Pers. perm. Serv. Amén.	883 000	1 042 564	- 159 564
11	42 44 50	Autres frais de fonct. (y compris véh)	1 560 000	1 917 287	- 357 287
11	42 44 60	Travaux topographiques	3 500 000	3 414 304	85 696
12	65 00 00	<u>Constructions</u>	89 980 000	62 881 147	27 098 853
12	65 32 00	<u>Séchage-Stockage</u>	9 400 000	680 867	8 719 133
12	65 32 10	Laires de séchage avec abri	5 150 000	-	5 150 000
12	65 32 20	Réfection anciens magasins	4 250 000	680 867	3 569 133
12	65 32 30	Création magasins neufs	-	-	-
12	65 41 00	<u>Rizerie et annexes</u>	80 580 000	62 200 280	18 379 720
12	65 41 10	Rizerie et magasins	7 000 000	-	7 000 000
12	65 41 21	Alimentation électrique	62 000 000	62 000 000	-
12	65 41 22	Réseaux électricité et eau	-	-	-
12	65 41 30	Poste de gardiennage	80 000	-	80 000
12	65 41 40	Stockage de carburant	-	-	-
12	65 41 50	Bureaux Projet	4 000 000	-	4 000 000
12	65 41 60	Garage/Atelier/Magasin	-	-	-
12	65 41 70	Clôture/Portail	1 500 000	21 360	1 478 640
12	65 41 81	Logement Direction	2 000 000	13 000	1 987 000
12	65 41 82	Logement Passage	-	-	-
12	65 41 83	Logements Cadres	4 000 000	-	4 000 000
12	65 41 90	Frais édition dossiers	-	165 920	- 165 920
13	65 60 00	<u>Equipements</u>	18 960 000	1 860 534	17 099 466
13	65 60 10	<u>Equipements rizerie</u>	12 250 000	-	12 250 000
13	65 60 11	Equipements mécaniques FOB	10 940 000	-	10 940 000
13	65 60 12	Equipements électriques FOB	1 310 000	-	1 310 000
13	65 60 13	Transport	-	-	-
13	65 60 14	Montage et mise en route	-	-	-
13	65 60 15	Pièces de rechange et d'usure	-	-	-
13	65 60 20	<u>Equipements bâtiments rizerie</u>	5 730 000	740 124	4 989 876
13	65 60 21	Equipements pour carburant	400 000	-	400 000
13	65 60 22	Station lavage/graisage	360 000	-	360 000
13	65 60 23	Laboratoire	-	-	-
13	65 60 24	Bureaux	1 190 000	740 124	449 876
13	65 60 25	Convoyeur	180 000	-	180 000
13	65 60 26	Outillage-atelier entretien	600 000	-	600 000
13	65 60 27	Petit mat.condition./exploit.	-	-	-
13	65 60 28	Radio	3 000 000	-	3 000 000
13	65 60 30	<u>Ingénierie-Coordination</u>	980 000	1 125 410	- 145 410

NOMENCLATURE		DESIGNATION	DOTATIONS	DEPENSES	SOLDES
1	2		BUDGETAIRES	REELLES	DISPONIBLES
14	60 00 00	<u>Matériel</u>	4 720 000	1 401 715	3 318 285
14	60 01 00	Expér. Essais Prod. de semences	120 000	77 980	42 020
14	60 22 00	Programme form. et action coop.	130 000	6 060	123 940
14	60 22 10	Programme de formation	100 000	6 060	93 940
14	60 22 20	Action coopérative	30 000	-	30 000
14	60 40 00	<u>Matériel agricole</u>	2 950 000	173 262	2 776 738
14	60 44 00	<u>Matériel divers Aménagements</u>	1 520 000	1 144 413	375 587
15	50 60 00	<u>Véhicules</u>	21 766 000	15 671 288	6 094 712
15	50 60 10	<u>Véhicules lourds</u>	14 250 000	8 359 493	5 890 507
15	50 60 11	Camions RENAULT	8 500 000	4 250 000	4 250 000
15	50 60 13	Tracteurs et remorques	5 750 000	4 109 493	1 640 507
15	50 60 20	<u>Véhicules légers</u>	7 516 000	7 311 795	204 205
15	50 60 21	PEUGEOT 305	3 749 987	3 545 782	204 205
15	50 60 24	PLJERO	1 428 206	1 428 206	-
15	50 60 25	TOYOTA 2 RM DC	1 081 653	1 081 653	-
15	50 60 26	TOYOTA STOUT	1 256 154	1 256 154	-
16	50 00 00	<u>Assistance technique et Mis. Appui</u>	37 526 000	35 263 004	2 262 996
16	50 47 00	<u>Assistance technique</u>	35 326 000	34 828 628	497 372
16	50 47 10	Frais de personnel	29 695 000	29 694 970	30
16	50 47 20	Logements AT	3 861 000	3 281 593	579 407
16	50 47 30	Fonctionnement véhicules AT	1 370 000	1 494 965	- 124 965
16	50 47 40	Frais divers AT	400 000	357 100	42 900
16	50 49 00	<u>Missions d'appui</u>	2 200 000	434 376	1 765 624
16	50 49 10	Ingénieur Génie Rural	450 000	386 681	63 319
16	50 49 20	Pédologie	1 750 000	47 695	1 702 305
17	60 00 00	<u>Formation Expérimentation Etudes</u>	10 370 000	8 375 174	1 994 826
17	60 19 00	Programme formation interne	1 130 000	249 087	880 913
17	60 20 00	Stages à l'étranger	-	-	-
17	60 22 00	Programme action coopérative	850 000	174 885	675 115
17	60 51 10	Etude de faisabilité SATTEC/CCE	7 200 000	7 200 000	-
17	60 51 20	Provision pour autres études	-	28 920	- 28 920
17	60 53 00	Expérimentation d'accompagnement	1 190 000	722 282	467 718
18	51 99 00	<u>Divers et imprévus</u>	6 792 000	1 577 940	5 214 060
18	51 99 10	Bureaux provisoires	920 000	570 000	350 000
18	51 99 20	Logements cadres rwandais	1 340 000	1 007 940	332 060
18	51 99 30	Imprévus	4 532 000	-	4 532 000
20		<u>AUTRES INVESTISSEMENTS</u>			

NOMENCLATURE 2		DESIGNATION	DOTATIONS BUDGETAIRES	DEPENSES REELLES	SOLDES DISPONIBLES
30		FONCTIONNEMENT - RESSOURCES	144 476 000	86 568 489	57 907 511
31	66 28 00	<u>Ventes de riz et sous-produits</u>	<u>98 755 000</u>	<u>67 853 347</u>	<u>30 901 653</u>
31	66 28 10	Paddy	-	7 560	- 7 560
31	66 28 20	Riz blanc	89 025 000	51 784 498	37 240 502
31	66 28 30	Brisure n° 1	7 590 000	14 946 129	- 356 129
31	66 28 40	Brisure n° 2	600 000	473 480	126 520
31	66 28 50	Son de riz	1 540 000	641 680	898 320
32	66 34 00	<u>Autres ventes</u>	<u>-</u>	<u>335 714</u>	<u>- 335 714</u>
32	66 34 10	Semences	-	-	-
32	66 34 20	Emballages	-	153 300	- 153 300
32	66 34 90	Divers	-	182 414	- 182 414
33	66 39 00	<u>Remboursements d'intrants</u>	<u>7 283 000</u>	<u>1 362 220</u>	<u>5 920 780</u>
33	66 39 10	Semences	...	-	-
33	66 39 20	Engrais	...	1 362 220	-
33	66 39 30	Insecticides	...	-	-
33	66 39 40	Fongicides	...	-	-
34	63 44 00	<u>Redevances/participation Rizicult.</u>	<u>4 980 000</u>	<u>-</u>	<u>4 980 000</u>
35	51 47 00	<u>Participation Etat frais de pers.</u>	<u>1 458 000</u>	<u>2 049 288</u>	<u>- 591 288</u>
36	66 38 00	<u>Emprunts aux Banques Populaires</u>	<u>32 000 000</u>	<u>12 000 000</u>	<u>20 000 000</u>
37	51 38 00	<u>Remboursement de crédits octroyés</u>	<u>-</u>	<u>536 800</u>	<u>- 536 800</u>
38	51 47 00	<u>Retenues sociales</u>	<u>-</u>	<u>1 007 072</u>	<u>- 1 007 072</u>
38	51 47 10	Assurance santé	-	64 970	- 64 970
38	51 47 20	Retenues CSR	-	244 041	- 244 041
38	51 47 30	Retenues TPR	-	553 751	- 553 751
38	51 47 40	Retenues Syndicats et diverses	-	144 310	- 144 310
39	51 99 00	<u>Ressources diverses</u>	<u>-</u>	<u>1 424 048</u>	<u>- 1 424 048</u>
40		FONCTIONNEMENT-EMPLOIS	99 182 000	79 940 349	19 241 651
41	66 34 00	<u>Achats et frais de transformation</u>	<u>66 004 000</u>	<u>42 159 717</u>	<u>23 844 283</u>
41	66 34 10	<u>Achats de paddy</u>	<u>49 450 000</u>	<u>27 985 275</u>	<u>21 464 725</u>
41	66 34 20	<u>Achats d'emballages</u>	<u>-</u>	<u>2 998 600</u>	<u>- 2 998 600</u>
41	66 34 30	<u>Achats d'intrants</u>	<u>7 283 000</u>	<u>1 478 650</u>	<u>5 804 350</u>
41	66 34 31	Semences	1 588 000	10 150	1 577 850
41	66 34 32	Engrais	5 166 000	1 362 220	3 803 780
41	66 34 33	Insecticides	423 000	25 000	398 000
41	66 34 34	Fongicides	106 000	81 280	24 720
41	66 34 70	<u>Frais de transformation</u>	<u>9 271 000</u>	<u>9 960 213</u>	<u>- 689 213</u>
41	66 34 71	Frais de décorticage	4 071 000	3 101 963	969 037
41	66 34 72	Frais de transport et manut.	5 200 000	6 858 250	- 1 658 250
41	66 34 90	<u>Autres achats</u>	<u>-</u>	<u>165 500</u>	<u>- 165 500</u>

NOMENCLATURE		DESIGNATION	DOTATIONS	DEPENSES	SOLDES
1	2		BUDGETAIRES	REELLES	DISPONIBLES
42	51 47 00	<u>Frais de personnel (hors invest.)</u>	15 208 000	13 317 878	1 890 122
42	51 47 10	Frais de person. payé par l'Etat	1 458 000	2 049 288	- 591 288
42	51 47 20	<u>Frais de pers., payé par le Projet</u>	13 750 000	11 268 590	2 481 410
42	51 47 21	Salaires	11 000 000	8 857 883	2 142 117
42	51 47 22	Primes et commissions	300 000	328 202	- 28 202
42	51 47 23	Indemnités	750 000	372 350	377 650
42	51 47 24	Santé	80 000	167 221	- 87 221
42	51 47 25	TPR	700 000	347 070	352 930
42	51 47 26	Syndicat	120 000	87 750	32 250
42	51 47 29	Divers	800 000	1 108 114	- 308 114
43	51 50 00	<u>Frais de fonctionnement des véh.</u> (hors investissements)	7 480 000	2 408 670	4 771 330
43	51 50 10	<u>Véhicules lourds</u>	5 080 000	803 256	4 276 744
43	51 50 11	Camions RENAULT	2 340 000	-	2 340 000
43	51 50 13	Tracteurs RENAULT	1 040 000	60 742	979 258
43	51 50 15	Remorques	-	55 823	-
43	51 50 16	Camions HINO 4 4979	1 700 000	603 443	1 096 557
43	51 50 20	<u>Véhicules légers</u>	2 100 000	1 605 414	494 586
43	51 50 21	Indemnités kilométriques	...	142 430	-
43	51 50 23	TOYOTA COROLLA 4 57 93	...	311 246	-
43	51 50 24	PLJERO 4 6971	...	487 318	-
43	51 50 25	TOYOTA 2 RM DC 4 6980	...	520 080	-
43	51 50 26	Autres frais	...	144 340	-
44	51 42 00	<u>Frais d'entretien et divers des bât.</u> <u>et des équipements (hors invest.)</u>	4 980 000	177 128	4 862 872
44	51 42 10	Eau/Electricité	-	-	-
44	51 42 20	Entretien des réseaux	4 980 000	-	4 980 000
44	51 42 30	Entretien divers	-	92 361	- 92 361
44	51 42 40	Assurances	-	-	-
44	51 42 90	Autres frais	-	24 767	- 24 767
45	51 47 00	<u>Frais divers de gestion</u> (hors investissement)	1 180 000	1 966 378	- 786 378
45	51 47 10	Locations	...	995 000	-
45	51 47 30	Fournitures de bureau	...	437 195	-
45	51 47 90	Autres frais	...	291 654	-
46	51 47 00	<u>Frais financiers</u>	1 130 000	386 042	743 958
46	51 47 10	Service de la dette CCCE	-	-	-
46	51 47 20	Frais emprunts Banques Pop.	1 130 000	340 917	789 083
46	51 47 90	Autres frais	-	45 125	- 45 125
47	51 47 00	<u>Charges d'amortissement</u>	3 500 000	6 247 036	-2 747 036
47	51 47 10	Aménagements hydro-agricoles	2 170 000	752 375	1 417 625
47	51 47 20	Constructions	250 000	1 257 623	- 1 007 623
47	51 47 30	Equipements	470 000	186 053	283 947
47	51 47 40	Matériel	450 000	133 163	316 837
47	51 47 50	Véhicules	-	3 917 822	- 3 917 822
47	51 47 90	Divers	160 000	-	160 000
48	51 38 00	<u>Remboursement des crédits recus</u>	-	12 000 000	-12 000 000
49	51 99 00	<u>Emplois divers</u>	-	1 337 500	- 1 337 500

A N N E X E 3

LISTE DU PERSONNEL
AU 01/12/87 ET AU 01/12/88

THE
LIBRARY OF THE
MUSEUM OF NATURAL HISTORY
AT THE
AMERICAN MUSEUM OF NATURAL HISTORY
NEW YORK

...

...

Liste du Personnel P.R.B. au 1/12/1987

	NOM ET PRENOMS	GRADE	FONCTIONS	SALAIRE
1.	RUGABA Silas	A ₀ Agro	Directeur	38.330
2.	MONFORT Gilbert	A ₁ G.R.	Chef de Service	
			Aménagements	-
3.	HATEGEKIMANA J.B.	A ₀ Agro	Chef de Section	
			TH 17	-
4.	SEMANYENZI Justin	A ₂ Agro	Chef de Section	
			Exploitation	-
5.	MUDERWA Joseph	A ₂ Agro	Chef d'Usine	-
6.	MUREKATETE J. Chantal	A ₃ Secrétariat	Secrétaire	14.832
7.	KANYANDEKWE Béatrice	A ₂ Comptabilité	Chef Comptable	18.025
8.	RURANGIRWA Ildephonse	A ₂ Comptabilité	Comptable	18.566
9.	MUKAMURENZI Técla	A ₃ Dactylogra- phie	Dactylographe	14.400
10.	KANYARWANDA Néhemie	-	Caissier	18.397
11.	RUTAYISIRE Innocent	-	Chef du Personnel	23.350
12.	MAKIRA Boniface	A ₂ Comptabilité	Comptable	27.730
13.	MAZIMPAKA Habib	A ₃ Comptabilité	Magasinier	14.400
14.	MPAMO Gérard	-	Planton	7.904
15.	RUBERIZESA Léonard	-	Veilleur	5.250
16.	MUNYENGANGO Innocent	A ₃ Mécanique	Chef de Garage	16.693
17.	RUZINDANA Thémistocles	A ₃ Mécanique	Aide-Mécanicien	12.000
18.	RUHIMBANDE Joseph	-	Chauffeur	13.112
19.	RUTAGENGWA Eugène	-	Chauffeur	12.360
20.	MUKARUZIGA Bellancilla	-	Magasinière	7.597
21.	MUKARUCWIZA Médiatrice	-	Monagri	6.952
22.	GAKUBA Augustin	-	Chauffeur	13.376
23.	GASASIRA Alphonse	-	Vendeur	9.851
24.	NYANDWI Charles	-	Veilleur	5.407
25.	TWAHIRWA Appolinaire	-	Veilleur	5.569
26.	GAHIMA Emmanuel	-	Chef de zone	6.952
27.	RWASINE Mathias	-	Monagri	7.450
28.	RURANGIRWA Charles	-	Chef de zone	6.885
29.	NYANGEZI J. Chrysostome	-	Magasinier	8.302
30.	HAHIRWABEMERA Cyprien	-	Monagri	6.952

NOM ET PRENOMS	GRADE	FONCTIONS	SALAIRE
31. KANAKUZE Fébronie	-	Magasinière	7.825
32. MIHANDA J. Damascène	-	Monagri	7.825
33. NZEYIMANA David	-	Monagri	7.597
34. RWABUSAZA Antoine	-	Chef de zone	8.340
35. KANAMUGIRE Wellars	-	Monagri	7.597
36. KAYIHURA Emmanuel	-	Monagri	6.952
37. NZAYINAMBAHO Josie	-	Monagri	6.952
38. ISIRAGUMA Isaac	A ₃ Comptabilité	Magasinier	14.400
39. MUTERAHEJURU Paul	-	Monagri	7.376
40. KARAHAMUHEYO Elaste	-	Veilleur	8.060
41. MURANGIRA Tharcisse	-	Veilleur	7.981
42. HABYALIMANA Nicodème	-	Veilleur	6.267
43. NTAWURUHUNGA Vénuste	-	Veilleur	6.456
44. KAYITESI M. Claire	-	Vendeuse	6.750
45. SAFARI Siridion	-	Dessinateur	14.400
46. MUSHUMBA Joseph	-	Topographe	12.360
47. NAGAPYISI Nicodème	-	Monagri	7.597
48. MBARUBUKEYE François	-	Veilleur	7.825
49. MUKARUGAMWA E.	-	Magasinière	6.952
50. MUNYANZIZA Sixbert	A ₃ Agro	Chef de zone	-
51. MUKAGASANA Libérata	A ₀ Economie	Chef de section Formation.	28.789
52. MBARUSHIMANA Télesphore	A ₂ Secrétariat	Secrétaire	23.144
53. MULICANDE Emmanuel	A ₂ Agro	Chef de zone	16.560
54. HATEGEKIMANA J. Baptiste	A ₂ Agro	Chef de zone	16.560
55. BAUDOIN Servilien	-	Chauffeur	14.400
56. IYAKAREMYE François	-	Chef d'équipe	14.400
57. KAGABA P. Damien	-	Chauffeur	14.400
58. KANOBANA Robert	-	Chauffeur	14.400
59. RUVUZACYUMA Jean	-	Dactylographe	14.400
60. SEMANYWA Charles	-	Topographe	16.560
61. NTAWUHINYULIMANA Pascal	-	Planton	6.750
62. NYARUGURU François	-	Veilleur	6.394
63. NYILIMANA J. Bosco	-	Monagri	6.750
64. NYILIMANA J. Damascène	-	Boy-Chauffeur	5.250

Liste du Personnel P.R.B. au 1/12/88

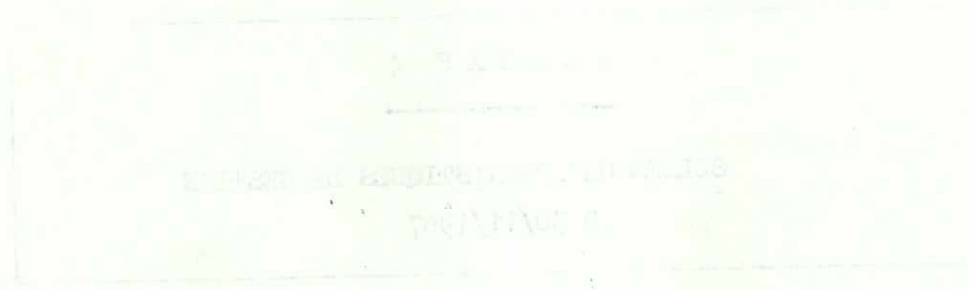
NOM ET PRENOM	GRADE	FONCTION	SALAIRE
1. RUGADA Silas	A ₀ Agro	Directeur	31.676
2. MONFORT Gilbert	A ₁ G.R.	Chef du Service Aménagement	-
3. LAUMONIER Louis		Chef du Service Administratif et Financier	-
4. HIRSCHI Bernard	A ₀ Agro	Chef du Service Production Rizicole	-
5. HATEGEKIMANA J. Baptiste	A ₀ Agro	Chef de Section	-
6. SEMANYENZI Justin	A ₂ Agro	Chef de Section Exploit.	-
7. MUKAGASANA Libérata	A ₀ Economie	Chef de Section	24.035
8. NZEYIMANA Valère	A ₀ Agro	Chef de Section TH 17	29.095
9. NSABIMANA Pierre	A ₁ Comptabilité	Chef Comptable	29.095
10. MUGAMIRA Johnson	A ₀ Agro	Chef Expériment.	34.095
11. MBARUSHIMANA Téléphore	A ₂ Secrétariat	Secrétaire-Dactylo	23.298
12. MUDERWA Joseph	A ₂ Agro	Chef d'usine	-
13. KANYANDEKWE Béatrice	A ₂ Comptabilité	Comptable	20.700
14. MUREKATETE J. Chantal	A ₃ Secrétariat	Chef du Personnel	16.207
15. RURANGIRWA Ildephonse	A ₂ Comptabilité	Comptable	18.566
16. KANYARWANDA Néhémie	-	Caissier	18.397
17. RUTAYISIRE Innocent	-	Resp. approvision- nement	20.700
18. MAKIRA Boniface	A ₂ Comptabilité	Comptable	27.700
19. MAZIMPAKA Habib	A ₃ Comptabilité	Magasinier	12.000
20. CYAMAZINA Berthe	-	Dactylographe	12.960
21. SAFI Marie Thérèse	A ₂ Secrétariat	Secrétaire-Dactylo	
22. NKUSI J. Bosco	A ₂ Comptabilité	Contrôleur interne	19.774

	NOM ET PRENOMS	GRADE	FONCTIONS	SALAIRE
23.	MPAMO Gérard		Planton	6.750
24.	NYILIMANA J. Bosco		Monagri	8.250
25.	MUNYENGANGO Innocent	A ₃ Mécanique	Chef mécanicien	21.693
26.	RUZINDANA Themistoclès	-	Aide-mécanicien	12.000
27.	RUHIMBANDE Joseph	-	Chauffeur	14.400
28.	MUKARUZIGA Bélancilla	-	Magasinière	8.250
29.	MUKARUGWIZA Médiatrice	-	Monagri	8.250
30.	GAKUBA Augustin	-	Chauffeur	12.960
31.	GASASIRA Alphonse	-	Vendeur	8.250
32.	NYANDWI Charles	-	Veilleur	5.407
33.	TWAHIRWA Appolinaire	-	Veilleur	5.569
34.	GAHINA Emmanuel	-	Chef de zone	8.250
35.	RWASINE Mathias	-	Veilleur	6.269
36.	RURANGIRWA Charles	-	Chef de zone	8.250
37.	NYARUGURU François	-	Veilleur	6.394
38.	HAHIRWABEMERA Cyprien	-	Monagri	8.250
39.	KANAKUZE Fébronie	-	Monagri	8.250
40.	MIRANDA J. Damascène	-	Monagri	8.250
41.	NZEYIMANA David	-	Monagri	8.250
42.	RWABUSAZA Antoine	-	Chef de zone	8.250
43.	KANAMUGIRE Wellars	-	Monagri	8.250
44.	KAYIHURA Emmanuel	-	Monagri	8.250
45.	NZAYINAMBAHO Josie	-	Monagri	8.250
46.	ISIRAGUMA Isaac	A ₃ Comptabilité	Magasinier	12.000
47.	MUSUMBA Joseph	-	Chef d'équipe	12.960
48.	MUTERAHEJURU Paul	-	Monagri	8.250
49.	MURANGIRA Tharcisse	-	Veilleur	6.651
50.	HABYALIMANA Nicodème	-	Veilleur	6.267
51.	ETAWURUHUNGA Vénuste	-	Veilleur	6.456
52.	KAYITESI M. Claire	-	Vendeuse	8.250
53.	SAFARI Siridion	-	Dessinateur	14.400
54.	NAGAPHISI Nicodème	-	-	6.269
55.	MBARUBUKEYE François	-	Veilleur	6.269
56.	MUKARUGAMBWA Eugénie	-	Magasinière	8.250
57.	MUNYANZIZA Sixbert	A ₃ Agro	Chef de zone	12.000
58.	MULIGANDE Emmanuel	A ₂ Agro	Chef de zone	16.560
59.	HATEGEKIMANA J. Baptiste	A ₂ Agro	Chef de zone	18.076
60.	BAUDOIN Servilien	-	Chauffeur	12.960

61. KAGABA P. Damien	-	Chauffeur	12.960
62. KANOBANA Robert	-	Chauffeur	12.960
63. HAVUGIMANA Innocent	-	Chauffeur	12.960
64. SEMANYWA Charles	A ₂ Topographie	Topographe	16.560
65. RUVUZACYUMA Jean	-	Magasinier	14.400
66. NYILIMANA J. Damascène	-	Boy-Chauffeur	5.250
67. NYIRANGIRENTE Immaculée	-	Monagri	8.250
68. MUKAHIRWA Immaculée	-	Monagri	8.250
69. NTAWUHINYULIMANA Pascal	-	Planton	6.750

A N N E X E 4

SOLDES CARACTERISTIQUES DE GESTION
AU 30/11/1987



EXTRAIT DU RAPPORT ANNUEL
DE LA RIZICULTURE DE CYILI

ETATS FINANCIERS DE LA RIZICULTURE
CYILI ARRETE AU 30/11/87

SOLDES CARACTERISTIQUES DE GESTION AU
30/11/1987

CPTES	LIBELLE	DEBIT	CREDIT
	<u>I. DETERMINATION DE LA MARGE BRUTE</u>		
70	Ventes de Marchandises	105.250	
60	Stocks vendu		90.046
80	MARGE BRUTE		9.204
	<u>II. DETERMINATION DE LA VALEUR AJOUTEE</u>		
71	Production vendue	47.551.604	
82	Production stockée		31.179
83	Production de paddy en champs	3.814.159	
61	Matières, fournit. et emb. consommés		5.551.189
62	Transports consommés		6.883.329
63	Autres services consommés		31.612.135
81	VALEUR AJOUTEE		7.287.931
	<u>III. DETERMINATION DU RESULTAT D'EXPLOITATION</u>		
81	Valeur ajoutée	7.287.931	
74	Produits et Profits divers	8.728.132	
64	Charges et pertes diverses		10.696.623
65	Frais de personnel		10.584.612
68	Dotation aux amortissements et provisions		4.168.064
82	RESULTAT D'EXPLOITATION (PERTE)	9.433.236	
	<u>IV. DETERMINATION DU RESULTAT HORS EXPLOIT.</u>		
074	Produits et profits divers hors exploitation	-	-
082	RESULTAT HORS EXPLOITATION	-	-
	<u>V. DETERMINATION DES RESULTATS SUR CESSIONS</u> <u>D'IMMOBILISATIONS</u>		
84	Résultats sur cessions d'immobilisations	-	-
	<u>VI. DETERMINATION DU RULTAT DE LA PERIODE</u> <u>A AFFECTER</u>		
80	Marge brute	9.204	
82	Résultat d'exploitation		9.433.236
87	Résultat net de la période à affecter	9.424.032	

A N N E X E 5

EXTRAIT DU RAPPORT ANNUEL 1987 DE LA RIZICULTURE DE CYILI
(30 NOVEMBRE 1987)

RECEIVED AT THE OFFICE OF THE
DIRECTOR OF THE BUREAU OF
THE ARMY AND NAVAL
COMMISSIONERS OF THE
NAVY

EXTRAIT DU RAPPORT ANNUEL 1987 DE LA RIZICULTURE DE CYILI
(30 NOVEMBRE 1987)

Commentaires

Il est opéré quelques changements dans la conception du système de production essentiellement au niveau du Paddy avec des répercussions significatives sur le plan comptable.

Le fait d'avoir considéré la production du paddy comme étant la production autonome du périmètre rizicole de CYILI a enlevé la qualité de fournisseurs aux Riziculteurs qui sont désormais comptés dans la masse de main d'oeuvre dont la Riziculture de CYILI loue dorénavant les services.

Sur le plan comptable, cela se traduit par la reconnaissance dans les produits de l'exercice de la production stockée de riz paddy et en revanche au niveau des charges de la location de la main d'oeuvre. Raisons pour lesquelles le montant imputable aux "autres services consommés" est largement élevé.

D'autres effets c'est qu'au niveau des Matières et Fournitures consommées le montant a considérablement baissé; c'est suite au fait que cette rubrique ne fonctionne plus avec le compte de stock de riz paddy "dont le coût était déterminé en y incluant une partie des charges de personnel dont une partie était constatée dans la rubrique 61, aujourd'hui avec le nouveau principe plus approprié aux entreprises agricoles, la totalité des charges du personnel se retrouve à la rubrique 65; ce qui explique le fait que le montant y imputé soit élevé.

Quant aux "autres charges et pertes" c'est plus compliqué. C'est inconcevable voir impensable que le montant ait dépassé les limites mais on comprend lorsque à cause de la négligence de suivi des comptes de stocks soit obligé de faire des redressements du stock théorique par rapport au stock réel (d'inventaire)

Cette remarque a été soulevée à plusieurs reprises s'étant dégage de la situation de 86 mais malheureusement aucune mesure n'a été prise pour mettre fin à cette absence de sérieux qui fait supporter l'entreprise de lourdes pertes. Il en est de même pour le solde de ces comptes coïncident avec les soldes de leurs registres respectifs et leurs régularisations nous conduisent toujours à la reconnaissance des autres charges et pertes ou des autres produits et profits divers. C'est ce qui explique à plus de 80 % l'importance de ces montants. Ce qui est particulier aux "Autres Produits et Profits Divers", c'est l'ajustement des stocks au coût de production; il est essentiel car il permet de considérer les stocks à leurs véritables coûts de productions en réajustant les coûts des stocks vendus.

Globalement, on peut féliciter la Riziculture de CYILI qui, grâce à sa politique commerciale est parvenue à faire passer ses ventes totales de 27 972 664 à 47 551 604 ; cet exercice ce qui traduit une augmentation de 70 % au cours de 1987. Cela explique en plus le fait que, la Valeur Ajoutée soit positive, même si elle ne parvient pas à couvrir les charges de Personnel, pire encore lorsqu'on y ajoute les charges de capital c'est pour dire que le Capital et le Personnel génèrent une Valeur Ajoutée beaucoup moindre par rapport en ce qu'il en coûte pour les entretenir.

Dans le même ordre d'idées, on peut constater que la Riziculture de CYILI est arrivée à baisser le coût de production du riz paddy de façon significative. C'est effort combien durable lui a permis de réduire de 3 francs par kilo de paddy par rapport à l'exercice dernier pour le stabiliser à 33 FRW, ce qui représente un taux de réduction de coût d'environ 9 %.

EXTRAIT DU RAPPORT ANNUEL 1988 PRB (AU 30/11/88)

III. AU POINT DE VUE FINANCIER

Quatre comptes bancaires du Projet ont été bien suivis pour assurer une meilleure gestion du patrimoine et une meilleure utilisation adéquate du prêt de 37 000 000 FF consenti par la Caisse Centrale de Coopération Economique. Ces comptes se sont partagés les dépenses de la façon suivante:

1° INVESTISSEMENT	- BCR KIGALI	16505/15	:	3 614 996
	- BCR BUTARE	54637/26	:	5 036 809
2° FONCTIONNEMENT	:- BCR BUTARE	54421/04	:	78 860 037
	- BCR NYIBISINDU	31388	:	595 611
3° CAISSE BUTARE + CYILI			:	1 880 285
TOTAL				<u>89 987 738</u>

ANNEXE 1:

Le détail des rapprochements de ces comptes au 30.11.88 ainsi que le rapprochement de toutes les dépenses du Projet comparées à l'état d'exécution budgétaire vous est donné en annexe.

ANNEXE 2:

Egalement un tableau du coût de revient annuel du riz paddy, du riz blanc et ses sous produits vous est préparé et nous guidera la réflexion sur les prix actuels de ces matières.

ANNEXE 3:

L'état d'exécution budgétaire corrigé au 30.11.1988.

DEPENSES EFFECTUEES FIN NOVEMBRE 1988

- Par Caisse	1 880 285
- Par BCR 54421/04 BUT	78 860 037
- Par BCR 54687/26 BUT	5 036 809
- Par BCR 16505/15 KGL	3 614 996
- Par BCR 31388 NYLB.	595 611
S/T.1	89 987 738
- Par demandes de déblocages	
+ Fin Oct. 1988	30 414 052
+ En Nov. 1988	
S/T.2	30 414 052
- Directement engagées par CCCE ou F.A.C. G.R.W.L.	
+ Assist. Tech.	29 694 970
+ Etude de faisabilité	7 200 000
+ Alimentation électrique	62 000 000
+ Frais Personnel Etat	2 049 288
S/T.3	100 944 258
- Dépenses fictives	
+ Charges d'amortissement	6 247 036
S/T.4	6 247 036
TOTAL GENERAL	<u>227 593 084</u>

REGULARISATIONS A EFFECTUER

* Double comptabilisation	107 587
* Attente quittance ERP (sept. Nov.)	405 169
* Indemnités kilométriques Sixbert	43 000
* Voyage au BURUNDI	212 087

TOTAL ETAT D'EXECUTION- 228 360 927

RECAPITULATIF DEMANDES DE DEBLOCAGE FIN NOVEMBRE 1988

- à fin Octobre 1988

D.D. Directes

N° 2	:	427 780
N° 3	:	2 040 000
N° 4	:	9 179 530
N° 5	:	1 472 420
N° 6	:	375 030
N° 7	:	1 256 154
N° 8	:	1 793 500
N° 9	:	427 780
N°10	:	394 308
N°11	:	4 250 000
N°12	:	1 182 434
N°13	:	1 784 160
N°14	:	1 125 410
N°15	:	1 193 966
N°17	:	1 793 500
N°18	:	1 718 080
TOTAL	:	30 414 052 FRW

ETAT DE RAPPROCHEMENT BCR/KIGALI 16505/15 (30.11.88)

Solde Extrait n° 40 3 826 328

Chèques non tirés :

- N°	-	-
- N°	-	-
- N°	-	-

3 826 328SOLDE LIVRE3 826 328

SITUATION DE CLASSE FIN NOVEMBRE 19881) CAISSE D'AVANCE (De Déc. 87 au 30/09/88)Entrées

- de BCR BUTANE	:	1 187 000
- de Ventes	:	535 410
- Autres		95 633
- Annulations écritures:		24 568
		1 842 611

Sorties

Dépenses effectives	1 814 050
Avances	-
Ecritures annulées	24 568
	1 838 618

SOLDE (au 30.09.88) = 3 993
(physique)

2) SITUATION DE CAISSE CYILI OCTOBRE NOVEMBRE 1988

Solde au 30/09/1988	139 203
Entrée BCR	1 010 986
Vente Riz	23 975
Vente Essence	1 125
Ventes publiques	1 097 250
	2 272 539

Sorties

* Virements BCR	1 031 015
* Dépenses	
6 % des biens vendus	65 835
Autres (Zamu)	400
* Règlements	1 010 986
	2 108 236

SOLDE FIN OCTOBRE 164 303

Solde débiteur Novembre 164 303

Entrée BCR	1 150 171
Vente Essence	2 400
Annul. écriture	3 750
Enc. Fact.	3 780
	1 324 404

<u>Sorties</u>	- Virements BCR	114 605
	- Règlement	1 152 705
		1 267 310

ENTREES - SORTIES

SOLDE FIN NOVEMBRE	3 432 640	-	3 375 546	=	<u>57 094</u>
					(physique)

CONCLUSIONS

Le bilan des travaux réalisés par le Service Aménagements face aux prévisions est médiocre, ceci est dû essentiellement à plusieurs éléments de blocage:

- obligation de recourir systématiquement à la procédure d'appel d'offres ouvert pour tous les travaux à entreprendre: bâtiments, terrassement CYILI, équipement rizerie.
- manque du personnel qualifié surtout les topographes d'un bon niveau
- faible participation des paysans bénéficiaires aux travaux d'aménagements.

Au niveau du Service Production, il faut signaler en parties:

- un engorgement prolongé de plusieurs périmètres situés dans la vallée de l'AKANYARU avec une impossibilité de mettre en culture une bonne partie de ces périmètres pour la saison 88 B.
- une forte attaque de pyriculariose enregistrée dès le début de la campagne 88 B
- abandon de 7,5 % des superficies cultivées dû aux inondations de Novembre
- une diminution forte d'utilisation des engrais due à la présence de pyriculariose virulente avec l'épandage d'engrais azoté.
- une disparité de rendement selon les périmètres (1 600 à 2 900 KG/Ha)
- une fuite importante sur les marchés locaux allant jusqu'à 1T/Ha malgré l'assurance de paie rapide
- le problème de vente du paddy à KIGALI par les commerçants
- une absence de variétés résistantes à la pyriculariose et susceptibles de remplacer la KD₃ surtout en saison B.

Enfin, nous pouvons dire que jusqu'à la fin de l'année I, les effets attendus du Projet sont loin d'être atteints.

Des mesures administratives sont nécessaires pour lever les éléments de blocage signalés et la recherche d'une variété résistante à la pyriculariose et susceptible de remplacer la KD₃ surtout en saison B doivent une priorité absolue

Au niveau du service Financier, les problèmes suivants méritent une attention particulière:

- Coûts importants dus au transport décarticage du paddy à BUGARAMI et aux frais de location de bureaux et logements pour cadres
- Absence d'une comptabilité analytique.

ETAT RECAPITULATIF
DES SOMMES DUES PAR LE P.R.B.
AU PERIMETRE DE CYILI
AU TITRE DES PRODUITS RIZICOLES

1. STOCKS DE PRODUITS RIZICOLES AU 30/11/87

PRODUITS	QUANTITES	VALORISATION
PADDY	338 074 Kg	24 616 * 11 FRW/Kg : 270 776 313 458 * 25 FRW/Kg : 7 836 450 <u>8 107 226</u>
RIZ BLANC	148 912 Kg	89 * 30 FRW/Kg : 2 670 17 871 * 40 FRW/Kg : 714 840 8 006 * 50 FRW/Kg : 440 300 64 005 * 55 FRW/Kg : 3 520 275 58 141 * 75 FRW/Kg : 4 360 575 <u>9 038 660</u>
BRISURE N° 1	27 320 Kg	250 * 40 FRW/Kg : 10 000 27 079 * 55 FRW/Kg : 1 489 345 <u>1 499 345</u>
BRISURE N° 2	4 439 Kg	2 950 * 20 FRW/Kg : 59 000 1 489 * 30 FRW/Kg : 44 670 <u>103 670</u>
SON DE RIZ	24 327 Kg	24 327 * 6,5 FRW/Kg : 158 126
ENSEMBLES DES PRODUITS RIZICOLES		18 907 027

DETAIL DE LA VALORISATION (QUANTITES EN KG)

	<u>BUTARE</u>	<u>NYABISINDU</u>	<u>CYILI</u>
PADDY Δ 11 FRW/KG	-	-	24 616
RIZ Δ 30 FRW/KG	-	-	89
RIZ Δ 40 FRW/KG	13 950	-	3 921
RIZ Δ 50 FRW/KG	8 000	-	806
RIZ Δ 55 FRW/KG	48 675	10 730	4 600
BRISURE N° 1 Δ 40 FRW/KG	-	-	250
BRISURE N° 2 Δ 20 FRW/KG	-	-	2 950

2. VENTES DE PRODUITS RIZICOLES PAR LE PERIMETRE DE CYILI

- Ventes au Comptoir de BUTARE	
du 01/12/87 au 05/01/88	2 245 340 FRW
- Ventes au Comptoir de NYABISINDU	
du 01/12/87 au 29/12/87	558 450 FRW
- Ventes au Comptoir de CYILI	
du 01/12/87 au 14/01/88	352 193 FRW
ENSEMBLE DES VENTES	3 155 983 FRW

3. SOMMES NETTES DUES PAR LE P.R.B.

- Stocks de produits rizicoles	18 907 027 FRW
- Ventes de produits rizicoles	- 3 155 953 FRW
DU AU PERIMETRE DE CYILI	15 751 044 FRW

CERTIFIE SINCERE ET VERITABLE ET ARRETE A LA SOMME DE QUINZE MILLIONS
SEPT CENT CINQUANTE ET UN MILLE QUARANTE QUATRE FRANCS RWANDAIS.

Fait à BUTARE, le 12.01.1989.

VALEURS D'EXPLOITATION AU 1/12/1967

	QUANTITE (KG)	VALEUR (FRW)
Stock de riz paddy	377 690	12 463 770
Riz paddy en champs	-	3 814 159
Stocks de son de Riz	21 377	121 330
Stocks de Son de riz consigné	2 950	15 788
Stocks de Brisure n° 1	25 391	1 230 742
Stock de Brisures n° 1 consigné	1 938	87 764
Stocks de Brisure n° 2	1 292	21 442
Stock de Brisures n° 2 consigné	3 147	51 824
Stocks de riz Blanc	244 434	15 905 904
Stocks de riz blanc consigné	4 601	284 127
TOTAL		<u>34 076 930</u>

