

24

EM4

PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE



CENTRALE COMPTABLE ET ORGANISATION

Compte Rendu des Activités de la Centrale Comptable et Organisation

JUILLET — DECEMBRE 1987

COMPTE RENDU DES ACTIVITES

DE LA CENTRALE

COMPTABLE ET ORGANISATION

JUILLET - DECEMBRE

1987

par CARISSIMO Francis
ESTIENNE Marcel
HABIMANA Laurent
MUCUMANKIKO Silas
MUKEZANGANGO Juvénal
NATTERMANN Harald
NISHYIREMBERE Antoinette
RASPER Arno
SEBANYAMBO Straton
VAN DEN DRIESSCHE Constant
MUSHIMIYIMANA P. Damien

Le présent compte rendu rapporte les activités de la CCO du deuxième semestre 1987 selon le plan suivant :

Première Partie

Pilotage d'ensemble du projet

Deuxième Partie

Actions dans les entreprises prioritaires

- OCIR-THE
- OPROVIA
- ORINFOR
- ONATRACOM
- CER
- INR
- OVIBAR
- CSR
- OPYRWA

Troisième Partie

Actions générales : Codes de conduite

- Suivi budgétaire
- Analyse et contrôle de gestion
- Investissements
- Inventaires - Gestion des stocks et des immobilisations
- Comptabilité
- Statuts des Etablissements Publics
- Formation
- Informatique

Quatrième Partie

Autres actions

Cinquième Partie

Travaux internes

Annexes

Annexe 1

Les principaux documents et notes élaborés au cours du semestre qui, à la demande, pourraient faire l'objet de tirés à part, sont signalés par l'annexe 1.

Annexe 2

Périodes d'activité des consultants et des experts en mission d'appui.

Annexe 3

Fiches de synthèse par Etablissement Public.

I° PARTIE : PILOTAGE D'ENSEMBLE

- 1) Durant le deuxième semestre 1987 le projet CCO a été piloté selon les dispositions décrites dans le précédent compte rendu, C.R des activités du premier semestre de l'année 1987. Ceci a assuré une bonne interpénétration des rôles entre les deux volets de la CCO et la mise en position de responsabilité des consultants nationaux sur des domaines d'activité où ils peuvent exercer leurs compétences et faire preuve d'initiative. Au sein même de la CCO ce mode de fonctionnement coordonné par les deux directeurs a donné satisfaction.
- 2) Le programme présenté dans la note d'orientation du début de l'année a continué de servir de référence pour l'exercice des activités du deuxième semestre. Le programme des formations a joué le même rôle. Nous verrons plus loin, point par point, les degrés d'exécution et de réussite obtenus.
- 3) La Présidence de la République a demandé, en Novembre, une nouvelle expression actualisée des mesures à prendre pour le redressement des Etablissements Publics. Sur intervention du Conseiller Economique de la Présidence de la République, Monsieur JEANNERET, cette expression a pris plusieurs formes. En préparation à ce document les consultants de la CCO avaient mis à jour les fiches de synthèse relatives à la situation de chacun des établissements cibles traités par la CCO.
Voir Annexe 3

Les mesures proposées par la CCO se répartissent en cinq catégories :

- les mesures d'aménagement ou de définition du cadre général de l'action de l'Etablissement Public
- les mesures de restructuration et d'organisation interne, sous-tendues par une stratégie à expliciter.
- les apports sous forme d'appui technique ou d'assistance technologique pour combler des déficiences fonctionnelles.
- les apports en ressources humaines compétentes au niveau du cadre dirigeant de l'établissement (affectation ou remplacement).

Le tableau ci-dessous montre comment se répartissent les mesures proposées selon les établissements.

	Cadre général de l'action	Stratégie Structures et Org. interne	Apports Techn. et fonctionnels	Apports financiers	Apports Humains
OCIR-THE		X	X	X	
ONATRACOM	X			X	
OPROVIA	X	X			
ORINFOR		X	X		
ORTPN	X	X			X
CER		X	X	X	X
OVIBAR		X	X	X	X
INR	X	X	X	X	
OPYRWA		X	X		

La C.C.O. aurait souhaité des retours d'information de la Présidence pour

- apprécier la justesse de ses analyses et de ses propositions par rapport à d'autres facteurs de la politique économique ou d'autres considérations tactiques,
- connaître les intentions de la Présidence quant aux mesures proposées.

4) De manière générale en 1987 la communication entre le projet et l'Autorité Rwandaise a été trop réduite. Il n'y a pas eu de réunion ou d'entrevue avec Monsieur le Ministre à la Présidence et peu de réponses ou de commentaires sur les documents transmis par écrit (cfr. ci-dessus). A cela s'ajoute le rôle équivoque joué par M. JEANNERET, intermédiaire pour communiquer avec Monsieur le Ministre à la Présidence de la République.

Mais M. JEANNERET ne pouvant ou ne souhaitant pas s'impliquer dans le suivi exhaustif des activités de la CCO il en a résulté un manque d'organisation dans les relations d'informations réciproques, générateur d'incompréhensions ou de contretemps .

- 5) Malgré ou à cause de la venue de la mission d'évaluation effectuée par GRAND THORTON - CEGOS, du 6 octobre au 10 Novembre, il n'y a pas eu de mission de supervision au cours du semestre .

L'attente de cette mission, dont l'arrivée était d'abord prévue en juin, puis ensuite en septembre, n'a pas facilité l'organisation des activités du projet.

A la réception du rapport provisoire en début de décembre la Présidence de la République a demandé à la CCO de lui présenter ses réactions. Selon les termes de la demande, cela a été fait de manière séparée par (i) les consultants rwandais - (ii) les consultants de la GOPA - (iii) les consultants d'EUREQUIP. Nous avons pu constater après coup une homogénéité de vue entre les trois groupes de consultants.

Le chef de mission de l'évaluation a passé 3 autres jours à Kigali du 2 au 4 janvier 1987 pour recevoir les remarques de la Présidence et étudier les ajustements et compléments à introduire dans le rapport final d'évaluation .

M. BRAU a fait un séjour à Kigali du 19 au 23 décembre pour recueillir les éléments de l'évaluation et donner son point de vue. Les directeurs du projet CCO ont eu quelques entretiens avec Monsieur le Délégué de la CCE à Kigali, Monsieur BRIZIO, et le Conseiller Economique, Monsieur CARDESA, pour les informer et obtenir leurs points de vue sur le fonctionnement du projet.

Le cumul des retards pris par l'évaluation et son exploitation fait que les contrats avec les deux cabinets EUREQUIP et GOPA, arrivés à expiration le 31 décembre 1987, n'ont pas été reconduits ni renouvelés à temps.

- 6) On comprendra donc que tout au long du semestre cette question de l'évaluation a pesé sur le fonctionnement du projet, matériellement par le temps y consacré, psychologiquement aussi, vu les remises en question introduites. Bien qu'aucune instruction précise n'ait été donnée, le directoire du projet a dirigé les activités du projet sur un mode conservateur; de nouveaux développements congruents avec la démarche jusqu'alors suivie, pouvant se révéler être en contradiction avec les réorientations à venir.

De la même façon nous serons dans l'obligation d'attendre la mise au courant des orientations futures à partir de 1988 avant d'élaborer un programme complet pour 1988.

- 7) Le projet se trouve de plus en plus freiné par le contexte administratif dont il dépend. Cela se manifeste par un régime croissant et excessif d'autorisations préalables qui cadre mal avec la nature du projet.

Nous notons principalement:

- * La constante volonté d'intervention du FED avant décision ou engagement des actions budgétées, notamment dans le domaine de la formation.
- * L'arrêt des missions sur le territoire rwandais, hors de KIGALI, pour les consultants de la CCO en dehors de Kigali sur ordre de Monsieur le Ministre à la Présidence de la République.
- * Les difficultés de transport rencontrées par les consultants rwandais pour se déplacer dans Kigali (voiture en réparation - chauffeur absent - quota d'essence insuffisant - attente du carnet de route le matin); manifestations type du rattachement du projet CCO aux règles communes de fonctionnement de l'administration.
- * Les budgets de fonctionnement (Présidence et FED) décidés pour 1988 qui renforcent la tendance.

*La mise en veilleuse de la concertation orale avec la Présidence.

- 8) Nous constatons que le rapport provisoire d'évaluation est globalement positif. Les experts en poste s'en félicitent et souhaitent être associés à la préparation des décisions pour arrêter les objectifs et des modalités d'actions en 1988 et en 1989 afin que ceux-ci s'appuyent au mieux la dynamique acquise.

2° PARTIE : ACTION DANS LES ENTREPRISES PRIORITAIRES

OCIR-THE

1°) Approche générale

La forte assistance de la CCO à l'OCIR-THE s'est maintenue au cours du second semestre principalement auprès du service commercial dont les responsables ont été changés au mois de novembre et auprès du service financier où un jeune cadre a été nommé chef de section trésorerie.

Par ailleurs la section contrôle au service technique a aussi été pourvue d'un responsable. Ainsi les fonctions du siège seront de mieux en mieux assurées.

La CCO a accordé une attention constante aux travaux du service budgets et l'a incité à approfondir ses analyses et ses propositions à la Direction Générale.

Enfin la CCO est en contact permanent avec la Direction de l'office avec laquelle la concertation est très intense.

2°) Actions directes de la CCO Résultats

Les principales actions réalisées directement par la CCO sont :

- Diagnostic et proposition pour l'assainissement financier de l'OCIR
- Note pour l'organisation des services commercial et financier
- Note pour le contrôle des ventes locales de Thé
- Proposition de tableau de bord pour la Direction Générale
- Formation de six personnes à la micro informatique
- Note de proposition pour une nouvelle présentation du rapport annuel
- Proposition pour l'articulation des contrôles entre le Service Technique et le Service Commercial
- Assistance pour l'application de la procédure suivi des ventes au 2° et au 3° trimestre
- Promotion et aide à la définition de 4 stages techniques à l'étranger
- Suivi de l'exécution du plan de formation 1987 à MULINDI
- Recommandations pour la présentation du bilan 1988.
- Formulation à la Présidence des mesures prioritaires à prendre pour consolider le redressement de l'Office.

3°) Commentaires

- Renforcement de l'administration des ventes

Un résultat positif est maintenant atteint. La procédure informatisée, mise en place au premier semestre, a été bien appliquée avec une assistance de la CCO plus réduite les 2 trimestres suivants.

Les nouveaux responsables du service Commercial nommés après consultation de la CCO (mutation interne au siège) devraient remplir leurs fonctions avec sérieux et dynamisme.

- Renforcement de l'Administration des finances

Ici l'opération reste en cours (procédures en rôdage, assimilation de l'informatique, nouveaux cadres à la section trésorerie). Le renforcement n'atteindra sa pleine efficacité que courant 1988.

- Propositions d'assainissement financier

La note fondamentale préparée par la CCO a été agréée par l'Office et son conseil d'administration. Elle est transmise au Gouvernement, Ministère de tutelle, dont la réaction est attendue.

Cette note contient également les positions que l'OCIR-THE se fixe pour déterminer ses performances futures en matière de production, de productivité, de recherche commerciale. Ces objectifs forment un panier d'engagements qui, en quelque sorte, représentent la contrepartie des efforts financiers demandés à l'Etat. Ces éléments sont destinés à être approfondi en 1988 pour préparer un plan d'entreprise.

- Organisation et informatisation

La diffusion en tâche d'huile de l'emploi de la micro informatique permet progressivement l'amélioration qualitative des procédures de gestion appliquées dans tous les services du siège et la maîtrise des informations de gestion internes (Siège-unités) et externes (Office - Gouvernement).

La CCO agit à quatre niveaux

- identification des procédures et analyse critique
- formation et promotion de l'informatique
- ajustement des procédures et proposition des tableaux de bord
- redescription des fonctions et des emplois

Cette démarche qui permet d'utiliser intensivement et positivement les consultants nationaux de la CCO durera toute l'année 1988 au siège et pourrait s'étendre ensuite aux unités de production.

- Présentation du bilan 1988

Le bilan 1987 a été analysé en détail. Les recommandations de la CCO pour la présentation des comptes et leurs contenus ont été présentées aux comptables des unités et du siège. Le bilan consolidé par le Siège sera ainsi plus aisé à établir. Il sera accompagné de toutes les annexes complètes et mises réellement à jour.

Un programme de travail avait été établi pour commencer la révision des immobilisations. La décision de la Présidence de la République de suspendre les missions des consultants de la CCO en dehors de Kigali a bloqué cette action.

- Analyse de gestion et comptabilité courante

L'engagement des unités à produire les balances comptables mensuelles pour le 15 du mois précédent été bien respecté dans l'ensemble en 1987. Le service budget a donc pu partir de ces informations pour traiter et présenter rapidement les résultats budgétaires.

L'action de la CCO a consisté à développer la fonction budgétaire au plan de l'analyse des résultats présentés (relevé des anomalies pour correction des erreurs, analyse des écarts, comparaison interunités, révision des prévisions, proposition de décisions régularisatrices etc...)

- à promouvoir l'extension du contrôle et de l'analyse à tous les secteurs de dépenses et de recettes importants insuffisamment touchés jusqu'à présent, activité commerciale, activités du siège et prestations extérieures.

Ce travail de soutien a permis une totale prise de conscience de l'importance du contrôle de gestion qui sera l'objet en 1988 journées mensuelles d'explication regroupant tous les directeurs d'unité et les chefs de service.

- Redressement définitif de l'office

Dans sa note à la Présidence la CCO stipule que le redressement définitif de l'office passe par 3 mesures fondamentales.

- l'application des propositions de soutien financier (dont la mise en oeuvre du Fonds d'Egalisation)
- une assistance technique spécialisée pour définir un programme visant à la croissance des rendements pour atteindre une production de 1.500 kg de thé noir, par ha, en moyenne.
- une assistance technique spécialisée pour proposer des mesures de relance commerciale sur des bases nouvelles et créer à l'office la fonction marketing.

(En outre, mesure implicite, la CCO devrait bien sûr poursuivre pendant une durée de l'ordre de deux ans son assistance d'organisation, de gestion, de formation et de conseil en management).

Voir en annexe :

- Note de proposition pour le soutien financier de l'office du thé.
- Note sur l'organisation des services commercial et financier de l'office du thé
- Fiche de synthèse OCIR-THE mise à jour Novembre 1987
- Mesures de redressement

OPROVIA

1) Contexte et environnement externe

Il n'y a pas eu au cours du 2ème semestre 1987 d'évolution notable du contexte institutionnel dans lequel opère l'office. Rappelons qu'il se caractérise principalement par:

- un système de prix fixés administrativement
- une attente de décision des autorités de tutelle concernant les textes proposés à leur examen : recadrage des missions de l'office,

L'environnement économique de l'OPROVIA s'est dans l'ensemble dégradé : baisse du pouvoir d'achat des ménages, limitation des possibilités d'importations, relative stabilité des denrées, mais hausse importante des prix de vente des haricots, et diminution administrative des marges sur les viandes.

2) Situation interne

L'OPROVIA est maintenant doté du personnel cadre nécessaire à un fonctionnement normal de ses activités. Un suivi d'exploitation mensuel détaillé par centre de responsabilité permet de suivre leurs actes de gestion. La CCO peut donc annoncer comme résultat certain, bien qu'encore fragile, l'amélioration de la capacité de gestion de l'office et le développement de comportements de gestion s'appuyant sur cet outil.

Un des critères de réussite du plan d'amélioration des performances de l'office se concrétise : Améliorer sa capacité interne à faire face aux situations financières et commerciales qui se présentent (rappelons qu'OPROVIA est un opérateur commercial auquel sont imposées de contraintes de service public. Il n'est donc pas maître de sa stratégie et ne peut être jugé sur le seul critère de profit).

Le point critique actuel reste le retard comptable de 6 mois. Un programme de rattrapage à exécuter au cours du 1er semestre 1988 a été élaboré.

ORINFOR

Au cours du premier semestre, la CCO avait fait la tournée de toutes les unités (siège + 9 centres régionaux d'information) après quoi un rapport a été élaboré faisant état des mesures à prendre pour améliorer la gestion de l'office. Vers la fin du premier semestre, une réunion avait eu lieu avec la Direction, les chefs de services et de section de l'ORINFOR pour discuter le rapport et prendre certaines décisions pour la mise en pratique des recommandations.

Le deuxième semestre a été marqué par l'application des recommandations proposées et discutées au cours du premier semestre. Ces recommandations portant sur :

- la nécessité d'augmenter le tarif d'abonnement du journal IMVAHO
- la création et le renforcement d'un service de contrôle interne
- l'élaboration des procédures pour les C.R.I.

1) Tarif d'abonnement IMVAHO

Nous avons proposé que le tarif d'abonnement soit augmenté. Cette proposition a été retenue puisque le système d'abonnements à 200, 250 et 300 FRW a été remplacé par un abonnement annuel de 400 FRW pour tout le monde. Ce nouveau tarif contribue à l'augmentation des recettes de l'office.

2) Service de Contrôle Interne

L'organigramme de l'Office ne prévoit pas de service de contrôle interne ni aucun autre service pour s'occuper de l'Inspection des dépenses et des recettes. Pour pallier cette lacune, nous avons insisté pour qu'une équipe de contrôle soit créée.

Trois personnes ont désormais été affectées à ce travail et leurs contrôles ont déjà permis de décourager des cas de manoeuvres malhonnêtes.

Sur notre recommandation, un document de "Structure de l'Inspection et Contrôle à l'ORINFOR" a été élaboré par un agent de l'équipe du contrôle interne.

3) Structure fonctionnelle des Centres Régionaux d'Information

Pour harmoniser la gestion des Centres Régionaux d'Information, nous avons recommandé à l'office d'élaborer les procédures de comptabilités applicables par tous les C.R.I. Un premier document relatif à ces procédures a été élaboré par le service Administratif et Financier de l'office sous notre diligence.

4) Observations diverses

Le 2ème semestre a été marqué aussi par une préparation à l'Informatisation de la Comptabilité de l'Office. Il a été nécessaire de revoir le Plan Comptable de l'Office pour cela.

Nous avons commencé à visiter les C.R.I pour nous rendre compte sur place si la mise en pratique de nos recommandations se déroulait normalement. Malheureusement, nous n'avons pu visiter qu'un seul CRI alors qu'il était prévu de faire le tour des neuf unités.

En annexe

- 1- Structure de l'Inspection et Contrôle à l'ORINFOR
- 2- Procédure de base régissant la Comptabilité des C.R.I.
- 3- Rapport sur la visite du CRI de Kibuye
- 4- Observations de l'ORINFOR sur notre rapport visite CRI Kibuye
- 5- Le nouveau Plan Comptable de l'ORINFOR

ONATRACOM

1°) Evolution des contextes

Les nouveaux bus ont été officiellement réceptionnés par les autorités rwandaises et japonaises en date du 1 juillet 1987 dans les installations de l'ONATRACOM.

Le nécessaire a été fait (contrôle technique règlement des primes d'assurances etc...) pour que ce nouveau matériel soit opérationnel lors des fêtes et des manifestations prévues pour le 25 ème anniversaire de l'Indépendance du pays.

Ensuite l'office a démarré son programme d'amélioration de ses services au public par :

- a) le renforcement des lignes existantes
- b) l'ouverture de nouvelles lignes suivant les besoins, les urgences et les données disponibles au département des études de l'office.

C'est ainsi que l'ONATRACOM, entre juillet et décembre 1987, a réalisé la partie suivante de son programme :

a) Renforcement du transport urbain	10 bus
b) Ouverture de trois lignes urbaines avec un service semi-nocturne	3 bus
c) Ouverture de six lignes inter-urbaines	12 bus.
d) Ouverture de trois lignes phéripériques	6 bus
e) Remplacement d'unités de 1976	4 bus
f) Préparés mais en attente des résultats des obligations et des contraintes liés au contrat de programme	14 bus
g) Réserve stratégique	10 bus

Total :	59 bus
	=====

Il n'y a toujours pas de modification dans le système de billetterie. D'ailleurs l'office persiste dans le mal. Le même système de billets est maintenu pour les nouvelles lignes ouvertes et à ouvrir.

L'abonnement pour les fonctionnaires a été introduit depuis le 1er novembre dernier. Son succès actuel est relatif. Un progrès est escompté à partir de la signature du contrat de programme qui devrait, par la modification de l'arrêté présidentiel, amener la suppression de la carte de fonctionnaire en remplacement de l'abonnement obligatoire au prix de FRW 1.000 par mois.

Cet abonnement est en quelque sorte un parcours libre à toute heure et chaque jour du mois en cours.

Le renforcement des lignes existantes et l'ouverture systématique de nouvelles lignes sont considérés positivement par la population et répondent à la politique de désenclavement proclamée dans les discours du Chef de l'Etat. Ce programme fait l'objet des discussions liées au contrat de programme.

2°) Action directe de la CCO - Résultats

Les principales actions poursuivies ou démarrées par la CCO et l'office pendant la période juillet à fin décembre 1987 ont été:

1) COMPTABILITE

Les écritures sont à jour. Les états financiers ainsi que le suivi budgétaire sont produits dans les délais.

Nous avons rencontré quelques problèmes chez les comptables des succursales, dans l'interprétation des pièces comptables et de ce fait dans l'imputation correcte selon le plan comptable analytique.

Ces problèmes ont été découverts par les comptables itinérants. Nous avons organisés un cours de perfectionnement pour tous les comptables de l'office pendant 4 jours. Le résultat a été concluant.

Un deuxième stage sur les inventaires permanents des carburants et lubrifiants avec l'introduction de nouveaux formulaires de contrôle des consommations par bus et par chauffeur, a été réalisé avec succès dans les installations de l'office. L'impact de cette formation sur le tas devrait se faire sentir lors des inventaires de clôture prévus à partir du 15 décembre 1987.

2) CONTRAT DE PROGRAMME

Un comité a été créé à cet effet englobant des techniciens et spécialistes des instances concernées c.à.d. :

- a) MINITRANSCO (tutelle et responsable)
- b) MINIFINECO
- c) La Présidence
- d) La C.C.O.
- e) L'ONATRACOM

après la première réunion de ce comité tenue en date du 18 novembre dernier.

Les points retenus comme éléments de base pour les travaux préparatoires figurent en annexe

Le comité a décidé la création de deux sous-commissions dont la première a comme mission l'interprétation des textes existants sur le transport en commun et l'élaboration des contraintes et obligations à imposer à l'ONATRACOM la deuxième doit, sur base des données de l'étude des lignes faites par la CCO, chiffrer la subvention financière que l'état devrait mettre à la disposition de l'office pour la réalisation de ses objectifs politiques. Les négociations continuent et nous espérons pouvoir terminer nos travaux pour la fin janvier 1988.

Le Comité ne s'est pas encore prononcé sur les modalités d'intervention de l'Etat ni sur la portée de ce contrat de programme sur la gestion future de l'ONATRACOM.

Les responsables du MINITRANSCO ont promis de fournir les éclaircissements sur les questions suivantes :

- 1°) Est ce que l'intervention de l'état sera composée d'une injection financière et d'un apport systématique en équipement en provenance des bilatéraux ?
- 2°) Est-ce que l'ONATRACOM sera subventionnée de façon qu'elle puisse dans l'avenir et de manière autonome acquérir ses biens d'exploitation ?

3) Etude de rentabilité des lignes

Cette étude dont le suivi et la tenue à jour est assuré par la CCO de concert avec les responsables de l'exploitation et du service financier de l'office s'avère d'une importance capitale pour la définition de l'intervention de l'Etat à travers le contrat de programme. La CCO suggère d'ailleurs de chiffrer cette étude de façon semestrielle et non annuelle.

4) Garage_Essence

Suite à la mise en place de nouvelles procédures le garage devient de plus en plus performant. Nous estimons un produit net d'environ FRW 2.500.000 en fin de l'exercice.

5) Formation

Le stage de perfectionnement dont le chef du service administratif et financier a bénéficié s'est déroulé à la satisfaction de toutes les parties concernées.

La formation sur le tas continue et les interventions de la CCO se font selon la demande et les besoins de l'établissement.

Le plan de formation chiffré en temps et en dépenses pour 1988 est terminé et à l'étude à la CCO.

3°) Prévisions_1988

Il est prématuré d'avancer des prévisions pour 1988 puisque celles-ci sont directement liées aux conditions formulées dans le contrat de programme.

CAISSE D'EPARGNE DU RWANDA

Le redressement de la CER progresse très lentement :

. Programme de redressement

Le programme a été arrêté par le Conseil d'Administration de la CER en date du 23.06.1986. Jusqu'ici, les instances supérieures ne se sont encore prononcées sur ce programme.

. Efforts de recouvrement

Le service de recouvrement de la CER et la Commission de recouvrement installée par le Président de la République ont continué leurs actions . Le résultat obtenu jusqu'ici et les résultats que l'on peut raisonnablement espérer ne changeront pas fondamentalement la situation financière de la Caisse . L'avancement de ces travaux a permis de régulariser un certain nombre de dossiers en comptabilité.

. Epargne postale

Le Minifineco a finalement accepté les résultats du travail qu'un groupe mixte a effectué . Le Ministère prévoit la compensation de la dette "Epargne postale" avec une créance (impôt mobilier) qu'elle a envers de la CER.

. Organisation du service de crédit

L'application des recommandations de la CCO à été discutée en détails avec le responsable du service de crédit .

. Informatisation des statistiques pour la Banque Nationale

Ce travail a été réalisé sur le matériel de la CCO . Des négociations difficiles avec la SOMECA nous ont permis de créer des conditions pour que les informaticiens de la CER puissent finalement commencer des programmes additionnels au programme FIRST.

. Informatisation des comptoir de la CER

Les travaux ont commencé avec la succursale de Butare. Ils avancent très lentement . Ceci est dû aux problèmes de programme informatique et à un manque de dynamisme de la CER.

.Dossiers en suspens

Les dossiers tableaux de bord, réorganisation des guichets, régularisation comptable et traitement des agents de l'Etat n'ont pas connu de progrès.

IMPRIMERIE NATIONALE DU RWANDA

1) Comptabilité

Activités de la CCO - Résultats

La fonction Publique a finalement procédé a la nomination du chef comptable dont le dossier trainait depuis plusieurs année pour des raisons de diplôme et de niveau d'études.

Les écritures sont à jour ainsi que les états financiers et le suivi budgétaire.

Nous n'avons pas rencontré des difficultés majeures quant à l'utilisation du nouveau plan comptable . Le chef comptable et ses subalternes semblent bien maitriser les imputations et les écritures.

Les responsables de l'INR et la CCO se concernent actuellement sur la mise en place d'un plan comptable analytique au courant de l'exercice 1988. Nous attendons toutefois une prise de position ferme de la tutelle sur l'avenir de l'Imprimerie Nationale.

2) Gestion des stocks et inventaires

Depuis l'installation des procédures d'inventaires permanents ainsi que de leurs suivis, nous avons noté une nette amélioration dans la facturation et la suppression des manquants et des vols.

Les procédures d'inventaires de clôture sont en place et débiteront le 4 Janvier.

3) Recouvrement

Le service de recouvrement surtout assuré par la Direction fonctionne très bien. Grâce à une rentrée de fonds quasi inattendue le paiement des salaires a été assuré. N'empêche que les plus grandes difficultés au niveau du recouvrement se situent toujours à l'échelon des entreprises publiques et les Ministères.

4) Investissements

Le programme d'investissements 1987 a été respecté. C'est ainsi que l'imprimerie par son niveau matériel de photo-composition, est en mesure de fournir des travaux de qualité supérieure à toute autre imprimerie installée au pays .

5) Contexte

Le programme de relance risque d'être compromis suite à un changement d'attitude de la tutelle dans ses promesses . En effet la circulaire relative à l'acheminement de toutes les commandes d'imprimés portant le sceaux de l'Etat reste en souffrance dans les services administratifs. Le crédit de 40 millions verbalement accordé par la tutelle est aussi remis en cause.

L'Imprimerie Nationale a commencé les importations de matières premières, pour faire face aux commandes escomptées des dispositions précitées. Ces matières premières d'une valeur de FRW 8.686.877 se trouvent actuellement bloquées dans les magasins de MAGERWA à défaut de trésorerie pour le dédouanement.

La situation financière actuelle de l'INR est telle que le paiement des salaires à partir de fin janvier 1988 n'est plus assuré.

6) Suggestions

La C.C.O insiste depuis maintenant plus de 2 ans pour que l'Etat vienne au secours de son imprimerie si il désire son maintien. Nous constatons avec regret que rien de concret n'a été fait jusqu'à ce jour . Nous prévoyons dans un proche avenir une nouvelle faillite d'un établissement public . C'est à cet effet que la C.C.O suggère de procéder sans délais a la privatisation de l'INR

OVIBAR

1) Contexte et situation externe

L'appel d'offre pour une première tranche d'investissement pour la production de vin traditionnel a été lancée . L'ouverture des plis a été fixée à mars 1988. Pour l'analyse technique des offres, le Gouvernement Rwandais sera assisté par un expert financé par le PNUD.

Le contenu et les modalités de réalisation de cet investissement ont fait l'objet de propositions de la part de la CCO. Ces propositions, retenues par le Conseil d'Administration et les autorités de tutelle et contestées par la Direction entraînent des relations tendues avec celle-ci. Cela gêne l'action de la CCO dans son action interne (organisation, comptabilité).

2) Situation interne

Direction : Le problème de la Direction de l'office est posé .

Organisation gestion : Les travaux préparatoires à la mise en place d'une Comptabilité analytique sont terminés.

Commercial : L'office réalisé la quasi-totalité de son chiffre d'affaire grâce au vin traditionnel, lancé en Octobre 1987 sous l'impulsion notamment de la CCO, ce produit sauve l'office de la déroute.

Financier : Le premier semestre est bénéficiaire. Le second semestre sera sans doute déficitaire. L'année sera proche de l'équilibre. Aucun stock nouveau ne s'est accumulé. Mais la dépréciation des stocks de 1984-85 non commercialisables, faite pour partie au bilan de 1986, sera achevée au bilan de 1987, et fera apparaître une perte Comptable .

Action de la CCO au cours du 2ème semestre 1987

- Finalisation du plan comptable général et analytique intégré
- Définition du plan de formation
- Mise au point de l'organigramme cible avec définition de fonctions
- Préparation du conseil d'administration d'octobre portant sur le lancement de l'appel d'offres
- A la demande de la Présidence et du conseil d'administration la CCO a également effectué un certain nombre d'analyses demeurées confidentielles et concernant soit le projet d'investissement soit la gestion interne de l'entreprise.

PERSPECTIVES

L'année 1988 sera dominée par la réalisation d'une première tranche d'investissement. La CCO a insisté pour que les soumissionnaires puissent présenter des alternatives techniques à la liste d'équipements prévus par l'appel d'offres actuel. Les perspectives de l'office ne pourront être clarifiées qu'avec l'analyse des offres, et supposent également un traitement à brève échéance du problème de la Direction de l'office.

CAISSE SOCIALE DU RWANDA

Les travaux d'analyse ont continué. La CCO a élaboré des notes de travail sur le fonctionnement des sections immatriculations, cotisation, pensions et risques professionnelles. Une analyse détaillée du bilan 1986 avec des recommandations précises a été menée. Les mois qui viennent doivent être caractérisés par un suivi des notes de travail en tenant compte des préparations de L'informatisation de la CSR.

OPYRWA

1°) Contexte

Pendant la séance du 13 mars 1987 le Conseil du gouvernement a pris plusieurs décisions relatives à l'OPYRWA.

Par sa lettre n° 624/01/19 du 20 mars 1987, le Ministre à la Présidence a porté à la connaissance du Ministre de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat que les décisions comprenaient l'exécution d'un audit à confier à la Centrale Comptable et Organisation.

Les objectifs visés par cet audit étaient :

- 1) la recherche des moyens de compression du coût de revient.
- 2) réduire en conséquence la contribution financière gouvernementale.

Après avoir été contactée par le MINIMART à ce sujet, la CCO a désigné MM. VAN DEN DRIESSCHE Constant et SEBANYAMBO Stro pour la mise en place et l'exécution de cet audit.

2°) Activités de la CCO - Résultats

21) Audit comptable et financière

Les experts de la CCO ont contacté le Président du Conseil d'Administration de l'Office le 1er avril 1987 et rendu une première visite à l'usine à Ruhengeri du 7 au 9 avril.

Après les premiers contacts avec la direction de l'OPYRWA, les experts de la CCO émettent des réserves quant à l'objectivité du rapport de la commission d'évaluation et les conclusions formulées dans la lettre de transmission du MINIMART n° 485/08/01.5/87.

Il est vrai que la situation de l'OPYRWA est plus qu'alarmante mais il n'est pas sage d'en faire une publicité négative, créant ainsi un climat d'abandon quant à l'avenir de la culture du pyrèthre chez les cultivateurs.

Pour permettre de mettre en place l'audit, la CCO a demandé au directeur de l'office de produire sans délais les informations suivantes :

- a) les états financiers de 1986
- b) la récolte prévisionnelle de l'année 1987 de concert avec les paysans
- c) de procéder à la compression du prix de revient par une analyse en profondeur du budget 1987.
- d) la création immédiate d'une commission de redressement et de relance quadripartite : OPYRWA-MINIMART-MINAGRI - CCO
- e) règlement immédiat des retards financiers chez les paysans
- f) contacter la clientèle fidèle pour évaluer les tendances du prix mondial et leurs besoins prévisionnels 1987-1988.

Après deux mois de contrôles et de vérifications intensives les auditeurs ont constaté que les écritures comptables étaient en général conformes à la technique comptable et aux prescriptions du plan comptable national mais nécessitaient des redressements et des ajustements internes.

Sans faire allusion à des opérations de fraude volontaire les experts ont constaté cependant que la comptabilité a dû procéder à une gymnastique d'écritures pour masquer les origines réelles des pertes.

Comme les responsables de l'audit doutaient de l'objectivité des chiffres et refusaient d'accepter a priori l'hypothèse d'un déficit structurel, ils ont décidé d'examiner en profondeur chaque rapport, chiffre et écriture.

Pour avancer dans l'audit ils ont prêté la main à la clôture et à l'établissement des états financiers de 1986.

Suite à cette situation délicate et confidentielle, les experts de la CCO ont averti par lettre n° 01.24/OPYRWA/C/VDD/P/1054 du 25 septembre 1987 adressée au Président du Conseil d'Administration de l'office, qu'il s'avérait indispensable de soumettre l'OPYRWA à un audit opérationnel.

22) Audit opérationnel

Cette proposition fut acceptée et les auditeurs ont travaillé sur cet audit depuis le 01.10.1987 jusqu'au 18.12.1987 date à laquelle ils ont remis leur rapport final au Ministre à la Présidence.

Ce rapport destiné au Conseil du Gouvernement a un caractère hautement confidentiel. Les experts de la CCO limitent leur exposé dans ce compte rendu aux objectifs visés et aux conclusions générales formulés dans leur rapport.

- Objectifs visés

- 1) Atteindre la production prévisionnelle à partir de 1988.
- 2) respecter le programme d'évolution établi jusqu'en 1998
- 3) Fermeture de la raffinerie jusqu'au seuil de rendement en production et en commercialisation.
- 4) Compression du coût salarial sur une période de 2 ans avec une réduction de FRW 12.000.000 en 1988 et de FRW 8.000.000 en 1989 par :
 - a) Licenciement du superflu
 - b) Restructuration des services
 - c) Augmentation du rendement de la production
- 5) Ramener à leur juste proportion les coefficients de production à chaque centre de responsabilité c'est-à-dire :
 - a) Fleurs fraîches/fleurs sèches 5/1
 - b) Production blocs industriels 600 KG/ha
 - c) Fleurs sèches/extrait brut 23 kg/l
 - d) Teneur en pyrethrine extrait brut 32 à 33%
 - e) Consommation d'hexane 25 litres:tonne F1 sèches
 - f) Négocier le transfert gratuit des camions de l'OPROVIA
- 6) Vendre les petits lotissements de boisement pour atteindre une autonomie en fonds de roulement.
Mieux contrôler les boisements industriels.
- 7) Obtenir des accords d'achats à long terme et regagner la confiance chez la clientèle.

- 8) Renforcer la position de l'OPYRWA auprès d'E.P.A. et Task Force, afin d'obtenir le transfert gratuit du certificat actuellement tenu par Bittle Sawyer.
- 9) Renforcer les relations entre l'office, les autorités et les planteurs.
- 10) Négocier l'assistance technique gratuite à travers les O.N.G.'s les Bilatéraux ou Mitchell Cotts.

- Conclusions générales

- 1) Il y a des bonnes raisons de croire à la survie et à la rentabilité à moyen terme de l'OPYRWA.
- 2) Il faut considérer l'année 1987 comme l'année de restructuration de redressement et d'assainissement et non comme année de sursis.
- 3) L'équipe actuellement en place manque le sens de responsabilité la compétence et la transparence dans sa gestion.
- 4) L'état doit décider sur la crédibilité des responsables de l'office
- 5) La raffinerie a été un échec complet.
- 6) L'étude du PNUD s'est fait attendre pendant trop longtemps et est dépassée pour 80% dans ces termes de référence.
- 7) La mise en place de la restructuration n'a plus de délais.
- 8) L'accompagnement de l'audit est indispensable pendant au moins 1 ans.
- 9) Si l'office envisage un jour la remise en état d'exploitation sa raffinerie une assistance technique venant de l'extérieure sera indispensable.
- 10) Les décisions importantes touchant à la gestion de l'office doivent désormais être prises après concertation entre le Conseil d'Administration et les responsables de l'audit à la CCO.

III° PARTIE : ACTIONS GENERALES CODE DE CONDUITE

1) PREPARATION ET CONTROLE BUDGETAIRE

Toutes les entreprises publiques respectent désormais la discipline budgétaire considéré comme outil de gestion.

2) ANALYSE ET CONTROLE DE GESTION

Tous les établissements Publics approfondissent désormais l'analyse de leur gestion. Chacun d'eux, sous le conseil de la CCO, le fait dans la forme la plus appropriée à son activité (découpage budgétaire + plan comptable analytique).

3) INVESTISSEMENTS

La CCO a établi un tableau présentant les prévisions et les réalisations des Etablissements Publics en matière d'investissements sur les 3 dernières années. Ce tableau a été fait conformément à la nomenclature comptable retenue en accord avec l'Administration des Finances et que les Etablissements Publics ont respecté en principe dans leurs budgets 1988.

4) INVENTAIRES : GESTION DES STOCKS ET IMMOBILISATIONS

La C.C.O. a de nouveau demandé aux Etablissements Publics la standardisation des procédures d'inventaires et la Gestion des stocks et des immobilisations.

Chaque coordinateur discute dans les entreprises ou il assume cette responsabilité, l'applicabilité des procédures élaborées et proposées par la CCO.

Sur base des renseignements recueillis des procédures uniformisées pour tous les établissements publics seront élaborés par la CCO - Prévision d'achèvement 31 Mars 1988.

5) COMPTABILITE

ARCO - Association Rwandaise des Comptables

Les activités continuent de façon normale.

La CCO soutient l'association par ses conseils et l'établissement de contacts avec des organismes étrangers et l'organisation de conférences.

(M. SEBANYAMBO, Straton est Président de l'association et M. VAN DEN DRIESSCHE Constant agit comme membre actif au niveau des relations publics)

6) STATUTS

La CCO a préparé un projet de statut cadre des Etablissements Publics. Ce projet, élaboré avec la contribution de M. Justin MUNYEMANA, juriste à la Présidence de la République, respecte les orientations définies par le chef de l'Etat dans son allocution du 15 juin 1987.

Le projet de loi a été transmis à la Présidence le 6 octobre. Un projet d'exposé des motifs l'a été la semaine suivante.

Depuis lors la CCO n'a pas eu d'information en retour sur l'opération. Nous avons seulement appris que le projet avait été soumis à diverses instances dont une mission du PNUD chargée de réfléchir sur l'organisation de l'Administration. Une note de commentaires à la Présidence a été faite pour objecter aux réactions négatives (Décembre).

Ce manque d'information en retour nuit à la crédibilité de la CCO auprès des Entreprises auxquelles nous ne pouvons pas apporter de réponse sur les modifications des statuts attendus en 1987.

L'étude institutionnelle faite pour ELECTROGAZ nous a été communiquée par le Président de son Conseil d'Administration pour analyse et commentaires.

Les propositions faites pour cet établissement sont cohérentes avec le projet établi par la CCO.

7) FORMATION

71) Plan de formation dans ces Entreprises Publiques

A) Niveau de réalisation

L'introduction par la CCO du code de conduite plan de formation interne dans les Etablissements Publics a permis de promouvoir des actions de formation nombreuses et variées, toutes prioritaires, s'adressant à une fraction importante de la population que constituent les personnels des Etablissements Publics.

Dans l'ensemble la majorité des établissements a répondu à la discipline du code de conduite, au plan méthodologique, puis au plan opérationnel. Les programmes ont été réalisés à plus de 75%, ce qui est un score honorable pour une première année d'application.

(Les actions restantes glisseront dans le programme 1988 et rejoindront les besoins considérés il y a un an comme non prioritaires; elles ne sont pas condamnées pour autant).

Au total pour les 12 entreprises publiques ayant produit et communiqué un plan de formation 87, 69 actions ont pu être réalisées ou sont en cours de réalisation (Population concernée - 630 personnes), soit une réalisation de 77%.

24 actions sur les 35 prévues ont été réalisées avec les moyens internes aux entreprises (population concernée = 500 personnes) soit un pourcentage de 83%.

45 actions sur les 88 prévues ont été réalisées ou en cours de réalisation pour l'année 87 par les moyens externes à l'entreprise. Ici la CCO a pris ou prendra en charge 13 actions dont 5 actions de formation à l'étranger.

B) Difficultés rencontrées

Nous en dénombrons 7 :

- 1) Dans plusieurs entreprises le budget de formation était inexistant ou très insuffisant.

- 2) L'implication de la hiérarchie et des cadres dans la formation de leurs agents n'a pas été partout exemplaire, si bien que, on l'a vu, 11 actions internes demandant essentiellement une mobilisation du personnel d'encadrement, n'ont pas été réalisées.
- 3) Le plan de formation n'était pas conforme aux possibilités réelles des entreprises (financières, humaines, matérielles, de temps, etc...).
- 4) Les entreprises manquent d'informations sur les possibilités dont dispose le pays en matière de formation.
- 5) Les entreprises manquent d'informations sur les coûts de formation à inscrire au budget (ce qui entraîne une sous estimation des coûts de formation dans la prévision budgétaire).
- 6) Les entreprises sous-estiment le délai d'obtention des autorisations administratives pour envoyer une personne en stage à l'étranger.
- 7) La fonction formation est négligée dans les Entreprises Publiques et l'agent chargé de la formation n'est pas réellement investi de ses pouvoirs d'animation.
On peut considérer que la plupart de ces contraintes sont des difficultés de jeunesse, inhérentes au démarrage de tout processus organisé, qui doit s'insérer dans un contexte préétabli; et qu'elles s'atténueront ou disparaîtront à partir de l'année prochaine.

C) Nature des progrès attendus en 1988

a) Au plan quantitatif

- 1) Extension formelle du code de conduite à tous les Etablissements Publics.

(Nous pensons que certains établissements qui n'ont pas répondu à la CCO ont cependant un plan interne de formation, BNR, UNR, ELECTROGAZ).

La CCO assiste actuellement ONAPO, INRS et OVIBAR pour la mise en route d'un plan de formation.

- 2) Extension du code de conduite à toutes les unités, au sein des établissements : cas de l'OCIR-THE par exemple.

b) Au plan qualitatif

1) Accentuation de l'assistance de la CCO en matière de pédagogie

En 1987 l'assistance de la CCO a été de cinq natures :

* Aide à l'identification des besoins, à la définition des actions, à leur programmation.

* Assistance financière : 60.000 ECU pour les stages à l'étranger, 20.000 ECU pour les actions locales.

* Relais d'information entre les organismes de formation, ou les prescripteurs financiers, et les Entreprises Publiques.

* Incitation à l'exécution de la formation programmée par un suivi constant.

* Incitation à l'exécution de la formation programmée par un suivi constant

* Invitation des cadres des E.P. aux séminaires de la CCO.

Nous devrions, désormais, compléter ces fonctions par une assistance pédagogique soutenue sur le terrain pour notamment assurer une formation pédagogique des cadres et une aide à la mise en place d'outils de contrôle pour chaque action de formation. Ceci sous-entend que nous aurions à accroître, en 1988, les moyens que la CCO consacre spécifiquement à la formation et à la pédagogie

2) Renforcement de la fonction "formation du personnel" dans les entreprises publiques

3) Renforcement de la dynamique du groupe de réflexion inter-établissements, créé à l'issue du séminaire en 1986

Il est très utile que les questions de formation soient exposées et débattues dans un cadre à caractère associatif, rassemblant des personnes volontaires et fortement motivées. En 1987 le groupe de réflexion s'est peu réunie et les débats ont surtout porté sur les questions budgétaires ou financières et notamment sur l'instauration d'une prime de formation aux cadres des Entreprises Publiques.

72) - Programme des séminaires CCO

Cinq actions de formation ou séminaires étaient au programme de la CCO pendant le deuxième semestre 1987

- Séminaire gestion des stocks et des approvisionnements
- Séminaire audit interne
- Séminaire Management et Analyse financière
- Formation informatique
- Formation

Les deux premières actions ont été réalisées.

Le séminaire portait sur l'audit interne et externe et était animé par le cabinet TRICONSULT d'Anvers en Belgique

Le séminaire ainsi que le cours distribué au 55 participants a été un succès et mérite un suivi intense dans les entreprises.

C'est à effet que la CCO a produit un manuel sur l'audit interne et externe adapté aux Etablissements Publics du Rwanda. Ce document sera distribué dans les entreprises prioritaires aptes à l'introduction de l'audit.

Le séminaire traitant de l'organisation et la gestion des stocks a été animé par le cabinet PRICE WATERHOUSE de Kinshasa au Zaïre

Un tome sur la matière a été distribué au 50 participants . Il nous est à l'heure actuelle, difficile d'estimer l'impact positif de ce séminaire sur les opérations dans les établissements .

Le séminaire mangement et analyse financière a été bloqué par la Présidence de la République alors que son organisation était prête et les convocations lancées.

La fonction informatique à la CCO n'a pas pu avoir lieu du fait du retard dans la livraison de certains équipements et des programmes standards.

L'intention tardive de la mission d'évaluation a provoqué le différé en 1988 de la formation.

4) MINIFOP

- Analyse des possibilités de réaliser la gestion de la paie et du personnel de tous les agents de l'Etat sur le matériel, installé à la Caisse d'Epargne du Rwanda.
- Précisions des nécessités en ce qui concerne la modification des programmes existants et de la création d'autres programmes supplémentaires
- Réalisation de l'adaptation avec la SOMECA-Rwanda

5) CER

- Définition des nouveaux fichiers de base du logiciel F.I.R.S.T. en code de source pour pouvoir exploiter le système installé sans l'assistance technique du côté du représentant NCR sur place.
Appui à la formation interne des nouveaux informaticiens de la CER
- Propositions à la Direction Générale et à la SOMECA-Rwanda concernant la procédure du transfert des fichiers de base et documentation de la procédure à suivre.

(point sorti § CCO).

IV° PARTIE : AUTRES ACTIONS

Intervention à AIR-RWANDA

A la demande d'Air Rwanda et avec l'accord de la Présidence de la République, MM MUCUMANKIKO Silas et Marcel ESTIENNE ont participé en Novembre 1987, pendant deux semaines, aux discussions relatives à un plan de relance de l'entreprise commandé par le Ministre des Transports sur la base d'une étude faite par QUEBECAIR. Le rôle joué par la CCO a consisté à vérifier les propositions financières de l'étude et à conseiller les décideurs dans le domaine.

V° PARTIE : TRAVAUX INTERNES

- Rapport d'activités du 1° semestre 1987 (Juillet)
- Participation à l'évaluation du projet (Octobre à Décembre)
- Embauche de M. MUSHIMIYIMANA P.Damien en Août.

M. MUSHIMIYIMANA est un informaticien sortant de l'Institut Saint Fidèle de Gisenyi. Il travaille avec M. NATTERMANN dans la partie informatique du projet.

- Administration des contrats et Gestion des budgets de fonctionnement et de formation.

DOCUMENTS DE SYNTHÈSE

- 1) Mesures de redressement recommandées
 - Organisation, Ressources, Personnel, Incitation - Nov. 87
 - Mesures structurelles : Synthèse et liste par E.P. - Déc. 87

- 2) Fiches de synthèse par établissement
 - OCIR-THE
 - OPROVIA
 - ONATRACOM
 - CER
 - INR
 - OVIBAR
 - ORTPN

Monsieur le Ministre à la
Présidence de la République
K_I_G_A_L_I

Monsieur le Ministre,

Nous avons l'honneur de vous transmettre ci-joint les recommandations concrètes de la CCO requérant un haut niveau de décision ou d'incitation et visant au redressement des Etablissements Publics.

Pour être plus clair possible nous avons choisi de répartir les recommandations en quatre rubriques.

- Mesures d'organisation générale
- Mesures d'affectation de ressources
- Mesures de personnel
- Mesures d'incitation

I. MESURES D'ORGANISATION GENERALES

- 11) Remplacement de l'ORTPN par trois organismes distincts ayant les missions spécifiques suivantes :
 - a) Conservation de la nature. Protection des parcs nationaux et des sites naturels,
 - b) Promotion du tourisme et des activités touristiques
 - c) Gestion du patrimoine hôtelier de l'Etat.

- 12) Vente de certains établissements d'hôtellerie ou de restauration à des opérateurs privés rwandais. Nous visons particulièrement à Kigali l'Hôtel KIYOVU et le Café IMPALA et à Gisenyi l'hôtel REGINA. Bien que le Guest House de Kibuye soit probablement convoité par le secteur privé, nous sommes plus réservés sur sa cession eu égard à son caractère attractif et utile pour le développement de la région de Kibuye.

Reflexion de la CCO

Au-delà du redressement proprement dit, en terme de politique économique, la CCO estime que l'Imprimerie Nationale et les Papétries du Rwanda peuvent faire également l'objet d'une privatisation à bref délai dès lors que leurs situations patrimoniales et leurs conditions d'exploitation ont été clarifiées.

Pour l'Imprimerie Nationale, il serait tenu compte du besoin de conservation d'une Imprimerie d'Etat, moyen public nécessaire à l'impression des imprimés, documents et publications portant le sceau de la République.

Nous signalons aussi deux besoins de nomination pour régulariser des situations précaires qui, au vu de la qualité des agents, qui font fonction, n'ont pas lieu de durer.

- 34) M. RUGANGURA Emmanuel dans le poste de chef administratif et financier à l'ORTPN.
- 35) M. KIZITO dans le poste de chef comptable ONATRACOM.

IV. MESURES D'INCITATION

41) Décision sur le plan de redressement de la CER

Le Gouvernement ne s'est pas encore prononcé sur le plan de redressement présenté par la CER. Des mesures essentielles et urgentes (augmentation du capital - assainissement du réseau des comptoirs etc...) tardent ainsi à être mises en application, ce qui maintient la CER en situation toujours très critique.

La liquidation de la CER sera en notre avis la seule alternative à ces mesures si l'on veut éviter que les pertes continuent de s'accumuler et prennent des proportions toujours plus inquiétantes.

42) Arbitrage à OPYRWA

Pour conserver la sérénité nécessaire à l'administration de l'Etablissement, il convient d'arbitrer sans délai le conflit ouvert qui se développe entre le Président du Conseil d'Administration et le Directeur de l'OPYRWA.

43) Révision des contrats avec les gestionnaires des hôtels

Bien que l'échéance régulière, décennale, du contrat de gestion des hôtels par la CRHT est maintenant dépassée et que le renouvellement tacite des anciennes conditions s'applique, nous recommandons une révision des contrats avec CRHT et Meridien pour y accroître et préciser le pouvoir de contrôle de l'Etat sur la gestion et y inscrire des obligations de formation professionnelle et de promotion touristique.

44) Révision de la structure financière des Etablissements Publics

Dans bon nombre d'établissements les pertes cumulées entament sérieusement les fonds propres et rendent inorthodoxe leurs structures financières. Souvent les dettes sur l'Etat sont importantes alors que l'Etablissement n'est pas encore solvable. Il serait réaliste de consolider ces dettes en fonds propres.

C'est la proposition qui a été faite au Gouvernement par l'OCIR-THE avec notre concours. Un avis favorable sur ce cas permettrait un examen de l'extension d'une telle procédure aux Etablissements Publics qui le méritent.

Veillez agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de notre très haute considération.

Centrale Comptable et Organisation
A. RASPER

M. ESTIENNE

Un point clé du redressement recherché est donc de trouver la bonne démarche pour agir les facteurs dans un ordre adéquat tel que leur effet multiplicateur successif sur les autres facteurs et sur les résultats soit maximum. Le premier maillon de la chaîne sera immanquablement le facteur ressources humaines de direction.

En synthèse, nous faisons figurer dans la grille ci-dessous, par entreprise, les natures des principales mesures que nous préconisons.

Suivent quelques commentaires généraux.

Des fiches par entreprise détaillent ensuite ces mesures :

	Cadre général de l'action	Stratégie Structures et Org. interne	Apports Techn. et fonctionnels	Apports financiers	Apports Humains
OCIR-THE		X	X	X	
ONATRACOM	X			X	
OPROVIA	X	X			
ORINFOR		X	X		
ORTPN	X	X			X
CER		X	X	X	X
OVIBAR		X	X	X	X
INR	X	X	X	X	
OPYRWA		X	X		

- 1) Le cadre général d'action a besoin d'être redéfini pour plus de clarté à : ONATRACOM (en cours avec la discussion de la Convention Plan); OPROVIA (fixation de la politique d'intervention d'OPROVIA, en discussion dans les CIC); à ORTPN (dégagement du secteur hôtelier, séparation des activités); à INR (bornage du marché public réservé à l'INR).

- 2) La réflexion stratégique interne, la structure et l'organisation concernent la plupart des établissements: OCIR-THE (stratégie commerciale); OPROVIA (fusion OPROVIA - GREARWA, réseau des succursales); ORINFOR (organigramme), ORTPN (retombées du (1)); CER (activités nouvelles, organigramme); OVIBAR (séparation de la recherche-développement de la production et séparation de l'administration du commercial), INR (retombée du (1)), OPYRWA (stratégie commerciale).
- 3) Des apports techniques et fonctionnels, réalisés pour une bonne part dans les domaines comptables et budgétaires, souhaitables dans les autres composantes de l'administration et la gestion, sont indispensables à : OCIR-Thé (marketing, agronomie appliquée); ORINFOR (journalisme et technologie des supports); CER (techniques bancaires); OVIBAR (recherche développement, maintenance, commercial); INR (technique offset, commercial); OPYRWA (raffinage).
- 4) Le besoin urgent d'apports financiers concerne particulièrement : OCIR-THE (fonds d'égalisation, transformation du bilan, stabex); CER (couverture des créances non récupérables); OVIBAR (investissement); INR (restauration du fonds de roulement).
- 5) Le renforcement des capacités humaines se posent partout. Au seul niveau du cadre dirigeant, nous faisons ressortir les besoins de : ORINFOR (postes nouveaux selon organigramme); CER (fixation d'un cadre dirigeant stable); ORTPN (fonction de (1)); OVIBAR (Direction)

En définitive :

Au plan structurel la tâche du Gouvernement serait de faire déboucher:

- les questions relatives aux statuts et à leur application
- les problèmes posés ici dans la rubrique cadre général de l'action

Au plan des ressources, sa tâche serait de satisfaire aux besoins exprimés quand ils concernent directement l'Etat (finances - hommes et assistance technique).

Au plan de la stratégie et de l'organisation interne des entreprises, le Gouvernement n'aurait à intervenir directement que pour la catégorie des Etablissements Publics Administratifs.

LISTE DES MESURES

Voici les mesures structurelles recommandées par la CCO :

1) OCIR-THE

En ce qui concerne l'OCIR-THE, l'installation d'un déficit d'exploitation durable, auquel il ne peut être remédié par des mesures internes, rendait nécessaire la prise de mesures financières externes. En l'occurrence il a été décidé:
la mise en oeuvre du fonds d'égalisation pour le secteur théicole.

Cette disposition structurelle étant acquise, nous n'avons pas d'autres mesures de cette nature à recommander.

Par ailleurs nous estimons qu'il est impératif d'accroître les capacités fonctionnelles de l'office dans deux domaines :

i) Le secteur de la commercialisation et du marketing,
: pour lequel il faut accorder à l'office une assistance technique, bien sélectionnée, pendant 2 années.

ii) Le secteur de l'agronomie en relation directe avec les rendements des plantations de théiers.
: pour lequel l'office devrait communiquer un programme solide et demander les moyens d'exécution correspondants (matériels d'analyse - assistance technique ponctuelle).

En troisième lieu rappelons la note demandant un soutien financier pour l'office. Nous sommes à l'origine de cette note et recommandons son application. En effet nous estimons qu'il est gênant de conserver un bilan financier qui traduit les erreurs du passé dans les dépenses d'investissements - erreurs que la conjoncture commerciale ne permet pas de rattrapper - ce qui contribue à maintenir une image médiocre ou négative à l'Etablissement Public et peut discréditer ses efforts de redressement.

Nous recommandons que la transformation des dettes à court terme sur l'Etat, environ un milliard, en capitaux permanents soit assortie d'exigences de clarification et d'assainissement des autres postes du bilan à savoir notamment :

- les immobilisations, mise en place d'une gestion moderne
- les créances et dettes sur tiers
- les comptes de régularisation.

2. ONATRACOM

Les mesures structurelles sont traitées dans le cadre du Contrat-Programme qui est actuellement en négociation entre l'ONATRACOM et le Gouvernement Rwandais. Ces discussions doivent mener à une redéfinition du réseau des lignes (désenclavement, transport des fonctionnaires, transport des élèves) et à une fixation des subventions à verser à l'ONATRACOM.

L'ONATRACOM prévoit de limiter les entretiens et réparations à effectuer par son Garage Essence aux types de voitures les plus répandues afin de limiter le stockage des pièces de rechange et donc d'augmenter la rentabilité.

3. OPROVIA

Au niveau du Gouvernement :

Promulgation des textes en suspens:

- Recentrage des missions
- Organisation et attributions des services (fusion des services SECOM et GRENDARWA)

au niveau de l'OPROVIA

- Ajustement des moyens de charroi au niveau des besoins du commerce de l'office
- mise en place d'un suivi budgétaire analytique comme outil de pilotage du comité de direction
- Prise en charge effective par le Chef de service Administratif et Financier des problèmes d'organisation du travail des services sous sa responsabilité (dont : rattrapage comptable).

4. ORINFOR

La gestion de l'ORINFOR continue de souffrir du fait que, de part ses obligations politiques, le Directeur de l'Office est très souvent absent . Nous proposons d'introduire un nouvel organigramme qui en tient compte et qui mène à la séparation des fonctions administratives/financières/techniques des fonctions journalistiques.

5) ORTPN

En ce qui concerne l'ORTPN, nous avons préconisé en 1985 puis régulièrement ensuite les trois mesures suivantes:

- 1) Séparation dans des organismes distincts des trois activités majeures de l'office
 - la promotion du tourisme
 - la restauration et l'hôtellerie
 - la conservation de la nature et la gestion des parcs nationaux.
- 2) Cession au secteur privé ou privatisation de la gestion des établissements gérés par l'ORTPN.
- 3) Révision des conditions de gestion des établissements confiés à la CRHT et à la Société MERIDIEN.

Nous observons cette année des dispositions pour comprimer les effectifs ou sanctionner des fautifs. L'ORTPN a reçu en dotation une concession bâtie pour faire fonctionner un guest house à CYANGUGU. Ces deux mesures semblent indiquer que la politique implicite menée par l'Administration consiste à conserver, et à améliorer l'existant.

Notre conseil est différent puisque l'ORTPN est l'office où nous préconisons les réformes structurelles les plus radicales. Ni la Direction de l'office, ni le Conseil d'Administration n'ont appuyé cette orientation ou manifesté l'intention d'y travailler d'une manière concertée avec la CCO.

6. CAISSE D'EPARGNE DU RWANDA

Les conditions indispensables du redressement de la CER sont d'un côté le renforcement de l'équipe dirigeante par des cadres dynamiques et expérimentés en matière bancaire et la mise en place d'une assistance technique et d'autre côté la disposition du Gouvernement Rwandais de procéder à un assainissement financier de la Caisse par la prise en charge des pertes cumulées.

Nous proposons la liquidation de la Caisse s'il n'est pas possible de remplir ces deux conditions essentielles.

En cas de volonté absolue de redressement, le renforcement de l'équipe dirigeante et l'assainissement financier doivent être accompagnés des autres actions inscrites dans le programme de redressement, notamment :

- . Restructuration du réseau des comptoirs ,
- . Introduction de nouvelles activités rémunératrices, notamment un Service de Comptes Courants dans des succursales, un Service Etranger au siège, l'Epargne logement.
- . Introduction d'un nouvel organigramme fonctionnel
- . Elaboration d'un nouveau Statut du Personnel

7. OVIBAR

L'opposition entre le Conseil d'Administration et la Direction, au plan de la stratégie et de la programmation des investissements, et d'ordre disciplinaire, concerne et domine tous les problèmes de l'office.

Il en résulte que les propositions de la CCO en matière d'organisation n'ont, en 1987, débouché sur aucune réalisation concrète.

Nous recommandons à la Tutelle et au Gouvernement d'intervenir dans la fixation de la stratégie de l'office et d'appuyer le Conseil d'Administration de manière exemplaire pour, sur ce cas école, rappeler son rôle et conforter son autorité.

8. I.N.R.

Le redressement de l'INR est seulement possible si l'établissement parvient à utiliser sa capacité installée et cela de manière rentable. A notre avis, les mesures suivantes sont nécessaires pour y arriver :

. Efforts de l'INR même

- .. Création d'un Service Commercial
- .. Réduction des stocks morts
- .. Ajustement des effectifs au niveau d'activités
- .. Introduction d'une comptabilité analytique comme base solide de calcul des devis

. Efforts du Gouvernement Rwandais

- .. Renforcement du fonds de roulement de l'INR de 45.000.000 FRW et ouverture de la possibilité d'importer aisément des matériels et fournitures nécessaires
- .. Imposer aux gestionnaires des crédits de l'Administration du secteur public la passation des commandes à l'INR en cas de conditions égales ou plus favorables que la concurrence. Il paraît nécessaire de contrôler les actions des gestionnaires à ce respect.

Nous suggérons d'envisager la privatisation de l'INR si le Gouvernement Rwandais, pour des raisons politiques ou techniques, n'a pas la possibilité de renforcer le fonds de roulement ni d'améliorer les possibilités d'importations ni enfin de canaliser les commandes vers l'INR.

9. OPYRWA

La viabilisation d'OPYRWA passe selon les conclusions du rapport d'audit que la CCO est en train de finaliser par les mesures suivantes :

au niveau de Gouvernement :

- Demander la fermeture de la raffinerie jusqu'à atteinte des seuils de rendement en production et une demande de la clientèle

- Négocier l'obtention d'une assistance technique gratuite à travers les ONG bilatéraux ou MITCHELL COTTS pour la remise en parfait état de fonctionnement de la raffinerie.
- Aider au renforcement et à l'amélioration des relations entre l'office, les planteurs et les autorités locales.
- Vendre une part des boisements pour atteindre une autonomie en fonds de roulement. (Intéressant pour l'unité Théicole de NYABIHU qui est dépourvue de boisements).

au niveau de l'office

- Obtenir des accords d'achat à long terme et réinstaller la confiance chez la clientèle
- Renforcer la position d'OPYRWA auprès d'E.p.A. et Task Force afin d'obtenir le transfert du certificat sans frais.
- Conduire l'exploitation en contrôlant l'atteinte des prévisions de production et des normes techniques d'usinage (taux de transformation, taux de consommation teneur des extraits etc...).

Comprimer les frais salariaux de 50%, 30% en 1988 et 20% en 1989

OCIR-THE 1987

ACTUALISATION 1987 DE LA FICHE DE SYNTHESE

1. SITUATION DE L'ENTREPRISE.

1.1 Evolution de l'Environnement :

1.1.1 Eléments signalétiques

OCIR - THE : 10 unités de Production

Date de lancement	Unité	Plantation 1986 ha	Capacité usine	Production 86	Production 87 (1)
1962	MULINDI	1.798	3.000	2.762	3.250
1969	SHAGASHA	1.476	1.300	1.302	1.333
1975	GISAKURA	1.156	1.500	1.016	1.154
1979	RUBAYA	638	1.200	437	529
1981	MATA	876	1.200	450	581
1982	KITABI	916	600	799	832
1980	NYABIHU	634	800	324	456
1984	GISOVU	866	1.200	437	566
1985	PFUNDA	759	900	903	1.141
	CYOHHA	829	(L'usinage se fait chez SORWATHE)		
	Projet NSHILI	485			
	KIVU				
		10.433	11.700	8.428	9.842

(1) projection à partir des résultats au 31.10.87

1.2. Activité de l'entreprise.

EVOLUTION DE LA PRODUCTION EN THE SEC (Tonnes)

<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987(Prévu)</u>
6.200	6.650	7.170	9.420	8.431	9.800

La production du thé sec a progressé avec l'augmentation des superficies des plantations en rapport. Elle a baissé en 1986 à cause des conditions climatiques défavorables (sécheresse prolongée et gelées nocturnes)

EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES : (en millions de FRW)

	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>
Chiffre d'affaire global	926	2.372	1.953	1.608
Exportations Thé sec	836	1.840	1.587	1.347

EVOLUTION PRIX DE VENTE THE SEC (tonnes.

<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
209	340	160	162	(prév.125)

L'année 1984 fut une année très favorable pour la commercialisation du thé . Le chiffre d'affaire a plus que doublé par rapport à 1983 tandis que les cours ont connu une moyenne de 340 FRW/kg , chiffre jamais atteint auparavant. Cependant cette prospérité ne fut qu'éphémère car déjà en avril 1985 les prix ont chuté de 50% et cette dégradation s'est poursuivie aujourd'hui en 1987 pour atteindre 123 FRW/Kg.

EVOLUTION DU COUT DE REVIENT (FRW/kg)

Année	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
	286	191	189	(prév 180)

Le coût de revient complet a connu une baisse spectaculaire en passant de 286 FRW en 1984 à 191 FRW en 1985 le kg. Il s'est stabilisé autour de 190 FRW en 1985 et 1986 et devrait rebaisser de 5% en 1987. Malheureusement ces efforts d'amélioration de la gestion interne ont été annulé par la baisse des cours de vente .

EVOLUTION DU RESULTAT : (en millions de FRW).

Année :	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
	- 207	323	- 43	- 94	

Avec la baisse des cours la situation aurait été beaucoup plus catastrophique si elle n'avait pas coïncidé avec la baisse du coût de revient

1.3. Ressources et moyens de l'Entreprise

1.3.1. Organisation.

Jusqu'en 1982 l'organisation de l'Office était inadaptée à sa taille et il n'avait aucun système de gestion. La production totale n'atteignait que 6000 tonnes soit 50% de la capacité installée.

En 1984 il y a eu changement de direction et on a instauré une organisation décentralisée. L'Office a bénéficié d'une assistance technique pour la conception et la mise en place d'un système Comptable et d'une gestion budgétaire.

1.3.2. Personnel en place : au 31/12/1986

- Personnel permanent: 1022

1.3.3. Budgets de l'Office :

	<u>1986</u>	<u>1987</u>
- Fonctionnement	: 1.356.434.000	1.583.775.000
- Investissements	: 131.435.000	30.000.000

1.4 Avancement des mesures de redressement

L'OCIR THE dans son effort de développement vise principalement 2 axes :

- 1) L'amélioration des rendements et de la productivité
- 2) l'amélioration de l'organisation commerciale et la révision du fonctionnement du service

1.4.1 Amélioration des rendements et de la productivité :

Pour améliorer son rendement et accroître sa productivité l'Office doit agir sur les facteurs suivants :

- . Utilisation réfléchie des fertilisants. Aujourd'hui les engrais sont importés et répandus d'une façon empirique. Un suivi expérimental de l'emploi de ces fertilisants est nécessaire et le renforcement du service technique par un ingénieur agronome devrait répondre à cette préoccupation. L'objectif est d'atteindre d'ici 5 ans un rendement de 1500 kg/ha contre 1250 kg actuellement. Ceci demande une planification et des moyens appropriés.
- . Amélioration de l'emploi des capacités des usines dans des unités déficitaires en feuilles vertes. Les unités concernées sont : MATA , GISOVU, RUBAYA et NYABIHU. Malgré les difficultés financières que connaît l'Office, on a consacré des efforts d'investissement dans l'intensification des plantations et cela devrait aboutir à des augmentations annuelles régulières de 5% au moins dans l'utilisation des capacités des usines.
- . Abaissement du coût de revient : La compression du coût de revient est un domaine où l'Office a été particulièrement performant même s'il y a encore des efforts à faire en la matière.
L'objectif serait d'atteindre d'ici deux ans un coût de revient "sortie usine hors amortissements et frais financiers de 100 FRW/kg ce qui représenterait un gain de productivité de 15% supplémentaires par rapport aux performances actuelles. Un progrès du même ordre sera recherché au niveau de la commercialisation en agissant sur les coûts de transport et de l'entreposage.

1.4.2. Amélioration de l'organisation commerciale et révision du fonctionnement du service.

- Organisation administrative :

En collaboration avec la CCO des procédures du suivi commercial et financier du Thé exporté ont été mises en place. Des changements en personnel qui étaient attendus ont été également réalisés.

- Organisation Technique :

Pour une meilleure gestion des stocks à l'exportation il est prévu la construction d'un entrepôt à Kigali. Il sera financé sur le fond stabex.

- Recherche marketing :

Il a toujours été recommandé à la direction de l'OCIR THE de faire effectuer une étude de marketing pour indiquer les possibilités d'autres marchés. Malgré les propositions existantes de la CCO à ce sujet la direction de l'Office n'a toujours pas pris de position claire là dessus.

ACTIVITES DE LA CCO

Depuis 1984, la nouvelle direction, avec l'aide de l'Assistance technique SORGEM et l'appui de la CCO ont introduit des réformes profondes dans l'organisation et la gestion de l'Office.

A la fin de 1986 on avait à l'actif des actions suivantes :

1. Décentralisation de la gestion au niveau des unités et la sensibilisation des responsables à tous les échelons.
2. Introduction d'un système comptable harmonisé pour toutes les unités.
3. Elaboration et application d'un code de conduite budgétaire et d'analyse des coûts.
4. Elaboration d'un plan de formation dans l'unité de MULINDI.

OBJECTIFS ET REALISATIONS 87

1. Assurer la continuité de l'assistance technique SORGEM qui s'est achevée en mars 1987.
Cette assistance a eu lieu surtout auprès du service financier et comptable et du service budget et contrôle - Analyse et suivi des prévisions et réalisations budgétaires.
2. Assister la gestion financière et la gestion de Trésorerie. Des mesures ont été proposées pour atténuer les effets de la crise financière que connaît l'Office et pour un meilleur suivi de la trésorerie.
3. Poursuivre la mise à jour comptable et financière. Des visites régulières se sont poursuivies dans les unités pour contrôler l'état des comptabilités. Les comptes sont à jour, les balances mensuelles sont disponibles au siège le 15 de chaque mois. Néanmoins pour sortir des états financiers sûrs, trois actions doivent encore être menées, à savoir :
 - L'inventorisation des immobilisations et la révision pratique des amortissements.
 - Le diagnostic des créances sur tiers, pour en déterminer les douteuses et les irrécupérables.
 - La révision avec exactitude de l'endettement à long et moyen terme de l'Office avec une proposition de transformer certaines dettes de l'Etat en capital. Une proposition a été élaborée par la CCO et l'OCIR THE en Septembre 1987.
4. Améliorer l'organisation du service commercial
 - Une procédure de suivi des ventes a été établie par la CCO et mise en application.
 - Une étude sur l'amélioration du suivi des ventes et les liaisons avec le service financier a été présentée à la direction de l'OCIR-THE qui l'a acceptée.

5. Coordonner les informations chiffrées données par les différents services
 - Réalisation d'une informatisation des procédures à partir de mêmes données de base et d'un suivi de l'écoulement des productions des usines (fiche créée par la CCO et adoptée par l'Office).
6. Améliorer la circulation de l'information
 - interne : Proposition pour établir et communiquer rapidement les résultats commerciaux dans les unités
 - externe : Préparation d'un tableau de bord de Direction pour informer mensuellement l'Administration.

PERSPECTIVES : 1988

1. Epauler la direction de l'Office dans la réalisation des 2 axes de développement prioritaires.
 - L'augmentation des rendements et l'activité marketing
2. Maintenir les acquis dans la mise à jour des comptes et dans l'amélioration du système comptable .
3. Poursuivre l'appui à l'organisation interne du service commercial et du service financier.
4. Poursuivre l'identification des besoins de formation
5. Réviser les Statuts en fonction de la future loi cadre sur les établissements publics.
6. Etudier sur les plans économique et sociologique les situations des producteurs du thé vert.
7. Etudier la mise en place d'un magasin de pièces de rechange et d'un atelier d'usinage.
8. Créer une cellule d'audit interne.
9. Mettre en place des Tableaux de bord.
10. Inventoriser les Immobilisations.

O P R O V I A

ACTUALISATION 1987 DE LA FICHE DE SYNTHESE

I. SITUATION DE L'ENTREPRISE

11) Faits significatifs concernant l'environnement de l'office

Le marché

- Baisse du flux des aides alimentaires
- Réduction conjoncturelle du pouvoir d'achat des ménages
- Stabilité relative des prix des denrées vivrières à l'exception de la forte hausse du prix du haricot.
- Diminution administrative du prix de la viande à Kigali

La tutelle

Ne s'est pas encore définitivement prononcée sur le texte de loi recadrant les missions de l'office, ni sur le texte d'arrêté présidentiel portant organisation et attribution des services.

12) Activité de l'entreprise

121) Activité commerciale cumulée au 30 septembre

	(1) Prévisions 87 Janv-Sept.	(2) Réalizations 87 Janv-Sept.	% de réalisation
Vivres locaux (GRENARWA)	364,5	118,1	32%
Vivres locaux (OPROVIA)	60	43,1	71%
Importations normales	72,3	62,4	86%
Aides alimentaires	370,8	152,9	41%
Produits animaux	34,8	103,6	297%
Total	902,4	480,1	53%

Les objectifs quantitatifs ne sont pas atteints.

L'activité est en nette régression par rapport à 1986, sauf en ce qui concerne les produits d'origine animale ou l'office enregistre un succès. La vente de poisson a commencé en Août à la succursale de Kigali.

122) SITUATION FINANCIERE

Du fait du faible volant d'activité commerciale, les marges dégagées sont insuffisantes, en regard notamment d'un personnel pléthorique et d'une flotte de véhicules industriels nettement surdimensionnée.

L'office a fait en 1987 un effort sérieux de suivi et de limitation des charges autres que le personnel.

Il en résulte au total une perte de 24,3 Millions de FRW, mais un cash flow positif (+ 22,2 Millions de Francs).

	<u>Charges cumulées</u>			<u>Produits cumulés</u>	
	<u>au 30 Septembre</u>			<u>au 30 septembre</u>	
	<u>Prév.</u>	<u>Réal.</u>	<u>---</u>	<u>%</u>	
Mat. et fournitures	32,4	17,8	54%	Marge brute Grenarwa	25,8
Transports cons.	4,9	2,4	48%	Marge brute OPROVIA	
Autres services cons.	20,1	12,8	63%	- Produits locaux	6,7
Frais de personnel	56,5	47,7	84%	- Import. normales	13,8
Impôts		1,8		- Aides alimentaires	27,4
Dotation aux amort.	42,5	46,5	109%	- Produits animaux	12,2
				Produits divers	27,8
				Perte	24,3
Total :		137,0			137,0

13) RESSOURCES ET MOYENS DE L'ENTREPRISE

131) Organisation

- L'office attend toujours la promulgation des textes qui lui permettront de mettre en pratique la fusion nécessaire de GRENARWA et OPROVIA sur les plans structurel, commercial et financier/comptable
- Avec 27 véhicules industriels et un charroi léger conséquent, 40 chauffeurs et garagistes et un nouveau garage au siège, le centre de responsabilité du charroi devient intrinséquement le pôle d'activité principal de l'office.
- La mise en place d'un suivi budgétaire mensuel produisant des résultats dans un délai d'un mois permet désormais à l'office de prendre conscience rapidement des conséquences financières des différents actes de gestion.
- Le nouveau chef administratif et financier fait preuve de formalisme et de rigueur ce qui crée de fortes, mais nécessaires tensions. Il doit persévérer dans ce sens, mais il doit aussi s'impliquer personnellement davantage dans l'organisation et la réalisation du travail des sections qu'il est sensé gérer. La Direction doit le laisser diriger son personnel. La comptabilité s'améliore mais n'a pas rattrapé son retard.

132) Personnel

- Au siège, l'office a besoin d'un petit nombre de cadres intégrés. La situation, autant que la CCO en puisse juger est en progrès. Il n'y a pas de recrutements externes à opérer, mais des formations internes à poursuivre.

133) Finances

En dépit de la perte prévue pour 1987 et de celle inscrite au budget de 1988, la trésorerie reste saine, pour autant que l'office n'a pas à renouveler ou étendre lui-même ses investissements.

La flotte des camions pèse sur le compte d'exploitation, mais permettra ultérieurement, comme en 1986, de dégager à la revente de l'argent frais et de faire apparaître un résultat positif. Il constitue à cet égard une sorte de "trésor de guerre".

14) AVANCEMENT DES MESURES DE REDRESSEMENT

- Restructuration : pas encore approuvée
- Réorientation de la politique commerciale en faveur des petits producteurs : maintenue en principe, mais étendue aux producteurs "progressistes".
- Suivi budgétaire : fonctionne correctement
- Comptabilité analytique : en cours de mise en place, fonctionnera dès janvier 1988 au niveau du suivi budgétaire mensuel.

15) PERSPECTIVES

- Tant que le plan d'amélioration des performances n'est pas officiellement approuvé, ou rejeté, les perspectives de l'office restent floues.
- Tant que l'on ne revoit pas la politique des prix en liaison avec celle des adjudications, l'office ne peut que naviguer à vue sur le plan commercial. (Nous sommes pour l'abolition du système des prix fixés administrativement dans le domaine des produits vivriers).
- Les incertitudes qui pèsent sur les flux à venir en matière d'aide alimentaire s'ajoutent aux précédentes.

Ainsi, plus que jamais, l'environnement commercial de l'office est incertain. Il doit donc avant tout adopter une gestion conforme à cette situation, c'est-à-dire :

- Réduire ses coûts fixes, ce qui commence par la réduction du charroi et du personnel affecté à ce charroi
- Renforcer son outil de suivi budgétaire, afin de pouvoir réagir et adapter ses ressources et ses dépenses en fonction des turbulences du marché.

- poursuivre sa politique commerciale actuelle de diversification des produits et de rééquilibrage en faveur des produits locaux.

Le budget de 1988 qui, pour OPROVIA, prévoit une diminution de l'activité commerciale est sans doute à cet égard réaliste, mais en prévoyant parallèlement une augmentation des charges, il marque l'intention de ne pas prendre les mesures courageuses qui s'imposent au niveau de certains personnels et du charroi.

2. ACTIVITES DE LA CCO

ACTIVITE

Au cours du 2° semestre 1987, la CCO s'est attachée essentiellement à faire en sorte que le suivi budgétaire soit plus précis, plus rapide et traité sur informatique par le personnel de l'office lui-même.

Une action est actuellement en cours pour démarrer la comptabilité et le suivi budgétaire analytique, en commençant par cinq centres principaux. Cette action implique tous les cadres car elle vise essentiellement à une amélioration des méthodes de travail en comité de direction.

PERSPECTIVES

Le 1er trimestre 1988 sera consacré à la poursuite de l'action ci-dessus, et à la mise en place des codes de conduite Gestion des stocks et suivi des immobilisations dans les services autres que GRENDARWA.

<u>OPROVIA</u> <u>(sans GRENDARWA)</u>	<u>ESTIMATION</u> <u>fin 87</u>	<u>BUDGET</u> <u>1988</u>
Ventes	132	165
Charges autres que achat des marchandises	480	385

O N A T R A C O M

ACTUALISATION 1987 DE LA FICHE DE SYNTHESE

1. SITUATION DE L'ENTREPRISE

1.1. Evolution de l'environnement

L'ONATRACOM fut créé aux termes de l'article 3 du décret-loi n° 10/78 du 8 mai 1978. L'entreprise est gérée et fonctionne selon les prescriptions formulées dans la loi organique et les statuts d'une entreprise publique.

De par sa structure, sa raison sociale et ses contraintes, l'ONATRACOM demeure depuis sa création et de façon commutatif, une entreprise à déficit structurel.

Pour sa survie, des injections permanentes en fonds et matériel d'exploitation sont désormais indispensables.

1.2. Activités de l'entreprise

Les résultats négatifs sont de tendances dégressives depuis 1984 (voir tableau en million de FRW)

	<u>Chiffre d'affaire</u>	<u>Résultat négatif</u>
1984	272	64
1985	319	35
1986	325	20
1987	390	18

Voir tableau en annexe)

1.3. Ressources et moyens de l'entreprise

Les ressources principales de l'entreprise sont :

1.3.1 L'apport de matériel d'exploitation à travers les dons japonais

1976	70 bus
1983.	41 bus
1985	4 bus
1986	2 bus
1987	59 bus

1.3.2 Les encaissements des titres de transport :

- Le revenu de la gare routière
- La subvention pour le transport du courrier FRW 1.000.000 P/an
- Le produit du garage essence (charroi de l'état)
Les subventions de l'état

1.3.3 Organisation

L'ONATRACOM fonctionne sur le plan interne suivant un organigramme fonctionnel et le service administratif et financier utilise le plan comptable national. Dans son exploitation l'entreprise assure des services de transport en commun de personnes au moyen d'autobus - mini-bus et bateaux lacustres, à des prix sociaux dictés par le Gouvernement. En activités en annexe, l'office exploite la gare routière contre paiement de 100 FRW par passager et donne en gérance l'aubette. Pour le désenclavement l'ONATRACOM opère au moyen de 7 succursales. Il ressort également des obligations de l'office d'assurer les réparations et l'entretien du charroi de l'état contre facturation.

1.3.4 Personnel

L'ONATRACOM emploi 415 personnes réparti comme suit :

. Siège Kigali : Administratif	116
Garage diesel	37
Garage essence	34
Chauffeurs	59
Convoyeurs	43
. Butare	25
. Ruhengeri	27

. Gisenyi	22
. Cyangugu	19
. Byumba	14
. Kibungo	15
. Kibuye	6
Effectif total	----- 415

Nous constatons qu'il existe une forte rotation dans les services de comptabilité et les convoyeurs. Ceci est à imputer aux détournements multiples de recettes.

En général, il faut conclure que l'ONATRACOM a une super structure en personnel administratif mais les contrôles des titres de transports y oblige.

Une entreprise en transport commun n'a en général pas plus de 2 personnes par bus, l'ONATRACOM par contre en a 4.

Il est par contre remarquable que l'ambiance entre cadres est très bonne et les critiques internes ont toujours une orientation positive.

1.3.5 Les finances

Par les encaissements journaliers l'ONATRACOM n'a en principe pas de problèmes de liquidités dans la gestion courante. Par contre l'ONATRACOM ne pourra jamais rembourser ses anciennes dettes à l'Etat, c'est-à-dire les subventions - La caisse Sociale - la taxe professionnelle. Il s'agit surtout des dettes et intérêts cumulés depuis les années 1963.

Un dossier de remise de ces dettes à l'Etat existe ainsi que l'accord de principe. Mais son exécution se fait attendre depuis 1980.

Dans le cadre actuel, l'ONATRACOM vit de façon artificielle et restera jusqu'à preuve du contraire à la merci de subventions et de dons.

1.4. Avancement des mesures de redressement

Les mesures de redressement retenues étaient les suivantes :

- 1.4.1. Augmenter les recettes par : restructuration et ouverture des lignes.
- 1.4.2. Etude sur les fréquences et la possibilité d'accroître le taux de remplissage.
- 1.4.3. Renforcer les contrôles de convoyeurs et des encaissements dans les succursales
- 1.4.4. Simplification du système des tickets et leurs vérifications
- 1.4.5. Renégocier la subvention avec le P.T.T.

- 1.4.6. Suppression du personnel administratif
- 1.4.7. Accentuer la formation à tous les niveaux à travers le code de conduite formation. Elaboration du plan de formation 1988
- 1.4.8. Mise en application de l'étude de lignes.
- 1.4.9. Mise en service d'une équipe de comptables itinérants. Pour avancer dans le retard des cotrôles et écritures comptables.
- 1.4.10 Mise en place d'un inventaire permanent des magasins pièces de rechange et carburants.
- 1.4.11 Mise en application du plan comptable analytique et du suivi budgétaire.
- 1.4.12 Mise en place de nouvelles instructions sur la rentabilité du garage essence.
- 1.4.13 Introduction de nouveaux tarifs simplifiés
- 1.4.14 Mise en service de l'abonnement pour les fonctionnaires
- 1.4.15 Mise à l'arrêt d'un bateau sur le lac.
- 1.4.16 Démarrage des négociations sur le contrat de programme.

1.5. Perspectives

Pour 1988 nous recommandons à l'ONATRACOM les actions suivantes:

- 1.5.1. Meilleur rendement des bus - Désenclavement progressive de l'arrière pays
- 1.5.2. Meilleurs service aux passagers par :
 - a) ponctualité
 - b) Sécurité
 - c) propreté
 - d) services spéciaux (manifestation etc....)
- 1.5.3. Suppression totale des détournements
- 1.5.4. Diminuer les pertes en temps et en main d'oeuvres
- 1.5.5. Revenu supplémentaire pour le transport du courrier
- 1.5.6. Diminution des frais du personnel et ramener la relation hommes/bus à 3/1.
- 1.5.7. Augmenter l'efficacité du personnel à travers une formation adéquate et programmée
- 1.5.8. Cloturer les écritures dans les succursales au plus tard 5 jours après la fin du mois et sortir les état consolidés du mois précédent 20 jours plus tard.
- 1.5.9. Améliorer les performances des magasins . Détecter de suite les fuites en pièces et carburant. Accentuer la facturation des services rendus par le garage.
- 1.5.10 L'application plus en détail de la comptabilité analytique devrait permettre de sortir un meilleur suivi budgétaire et un tableau de bord fiable.
- 1.5.11 Augmenter la rentabilité du garage essence.

- 1.5.13 Continuer à simplifier de façon compréhensive les tarifs.
- 1.5.14 Supprimer la carte de fonctionnaire et la remplacer par l'abonnement. Pour attendre le nombre de 5.000 abonnement par mois pour fin 1988.
- 1.5.15 Renouvellement des bateaux sur le lac Kivu si ce transport reste imposé par le gouvernement
- 1.5.15 Mener à bout et respecter et faire respecter le contrat de programme dans l'objectif d'un exploitation équilibrée.

2. ACTIVITES DE LA CCO

2.1.1. Domaines concernés

- a) Comptabilité générale et analytique
- b) Gestion des stocks et inventaires
- c) Suivi budgétaire
- d) Tarification
- e) Formation administrative, comptable et gestion
- f) Garage essence - rentabilité
- g) Etude des lignes
- h) Contrat de programme.

2.1.2. Objectifs

- a) Etre en mesure d'établir des états financiers mensuels sans failles fournir des tableaux de bord pour chaque centre de responsabilité et un tableau de bord général de gestion.
- b) Supprimer par des inventaires permanents toutes les rectifications ou écritures de déstockage en fin d'exercice.
- c) Sortir trimestriellement un suivi budgétaire analytique.
- d) Sortir des tarifs simples et explicatifs pour tous les passagers suivi de billet simplifiés. Atteindre 5.000 abonnés de fonctionnaires
- e) Aboutir à un automatisme dans les écritures et de contrôles plus rapides et simplifiés
- f) Tenir une comptabilité séparé pour le garage essence avec un compte d'exploitation et de résultat dont le résultat doit être positif et considéré comme produit hors exploitation.
- g) L'utilisation de l'étude de rentabilité des lignes de façon trimestrielle et liée au suivi budgétaire.

2.1.3. Avancement

- a) Tous les dispositifs sont en place pour fournir les éléments cités dans les objectifs.

- b) Les contrôles permanents ont prouvé que le système fonctionne. Le résultat de son efficacité sera démontré lors des inventaires physiques. Les préparations de la prise des inventaires sont en cours et seront opérationnels à partir du 15 décembre 1987. Les stocks sont traités sur ordinateur depuis la clôture 1986 à la CCO
- c) Les suivis budgétaires sont tenus sur l'ordinateur de la CCO. Un opérateur a été formé à cet effet par la CCO
- d) De nouveaux tarifs sont en vente. Les grilles des tarifs horizontales - verticales ont été conçues par la CCO
- e) La formation à l'étranger du chef administratif et financier a été organisée avec succès par la CCO. Le rapport du stage a été diffusé.

A chaque séminaire organisé par la CCO l'ONATRACOM est toujours présent en nombre qualitatif.

La formation de jeunes comptables se fournit régulièrement et est annexé par le chef du service administratif et financier et un membre de la CCO.

Le plan de formation de 1988 est établi et présenté en séquences et en chiffres. Ce plan comporte deux composantes :

- 1 en francs rwandais partie ONATRACOM
- 2 en devise dont une partie du financement est sollicitée à la CCO sur le budget de 20.000 ECU prévu à cet effet.

- f) L'étude de rentabilité du garage essence a été fournie par la CCO et les résultats positifs que dégage le compte d'exploitation font preuve de son efficacité.
- g) L'étude de rentabilité des lignes n'était jusqu'à ce jour pas utilisée comme élément de gestion par l'ONATRACOM malgré sa valeur indispensable. Le retard des écritures comptables était l'origine de cette sous-utilisation. Cette étude par contre est devenue un des éléments de base dans les négociations du contrat de programme.
- h) La CCO participe aux travaux préparatoires du contrat de programme et siège dans les deux sous-commissions. Il est prématuré de citer l'état d'avancement de cette commission.

Le but recherché reste à trouver la solution idéale et le compromis financier acceptable entre l'Etat et l'ONATRACOM afin de permettre celle-ci d'assurer une exploitation optimale dans un équilibre financier.

2.1.4. Blocages

Il n'existe pas de blocages dans la collaboration entre l'ONATRACOM et la CCO. Tout se réalise de concert.

Il reste à attendre l'aboutissement des travaux de la commission du contrat de programme pour définir les objectifs et la stratégie de 1988.

C E R

ACTUALISATION 1987 DE LA FICHE DE SYNTHESE

1. SITUATION DE LA CAISSE D'EPARGNE DU RWANDA

1.1. La place de la CER sur le marché financier rwandais

La CER opère en concurrence avec des banques mixtes (BCR, BK, BACAR, BRD, Caisse Hypothécaire du Rwanda) et des coopératives (Banques Populaires) sur un marché financier où les taux d'intérêts débiteurs et taux d'intérêts créditeurs sont fixés par la BNR.

La participation de la CER dans le marché financier rwandais (sans BACAR, BRD et CHR) s'est développée comme suit (en millions de FRW) :

Dépôts	<u>31/12/1985</u>	<u>31/12/1986</u>	<u>30/9/1987</u>
CER	2.009 (14,6%)	2.141 (13,1%)	1.959 (12%)
Banque de Kigali	4.183 (30,3%)	5.010 (30,7%)	3.626 (22,2%)
Banque Commerciale	5.991 (43,4%)	7.074 (43,4%)	8.384 (51,2%)
Banques Populaires	1.617 (11,7%)	2.088 (12,8%)	2.400 (14,7%) (extrapolé)
	-----	-----	-----
	13.800 (100%)	16.313 (100%)	16.369 (100%)
	=====	=====	=====

Au cours des deux dernières années l'importance relative de la CER sur le marché des dépôts a baissé. En 1987 ces dépôts ont même baissé en chiffres absolus. La clôture de certains bureaux auxiliaires au cours du dernier trimestre 1987 ne se reflète pas encore dans ces chiffres.

<u>Crédits</u>	<u>31/12/1985</u>	<u>31/12/1986</u>	<u>30/9/1987</u>
CER	1.048 (9,4%)	1.066 (9,4%)	1.500 (11%)
. dont en souffrance	571	490	468
Banque de Kigali	4.057	3.664 (32,3%)	4.234 (31,1%)
Banque Commerciale	5.211 (46,9%)	5.644 (49,8%)	6.782 (49,8%)
Banques Populaires	800 (7,2%)	967 (8,5%)	1.100 (8,1%) (extrapolé)
	-----	-----	-----
	11.116 (100%)	11.341 (100%)	13.616 (100%)
	=====	=====	=====

En 1987, la CER a pu augmenter son portefeuille de crédits essentiellement grâce à sa participation à la campagne café. A partir du 1er juillet 1987, la BNR a décidé de baisser les taux d'intérêts débiteurs et créditeurs en moyenne de 2 à 3%. La CER devrait profiter de ce changement étant donné que l'incidence sur les intérêts créditeurs est probablement plus importante que sur les intérêts débiteurs.

1.2. Les ressources en personnel

En plus du changement à la Direction Générale de la Caisse, les cadres suivants ont été transférés ailleurs au cours des derniers 18 mois :

- . Chef de Département Opérations Financières
- . Chef de Département Administration Générale
- . Chef de Service d'Inspection
- . Chef de Section Informatique
- . Chef de Service Juridique
- . Chef de Service Personnel.

A la même période, l'assistance technique du FMI a pris fin. L'actuel Chef de Service Inspection sera muté à la CEPGL. Il est indispensable de renforcer les ressources humaines par une assistance technique et des cadres expérimentés en matière bancaire si l'on attend un redressement solide de la CER. Actuellement, le manque d'encadrement qualifié est un problème crucial de la CER.

1.3. Situation financière

La situation financière de la CER pendant les dernières années est caractérisée par une liquidité abondante, un haut pourcentage de crédits en souffrance et comme conséquence une perte annuelle importante, comme indiquent les données des bilans suivants (en millions de FRW) :

<u>Actif</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>30/9/1987</u>
Disponibles	827	918	488
Crédits vivantes	471	576	1.032
Crédits en souffrance	571	490	469
Comptes transitoires	416	446	433
Immobilisation	262	244	228
Capital négatif	345	545	664
Perte de l'exercice	199	119	87 (provisoire)
	-----	-----	-----
	3.094	3.338	3.401
	=====	=====	=====

Passif

Banque	237	189	401
Dépôts de la clientèle	1.915	2.148	1.966
Autres comptes exigibles	66	50	93
Provisions	876	952	941
	-----	-----	-----
	3.094	3.339	3.401
	=====	=====	=====

En 1987, la CER a financé l'augmentation du portefeuille des crédits, la diminution des dépôts (avant tous sur comptes courants) et la perte opérationnelle par la diminution substantielle des moyens liquides et l'augmentation du refinancement auprès de la BNR (campagne café).

Depuis une année, la CER (supportée par la Commission de recouvrement qui a été créée par le Président de la République) a intensifié sensiblement ses efforts de recouvrement. Le résultat de ces efforts n'a pas changé fondamentalement la situation financière critique de la CER.

Il paraît en plus invraisemblable que les efforts futurs de recouvrement puissent réduire de manière spectaculaire les fonds immobilisés dans les crédits en souffrance. Une partie importante des crédits en souffrance paraît perdue définitivement. Un assainissement financier de la CER passe donc par l'augmentation du capital. La vraie situation financière de la CER continue d'être inconnue, dû aux faits suivants :

. ignorance de la dette réelle de la CER

La CER ne connaît pas ses dettes sur livrets d'épargne. La mise à jour des fiches des clients des comptoirs accuse un retard de 8 mois et les soldes de ces fiches diffèrent très souvent des soldes inscrits dans les livrets d'épargne. Il est prévu depuis longtemps de tenir ces fiches en informatique. La saisie initiale avance à pas de tortue dû aux difficultés des programmes avec la SOMECA et dû à la lenteur opérationnelle de la CER.

. erreurs de calcul des intérêts sur crédits

Depuis des années, la CER n'a pas toujours appliqué les taux d'intérêts contractuels. Il est nécessaire de recalculer les intérêts pour à peu près 500 crédits pour toute leur durée. Il n'est pas possible d'évaluer l'effet de cette action sur la rentabilité de la CER. La CCO travaille à la solution de ce problème.

. les soldes de la comptabilité générale ne sont pas toujours justifiés.

Sur demande de la CCO, le Directeur Général a fixé des délais aux services concernés pour régularisation. Dans beaucoup de cas, ces instructions ne sont pas exécutées dans les délais prévus.

Au dernier trimestre 1987, la CER a commencé de clôturer quelques comptoirs non rentables. Le problème des agences postales non contrôlables par la CER persiste.

1.4. Mesures de redressement nécessaires

Les mesures de redressement doivent viser les domaines suivants :

- . Renforcement du cadre dirigeant de la CER
 - .. La CER a besoin d'une assistance technique en matière bancaire pour une longue durée (2-3 ans).
 - .. Les postes de Chef de Département doivent être occupés par des cadres dynamiques et expérimentés en matière bancaire.

- . Clarification de la situation patrimoniale
 - .. Inventorisation des dépôts des comptoirs et traitement des fiches y relatives en informatique
 - .. Recalcul des intérêts du portefeuille des crédits depuis la création
 - .. Redressement des comptes en comptabilité générale
 - .. Poursuite des efforts intensifs de recouvrement et amortissement des créances définitivement irrécouvrables.
 - .. Assainissement financier de la CER par la prise en charge de pertes cumulées (augmentation du capital) par l'Etat.

- . Restructuration du réseau des comptoirs
 - .. Clôture des Bureaux auxiliaires qui ne sont pas rentables et/ou les épargnants peuvent être servis par une Banque Populaire proche.
 - .. Clôture des Agences Postales. Remplacement par une succursale de la CER en cas de rentabilité prouvée.

- . Amélioration de l'organisation interne
 - .. Introduction de l'organigramme fonctionnelle
 - .. Elaboration d'un nouveau statut du personnel
 - .. Utilisation efficace de l'informatique de la Caisse
 - .. Amélioration de l'organisation des services
 - .. Application du Tableau de Bord déjà élaboré

- . Rentabilisation des biens de la CER
 - .. Location de la deuxième étage, éventuellement dans le cadre du traitement en informatique des salaires des agents de l'Etat (proposé au MINIFOPE).

- . Réorientation de la politique commerciale de la CER
- .. Introduction du Service "Compte Courant" dans les succursales.
- .. Introduction d'un schéma "Epargne-logement"
- .. Création d'un Service Etranger
- .. Sélection rigoureuse des crédits à accorder.

Ces mesures ont été reprises dans le Programme de Redressement qui a été proposé au Gouvernement en juin 1987.

1.5. Perspectives

Les perspectives de la CER sont plutôt sombres. A notre avis, actuellement elle ne dispose pas d'une équipe dirigeante qui mène avec détermination, dynamisme et rigueur les actions de redressement. Il est en plus peu probable que l'Etat passe bientôt à un assainissement financier de la Caisse par la prise en charge des pertes cumulées. Par conséquent, les pertes cumulées augmentent de mois en mois. Il est donc très peu probable qu'un redressement véritable puisse se réaliser dans des délais acceptables. A notre avis, l'Etat devrait évaluer l'alternative d'une liquidation ordonnée de la Caisse afin d'éviter des dégâts encore plus inquiétants.

2 Les activités de la CCO

Les conseils et les activités de la CCO ont touché presque tous les domaines de redressement comme mentionnés sous point no. 1.4. . Il faut néanmoins constater qu'il existe parfois un certain blocage concernant la traduction des recommandations en mesures concrètes.

Les recommandations et actions à mentionner sont les suivantes:

. Ressources humaines

A plusieurs reprises nous avons tiré l'attention sur les conséquences négatives des mutations massives de cadres de la CER pour remplir des fonctions ailleurs.

. Clarification de la situation patrimoniale

La direction de la CER a décidé d'approcher le problème de l'inventorisation des dépôts sur livrets auprès des comptoirs d'une manière qui ne correspond pas aux recommandations des cadres de la CER même et de la CCO. Jusqu'ici l'avancement de cette action est très lent.

Les informaticiens de la CCO travaillent ensemble avec leurs collègues de la CER à la solution du problème de recalcul des intérêts des crédits.

Concernant le redressement des comptes en comptabilité générale, la CCO (en coopération avec l'inspection de la CER) a produit un relevé des comptes à redresser. La direction de la CER a chargé les services concernés de ce travail. Jusqu'ici, la réponse n'est pas satisfaisante.

Afin de mesurer les efforts de recouvrement, la CER a codifié les crédits par huissier. Ainsi, la CCO peut donner tous les mois des résultats des efforts de chaque huissier.

. Restructuration du réseau des comptoirs

Au cours du dernier trimestre 1987, la CER a commencé de clôturer quelques bureaux auxiliaires.

. Amélioration de l'organisation interne

La Direction de la CER a nommé deux agents qui doivent s'occuper des statuts du personnel (le cadre qui était en charge de ce dossier a été muté). Ils ont eu des premiers contacts avec la CCO.

Après de dures négociations, la SOMECA a finalement donné son accord de principe de mettre les données de la CER à la disposition de ses informaticiens. Ainsi ils peuvent confectionner des applications additionnelles et contribuer à une utilisation plus rationnelle de l'outil informatique.

L'organisation des guichets du siège est faite à moitié. Cette action ne pouvait pas être terminée dû aux divergeances d'opinion avec le chef de département concerné.

La direction générale a introduit dans tous les services des éléments de Tableau de Bord. Un bon nombre de services n'a pas encore répondu aux attentes de la direction.

. Rentabilisation des biens de la CER

Suite au discours du Président de la République du 15 Juin 1987, la CER, le MINIFOPE et la CCO ont formé un groupe de travail pour évaluer les possibilités de traiter les salaires des agents de l'Etat sur l'ordinateur de la CER (en louant une partie de l'étage vide au MINIFOPE). Les problèmes techniques ont été résolus. L'offre que la CER a finalement adressée au MINIFOPE est néanmoins si chère qu'une réalisation de ce projet paraît invraisemblable.

. Réorientation de la politique commerciale de la CER

L'introduction de service "Comptes Courants" dans les succursales est importante (avant que les salaires des agents de l'Etat ne soient versés sur un compte bancaire) si la CER veut attirer des dépôts sans charges financières. A un moment donné la direction de la CER a considéré un tel projet comme une des grandes priorités de la CER. Les propositions concrètes de la CCO ne pouvaient pas être réalisées étant donné que la direction avait changé entretemps ses priorités.

Les bases chiffrées d'un schéma épargne-logement avaient été élaborées avec l'ancien chef des opérations financières.

Concernant les codes de conduite généraux, la situation est la suivante:

. Préparation et suivi budgétaire

L'outil est maîtrisé. Les imperfections que l'on peut constater sont dûes aux difficultés de la comptabilité avant tous.

. Plan de formation

Les actions prioritaires du plan 1987 ont été exécutées. Le plan pour 1988 est en préparation.

. Gestion des stocks

Actuellement, la CCO est en train d'étudier les procédures en application afin d'apporter éventuellement des améliorations.

IMPRIMERIE NATIONALE DU RWANDA
=====

ACTUALISATION 1987 DE LA FICHE DE SYNTHESE

1. SITUATION DE L'ENTREPRISE

L'Imprimerie Nationale du Rwanda (INR) est placée sous la tutelle du MINIFINECO et est gérée selon l'arrêté présidentiel N° 274/05 du 8 aout 1978.

1.1 Le marché des imprimeries

Le marché des imprimeries est caractérisé par la création d'une multitude d'imprimeries de taille petite ou moyenne au cours des dernières années.

L'INR, comme imprimerie de l'Etat, devrait trouver un vaste marché dans le secteur public vu son importance dans l'économie rwandaise. A cet effet, les gestionnaires du secteur public sont tenus de passer leur commandes à l'INR si pour une commande donnée les conditions de l'INR sont égales ou plus avantageuses que celles de la concurrence privée.

Il faut noter que très souvent les gestionnaires du secteur public ne respectent pas ces dispositions. Parfois ils ne demandent même pas de devis à l'INR, parfois ils trouvent des raisons fictives et passent tout simplement les commandes directement aux imprimeries privées.

Ainsi l'importance des commandes du secteur public par rapport aux commandes du secteur privée ne cesse de diminuer:

Répartition du chiffre d'affaire de l'INR

	<u>Secteur privé</u>	<u>Secteur public</u>
1983	33 %	67 %
1984	63 %	37 %
1985	63 %	37 %
1986	64 %	36 %

1.2 Les ressources de l'INR

1.2.1 Les ressources financières

Le tableau en annexe montre le développement négatif de l'INR au cours des dernières 4 années. Le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée sont tombé presque continuellement, les pertes cumulées des ces 4 ans s'élèvent à 41.780.000 FRW.

La situation financière précaire et les difficultés d'obtenir des licences d'importation ont pratiquement exclu l'INR de l'importation des matières nécessaires. Elle est trop souvent obligée de s'approvisionner auprès de la concurrence. Il va de soi que les prix de ces achats ne permettent pas à l'INR de pratiquer des prix compétitifs.

1.2.2 Les ressources en personnel

Les effectifs de l'INR comptent 51 administratifs et 133 opérationnels. Il y a certainement moyen de réduire les effectifs de $\pm 20\%$.

L'ambiance générale dans l'entreprise n'est pas optimale et le personnel travaille sans motivation. Dans l'espoir d'une reprise des activités, l'INR doit conserver son personnel qualifié. Mais il n'est employé qu'à 25 % de son temps.

Les actions de formation sont également handicapées par le manque de moyens financiers.

1.2.3 Organisation

L'organigramme tel que défini par l'arrêté présidentiel est en place. L'INR a 4 départements autonomes :

- . l'imprimerie offset
- . l'imprimerie typo
- . la papéterie
- . le cachet

Un nouveau département est en création: le département de photo-composition.

1.2.4 Les moyens de production

L'équipement technique de l'INR est compté parmi le plus moderne du pays. Mais la capacité installée n'est utilisée qu'à $\pm 25\%$. La sous-utilisation des moyens de production est la cause principale des difficultés de l'INR.

1.3 Les mesures de redressement

1.3.1 Les mesures structurelles

La condition indispensable de chaque redressement de l'INR est l'utilisation maximale et rentable de ses moyens de production, ce qui est conditionné par sa capacité compétitive. L'INR peut être compétitive si elle se trouve à pied d'égalité avec les imprimeries privées.

Pour cela elle devra disposer des fonds et des licences nécessaires pour pouvoir importer directement ses matières. Le fonds de roulement nécessite une injection de 45.000.000 FRW. En plus, la BNR devrait être disposée d'accorder des licences d'importation à l'INR et l'Etat devrait faire en sorte que les gestionnaires du secteur public respectent les instructions et passent leurs commandes à l'INR.

Il est proposé d'envisager une privatisation de l'INR si ces conditions indispensables ne peuvent pas être remplies. Une telle décision devrait être prise le plus tôt possible afin d'éviter que la situation de l'INR se dégrade d'avantage. Dans les conditions actuelles, chaque mois qui passe, la valeur de cette entreprise diminue !

1.3.2 Autres mesures de redressement

- . assainissement des inventaires
- . réduction du personnel
- . liquidation du stock déprécié et peu rotatif
- . réinstallation d'un service commercial
- . travail en régie pour l'Imprimerie Scolaire et l'Imprimerie Militaire

2 Activités de la CCO

2.1 Domaines concernés

Les domaines suivants sont concernés par les activités de la CCO:

- . comptabilité générale et analytique
- . gestion des stocks
- . réorganisation des services
- . suivi budgétaire
- . formation sur base des codes de conduite

2.2 Objectifs

- . Donner des bases fiables pour un établissement correct des devis par l'introduction de la comptabilité analytique en 1988
- . Assainissement de la gestion des stocks par la mise en place des procédures d'inventaire permanent
- . Réorganisation interne dont en particulier le service commercial, le service des approvisionnements et le service des calculs des devis afin de:
 - .. augmenter les commandes, notamment de l'Etat
 - .. s'approvisionner de façon compétitive par rapport au secteur privé
 - .. mieux établir et contrôler les devis sur base des chiffres dégagés par la comptabilité analytique
- . Contrôle de gestion par un suivi ponctuel et détaillé de l'exécution budgétaire et la mise en place d'un tableau de Bord de gestion
- . Etablissement d'un plan de formation sur 3 ans.

2.3 Avancement

Le plan comptable analytique est en préparation et sera bientôt discuté avec la direction et les chefs de services.

Tous les inventaires ont été faits en fin d'exercice 1986. Les contrôles permanents sont effectués.

Les provisions ont été établies, les anciens stocks ont été déclassés et les actions de promotion de vente des stocks déclassés ou de rotation faibles ont été entreprises.

La prise des inventaires de clôture débutera à partir du 2.1.1988 (assisté par la CCO).

Toutes les démarches pour l'acheminement des commandes du secteur public vers l'INR ont été faites. Même chose pour les commandes de matière première. Les fournisseurs ont été contactés, les prix sont connus.

Le plan de formation est en préparation.

3 Perspectives

Les perspectives de l'INR peuvent être bonnes à condition que les mesures structurelles de redressement soient mises en application à temps.

O V I B A R

ACTUALISATION 1987 DE LA FICHE DE SYNTHESE

1) SITUATION DE L'ENTREPRISE

121) Résultats de production et de vente

Le chiffre d'affaires des 3 premiers trimestres de 1987 a déjà dépassé le record de la meilleure année réalisée par l'office. Et ceci dans des conditions de production précaires. Toute la production de vin traditionnel a été vendue. Mais les stocks des produits fabriqués durant les années antérieures ne pourront pas s'écouler. Les coupages de vin traditionnel avec du vin spécial, réalisés en dépit des conseils de prudence donnés à la direction par la CCO et certains cadres de l'office, ont dégradé la qualité du produit et son image auprès du public. C'est dommage. Ainsi le chiffre d'affaires du 3° trimestre est en nette régression (Il faut ajouter que l'usine a dû être fermée pour des raisons techniques pendant plus de 10 jours).

122) Résultats financiers

Le cash flow est positif au 3° trimestre, son cumul pour les trois trimestres atteint 13 millions des FF. Le résultat d'exploitation cumulé reste légèrement positif malgré la perte du troisième trimestre .

13) RESSOURCES ET MOYENS DE L'ENTREPRISE

131) Organisation

Le travail d'organisation de la CCO porte essentiellement sur les mesures d'accompagnement de l'investissement à réaliser pour renouveler les équipements.

- Structure et organigramme
- Plan de formation
- Mise en place d'une comptabilité analytique

Les propositions faites par la CCO ont été remises à la Direction qui pour l'instant esquivé toute réaction. On peut dire qu'en 1987 rien n'a débouché concrètement en matière d'organisation et que le travail d'organisation mené à l'initiative de la CCO et de certains cadres est quasiment ignoré par la Direction.

132) L'investissement

Pour la CCO, le découpage de projet en tranches est un pis-aller. Nous aurions préféré une révision du dimensionnement du projet, ainsi que l'option pour des technologies plus simples, notamment en ce qui concerne la ligne d'embouteillage-pasteurisation. Mais nos propositions ont été repoussées par la Direction.

Remarque préliminaire

L'appel d'offre pour une première tranche de 130 Millions de F a été lancé. L'ouverture des plis est prévue pour le 6 janvier 1988.

La CCO a procédé à une relecture des chiffres fournis en mars par la Direction. Sur cette base le montant des équipements figurant sur la liste de l'appel d'offres n'est pas de 130.000.000 mais de 195.000.000 de francs.

La CCO qui n'a pas accès aux sources de calcul a alerté la Direction et la Tutelle sur ce fait.

Le financement par le PNUD d'un expert pour assister les autorités dans le choix du fournisseur et le contrôle des opérations d'installation, de formation et de mise en route est acquis.

Le Personnel

Un plan de recrutement et de formation a été remis à la Direction et au Président du Conseil d'Administration.

Il est urgent de recruter un ingénieur de maintenance électro-mécanicien, pour qu'il puisse faire des stages chez les constructeurs et participer au montage des équipements.

Par contre, avec l'adjoint du chef de production actuel l'office dispose d'un cadre compétent pour conduire le process micro-biologique de production.

Enfin et surtout le problème de la Direction de l'office doit être réglé. Il faut à la Direction de l'entreprise un profil plus commercial, plus ouvert au dialogue avec les subordonnés, plus discipliné vis-à-vis de la tutelle.

14) Avancement des mesures de redressement

Comme il a été dit au § 131 le travail fait en 1987 par la CCO n'a pour l'instant débouché sur aucune amélioration concrète.

O R T P N

ACTUALISATION 1987 DE LA FICHE DE SYNTHESE

I. ELEMENTS SIGNALIQUES

S'ajoutent au patrimoine de l'office

- Un gite touristique à CYANGUGU
(Ancienne Base vie d'une entreprise de travaux publics
conçue à l'ORTPN).
- Un gite touristique à MUHE (Mont Muhe)
Gite construit par l'ORTPN en 1986 - 1987

II. SITUATION DE L'ENTREPRISE

Les principaux paramètres de la situation de l'entreprise restent inchangés.

Par contre les mécanismes de gestion interne ont été améliorés (Inventaire des constructions; inventaire des créances et dettes; rattrapage et mise à jour des comptes; système de prévision et de suivi budgétaire par centres d'activités; élaboration des comptes financiers jusqu'en 1986; etc...).

Les Bilans et comptes d'exploitation 1986 donnent les informations suivantes :

- Perte de l'exercice 182.000.000 FRW

dont pertes sur les hôtels donnés en gestion : 123.000.000 FRW
et dotation aux amortissements : 82.500.000 FRW

La perte sur les hôtels donnés en gestion comprend elle-même une dotation aux amortissements de 120.000.000 F

En clair, le cash flow de l'office est légèrement positif ce qui lui évite d'avoir des problèmes de trésorerie. (En fait l'office limite ses dépenses à ses disponibilités, le cash flow est consommé par quelques dépenses d'investissement.)

L'Annexe 1 présente les comptes d'exploitation simplifiés des unités de l'ORTPN, en 1986. On constatera particulièrement que les frais de personnel, 111.000.000 F, sont supérieurs à la valeur ajoutée, 87.000.000 F, (+16%).

D'autre part, il n'est pas admissible que des établissements comme l'hôtel KIYOVU ou le café IMPALA présentent des pertes sans que des mesures spécifiques pour y recouvrer immédiatement la rentabilité soient prises.

- La perte cumulée à fin 1986 s'élève désormais à 1.661.000.000F et devient supérieure aux actifs de l'office qui sont de 1 586 millions de francs..
- Le Budget prévisionnel présenté pour 1988 conserve la même philosophie de gestion. L'équilibre recettes-dépenses, en terme de cash flow, est facilité par les mesures de compression de personnel réalisées en 1987 sous l'impulsion du Conseil d'Administration, et d'une augmentation du droit de visite des gorilles.

	1986	1987	1988
Frais de personnel	réalisation	projection	prévision
	101.000.000	98.000.000	99.000.000

III. PLAN DE REDRESSEMENT

- 1) Les mesures de redressement de la gestion interne commencent, au plan formel, à porter leurs fruits.
 - Rattrapage des comptes financiers et édition des bilans jusqu'en 1986
 - Fonctionnement comptable dans l'ensemble correct.
 - Orientation progressive vers une comptabilité de gestion et une analyse conséquente des résultats d'exploitation, mois par mois
 - Actions de formation
 - Sensibilisation de l'encadrement et tendance à la décentralisation des responsabilités de gestion

La suspension actuelle du chef de service administratif et financier, s'il n'est pas réintégré ou remplacé rapidement par un élément compétent, risque cependant d'altérer les progrès.

On peut noter le grand intérêt que l'Assistance Technique porte désormais à la comptabilité de gestion et à son informatisation. Il faut cependant l'amener à travailler de manière moins isolée et créer les conditions d'un rapide transfert de compétences vers le personnel de l'office: Aménager un lieu de travail pour le conseiller et l'ordinateur au sein du service administratif et financier. Par ailleurs, il y a lieu de signaler que le nouveau plan comptable de l'office, élaboré à l'initiative de l'Assistance Technique, n'est pas intégralement conforme au plan comptable national et ne respecte pas toujours les normes comptables généralement reconnues. Nous avons donné nos observations et nous espérons que l'office en tiendra compte pour éviter de faire marche arrière.

- 2) Par contre les progrès préconisés envers les gestionnaires externes, CHRT et Méridien, basées avant tout sur une révision des contrats, sont négligeables. (Embourbement de la révision du contrat CHRT arrivé à terme et renouvellement tacite de celui-ci pour 10 ans).
- 3) Les mesures structurelles fondamentales proposées par la CCO restent pour l'instant lettre morte.
 - Privatisation de la gestion des établissements hôteliers tenus par l'ORTPN
 - Réorganisation ou éclatement de l'office en 3 entités à gestion séparée.
 - Gestion hôtelière
 - promotion de tourisme
 - conservation des Parcs Nationaux et des sites naturels.

Le but est d'organiser et de gérer ces entités selon leurs finalités spécifiques en suivant des stratégies ad hoc à chacune d'elles.

Il semble qu'une orientation politique se dessine dans ce sens.

PERSPECTIVES 1988

Les perspectives 1988 seront radicalement différentes suivant la mise en oeuvre, ou non des réformes structurelles préconisées.

- Si le statu-quo est maintenu

La CCO veillera à ce que les méthodes et les procédures de comptabilité de gestion soient bien transférées sur le personnel de l'office.

Elle assurera une surveillance de la gestion et de la comptabilité selon des méthodes d'audit

Elle mettra en plan place des codes de conduite nouveaux (gestion des stocks et gestion des emplois)

Elle appuiera les actions de formation

- Si des réformes structurelles sont opérées

La CCO propose de participer à la mise en place des organisations et des moyens de gestion des organes à créer en veillant, autant que faire se peut, à une bonne définition de leur horizon à long terme pour planifier leurs fonctionnements sur une base pluriannuelle : Statuts, Ressources humaines - Finances - Budgets, etc....



270

REPUBLIQUE RWANDAISE

MINISTERE DE L'AGRICULTURE
ET DES ANIMAUX
B. P. 46 KIGALI



MINISTERE DE L'INTERIEUR
ET DU DEVELOPPEMENT
COMMUNAL
B. P. 446 KIGALI

APPUI AU DEVELOPPEMENT COMMUNAL
B. P. 39 KIBUYE

**COMPTES RENDUS DES
FORMATIONS EN PLANIFICATION
COMMUNALE PARTICIPANTE**

Janvier 1990

REPUBLIQUE RWANDAISE

MINISTERE DU PLAN
B.P. 46 KIGALI

MINISTERE DE L'INTERIEUR
ET DU DEVELOPPEMENT
COMMUNAL
B.P. 446 KIGALI

APPUI AU DEVELOPPEMENT COMMUNAL
B.P. 39 KIBUYE

COMPTE-RENDUS DES FORMATIONS EN PLANIFICATION
COMMUNALE PARTICIPANTE

Janvier 1990

INTRODUCTION

Au cours de ces derniers temps, les responsables des préfectures et des communes ont souhaité recevoir un appui dans l'élaboration des plans communaux de développement.

C'est dans le souci de répondre aux attentes de ces autorités et en vue de mettre en pratique l'instruction du Chef de l'Etat qui souhaite voir mis en place un système de planification qui tient compte des réalités des communes et des aspirations des habitants de ces communes, que le Ministère du Plan, en collaboration avec le Ministère de l'Intérieur et du Développement Communal et la Coopération Suisse, avait organisé deux types de séminaire de formation en planification communale participante de la manière suivante :

- a) pour les sous-préfets de sous-préfectures, auxquels on avait adjoint le sous-préfet chargé des affaires économiques et techniques de BYUMBA et les bourgmestres n'ayant pas encore bénéficié de cette formation. Ce premier séminaire s'est tenu à ~~REMERA~~-RUHONDO du 10 au 14 Octobre 1989.
- b) pour les animateurs internes, les chefs de service préfectoraux, les chefs de projets et les représentants des O.N.G. des différentes préfectures dans l'ordre suivant :
 - du 27 au 29 septembre 1989 : KIBUNGO
 - du 2 au 4 Octobre 1989 : BYUMBA et KIGALI
 - du 16 au 18 Octobre 1989 : BUTARE
 - du 17 au 19 Octobre 1989 : GIKONGORO
 - du 23 au 25 Octobre 1989 : KIBUYE

Le Ministère du Plan profite de cette occasion pour remercier la Coopération Suisse qui a bien voulu apporter un appui technique et financier à tous ces séminaires.

Au cours des formations, les animateurs ont souligné le fait qu'une planification communale qui se veut participante est un processus qui consiste à élaborer un programme économique basé sur les aspirations de la population et les réalités économiques sociales et culturelles de chaque commune.

Dans ce processus, le planificateur doit être à l'écoute de la population et doit éviter de prendre toute décision sans une consultation préalable du groupe concerné. Cela demande beaucoup de connaissance du milieu, l'aptitude à préparer d'une manière minutieuse les travaux à faire, de très bonnes relations sociales,

la transparence et tant d'autres que l'on ne trouve pas nécessairement chez tous les chefs de service communaux. Dès lors, il devient très difficile de trouver des animateurs combinant toutes ces qualités.

Ce processus est par ailleurs nécessaire puisque l'on ne saurait continuer à travailler dans l'anarchie avec tout ce que cela comporte comme inconvénients à savoir : le gaspillage des moyens aussi bien humains, matériels que financiers au moment où presque toutes les communes rwandaises éprouvent d'énormes difficultés à couvrir les dépenses qui permettraient leur fonctionnement minimal.

Il est surtout nécessaire, car disposer d'un plan c'est aussi acquérir une capacité de négociation avec les bailleurs de fonds.

Il permet également une amélioration de la solidarité des habitants de la commune.

Au cours des tournées de formation à la méthodologie de planification communal participante, les séminaristes ont suivi attentivement la description du déroulement du processus de planification communale participante. Et, à chaque étape, le rôle qui revenait à chacun a été précisé.

Le Ministère du Plan ne ménagera aucun effort pour appuyer les communes dans leur processus de planification; toutefois, le nombre limité de techniciens se trouvera être un goulot d'étranglement sérieux à cette tâche.

Point n'est plus de signaler qu'à l'issue des séminaires, maintes recommandations auront été dégagées. On notera spécialement celles concernant :

- le renforcement des services communaux par la création de celui chargé de la planification;
- l'aide de l'Etat en moyens humains et financiers pour appuyer les communes dans l'élaboration de leurs plans;
- et la mise sur pied d'une filière de planification au niveau de l'enseignement supérieur.

Concernant le présent document des comptes-rendus, il comprend les exposés et les recommandations. Les allocutions d'ouverture et de clôture, les mots de remerciements et les listes des participants figurent en annexe de ce document.

Ce document est distribué à tous des séminaristes afin de permettre à chacun de prendre connaissance des recommandations émises et des solutions données aux grandes questions posées par les participants aux séminaires de formation.

Enfin, le Ministère du Plan adresse ses vifs remerciements à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à l'effort national destiné à aider nos communes à se doter de plans de développement dignes de ce nom.

- iii -
TABLE DE MATIERE

	Pages
CADRE GENERAL	
I. Historique	1
II. Les insuffisances des anciens systèmes de planification	2
III. Vers un nouveau système de planification	2
ETAPE PRELIMINAIRE	
I. Information	9
II. Acteurs, domaines et secteurs d'intervention	10
III. Cahier des charges	11
IV. Calendrier de préparation du P.C.D.	11
V. Le budget pour élaborer le P.C.D.	12
DIAGNOSTIC	
I. Collecte des données	13
II. Traitement des données	17
III. Analyse des données	17
IV. Fixation des grands axes	18
PROGRAMME D' ACTIONS SECTORIEL	
I. Pourquoi la programmation ?	19
II. Programmation budgétaire et programmation d'investissements	19
III. Rôle des acteurs privés dans la programmation	19
IV. Schéma d'analyse d'un secteur	20
FINALISATION	
1. Les restitutions	22
2. La mise en cohérence	23
3. La priorisation	26
4. La finalisation	26
MISE EN OEUVRE	
1. La promotion du plan	27
2. La programmation annuelle	28
3. Suivi-contrôle	28
4. La révision du plan	28
5. Evaluation	29
ROLE DE CHACUN	
1. Coordination	30
2. animateur interne	30
3. Membre d'équipe de planificateurs	31
4. animateur externe	31
5. Techniciens externes	32

TABLES DE MATIERES (Suite)

	<u>Pages</u>
Recommandations formulées par les Sous-Préfets et les Bourgmestres.	33
Recommandations des séminaristes de KIBUNGO	35
Recommandations des séminaristes de GIKONGORO	36
<u>ANNEXES:</u>	
<u>A. SEMINAIRE DES S/PREFETS ET BOURGEMSTRES</u>	
a. Allocution du Ministre du Plan à l'occasion de l'ouverture.	37
b. Compte-rendu	40
c. Liste des participants	47
d. Réflexions générales	49
e. Allocution du Ministre du Plan à l'occasion de la clôture.	51
<u>B. FORMATION DES ANIMATEURS INTERNES A KIBUNGO.</u>	
a. Compte-rendu	54
b. Liste des participants	58
<u>C. FORMATION A BYUMBA</u>	
Allocution du Préfet à l'occasion de l'ouverture	60
<u>D. FORMATION A KIGALI</u>	
a. Compte-rendu	63
b. Liste des participants	70
<u>E. FORMATION A BUTARE</u>	
a. Compte-rendu	73
b. Liste des participants	78
<u>F. FORMATION A GIKONGORO</u>	
a. Compte-rendu	81
b. Liste des participants	86
<u>G. FORMATION A KIBUYE</u>	
a. Compte-rendu	89
b. Liste des participants	92

CADRE GENERAL

La planification est l'un des principes dictés par le Manifeste du M.R.N.D. qui nous enseigne que : "La planification constitue l'instrument qui permet d'organiser l'action pour réaliser les objectifs de développement du M.R.N.D. L'économie nationale doit donc être organisée suivant les plans périodiques de façon que les ressources nationales soient exploitées rationnellement pour répondre aux besoins toujours croissants des masses populaires et de façon qu'aucun secteur de l'économie ne soit négligé. La planification doit donc prendre un caractère démocratique et devenir l'affaire de toute la nation".

I. Historique

1) Plan décennal du RWANDA-URUNDI 1950 - 1959.

L'exercice de planification a débuté avec la préparation du plan décennal de développement économique et social du RWANDA-URUNDI 1950-1959 qui avait pour objectif majeur la promotion des intérêts des autochtones et accélérer leur progrès. Ce plan fut élaboré par une équipe de techniciens belges envoyés au RWANDA par le Ministre Belge des Colonies. Ni la population, ni l'administration coutumière n'avaient été associées à ce travail.

2) Etude globale de développement du RWANDA-URUNDI.

Cette étude s'insère dans le cadre de la préparation du IIIème Plan Décennal 1960-1969. Mais les événements politiques (l'accession du RWANDA à l'indépendance et ses antécédents) ont fait que les résultats de cette étude n'ont pas été exploités à des fins de planification. Cette étude avait été élaborée par une équipe de techniciens de divers bureaux d'études européens.

3) 1er Plan (Plan Intérimaire d'Urgence) 1967-1971.

Ce plan élaboré suivant la démarche descendante ou technique (coopération française) visait le renforcement des infrastructures d'accueil de la capitale. En plus, un accent particulier a été mis sur la colonisation des terres (Bugesera, Mayaga, .../...

Cyanya, etc...) en vue de décongestionner les régions à densité démographique très élevée.

4) IIème Plan 1977-1981.

Celui-ci a mis l'accent sur le développement rural intégré et le plan d'action communal (1975). A l'instar du Plan Intérimaire d'urgence, l'élaboration du IIème Plan reste l'affaire du gouvernement qui définit les grandes orientations. L'effort de l'organisation spatiale se poursuit. La commune fut rénovée et les activités localisées afin de lui permettre d'être la véritable cellule du développement (Cfr. Discours programme du 1er Août 1973)

5) IIIème Plan 1982-1986.

Avec la préparation du 3ème Plan, on note certaines améliorations. L'équipe des techniciens des Ministères accompagnent le Ministre du Plan dans les préfectures pour recueillir les doléances de la population représentées par ses élus.

II. Les insuffisances des anciens systèmes de planification.

- 1) Absence de concertation populaire;
- 2) Absence de concertation avec les autorités locales;
- 3) Plan élaboré selon une démarche technocratique;
- 4) Insuffisance des cadres rwandais en matière de préparation de plans;
- 5) Faible maîtrise des problèmes de développement par la population;
- 6) Pas de préoccupation pour la mise en valeur des potentialités locales pour la réalisation des objectifs nationaux et atténuer les disparités régionales et locales, etc...

III. Vers un nouveau système de planification.

Lorsque le Chef de l'Etat adressait à tous les Rwandais Son Message à l'occasion du Nouvel An 1988, il a déclaré : "L'enjeu vital, c'est de légitimer les aspirations des gens, de concevoir, une fois que la structure de l'Etat, du pays ont pu se consolider, et ainsi le permettre de concevoir un processus de planification, c'est-à-dire, la mise en oeuvre, la mobilisation d'une manière concertée, des moyens en fonction des objectifs, dans le temps et l'espace, un processus de planification donc qui permette d'organiser la réalité des communes en fonction des aspirations de tous les jours et la perception des urgences des habitants des communes".

.../...

A) Méthodologie pour la préparation du 4ème Plan.

Le Ministère du Plan a reçu mandat de concevoir et diffuser les nouvelles méthodes de planification. Ainsi dans le cadre de préparation du IVème Plan, le Ministère a organisé en 1985 deux séminaires :

- En Mars sur les stratégies régionales de développement. Un schéma méthodologique a été mis à la disposition des préfetures pour la confection de leurs stratégies.
- En Avril sur les stratégies sectorielles. Un schéma général et un schéma adapté à chaque secteur ont été mis à la disposition des départements.

(En 1987, un séminaire sur la programmation des investissements), En Novembre 1986, les grandes orientations pour la préparation du 4ème Plan font de l'autosuffisance alimentaire la stratégie de base du 4ème Plan. Pour ce faire, le Ministère du Plan a été demandé de préparer un document de sensibilisation pour un débat national autour de cette stratégie :

1. Séminaire-débat de BUTARE (Septembre 1987).

Etaients invités à ce séminaire-débat : Les Bourgmestres et les Sous-Préfets des affaires économiques et techniques. A l'issue des travaux de ce premier groupe, la méthodologie suivante a été arrêtée pour les concertations populaires :

- a) - Chaque Bourgmestre devait convoquer une réunion de la population pour information sur la nouvelle démarche de participer à l'élaboration du Plan National.
- b) - Cette étape consistait à préciser avec les différents opérateurs la démarche à suivre et les modalités pratiques d'organisation.
- c) - Synthèse des débats devant être soumise aux congrès communal et préfectoral pour adoption et compléments.
- d) - Rapport de synthèse discuté entre la préfecture et le Ministère du Plan accompagné d'une équipe interministériel. Chaque Ministère a été appelé à revoir sa stratégie et ses programmes d'investissements pour tenir compte des souhaits de la population.

.../...

2. Difficultés constatées lors de la mise en application de cette méthodologie.

La plupart des autorités communales n'ont même pas convoqué des réunions de sensibilisation. Les programmes communaux ne reflètent pas nécessairement les besoins exprimés par la population, même si quelques projets intéressants ont été identifiés.

Cependant, le Ministère du Plan poursuit son action de mettre à la disposition des entités (Ministère, Communes) les outils méthodologiques plus affinés. Ainsi, c'est dans ce cadre que le Ministère du Plan organise la présente session de formation sur les instruments méthodologiques de planification communale participative.

B. Plan communal de développement

1. Historique

La planification communale telle que nous la connaissons aujourd'hui (abstraction faite du plan d'action communale de 1975) est une émanation d'un travail effectué dans la commune de BWAKIRA.

En effet, partant de cette expérience, le Mininter avait organisé du 6 au 8 Avril 1988, un atelier de réflexion afin de perfectionner un document d'instruments méthodologiques pour une planification communale participative. Cet atelier regroupait des cadres du MININTER, des représentants de la préfecture de KIBUYE et ceux de la commune BWAKIRA.

Il fut suivi d'un autre tenu du 10 au 13 Juin 1988 qui avait pour objet d'amander ce document et d'aider les cadres du MININTER à mieux maîtriser son contenu en vue d'encadrer les agents devant animer et guider le processus de l'élaboration des plans communaux. Les mêmes participants ont bénéficié d'une seconde formation du 11 au 15 Juillet 1988 pour mieux préparer celle des agents planificateurs affectés dans les préfectures et les sous-préfectures ainsi que les sous-préfets chargés des affaires économiques et techniques.

Cette formation eut lieu du 25/au 27 Juillet 1988. Plus récemment encore, un atelier organisé par le Ministère du Plan et qui regroupait les membres de l'équipe interministérielle de formateurs (4 cadres du MINIPLAN et 3 du MININTER) et Madame TO de la cellule d'appui au développement communal de la préfecture de KIBUYE, s'est
.../...

tenu à KABUSUNZU les 4, 6 et 7 Septembre 1989. L'objet principal de cet atelier était la réactualisation des instruments méthodologiques.

2. Nécessité de décentraliser l'effort national de développement

La décentralisation offre les **avantages suivants** :

- la mise en valeur des potentialités locales;
- le développement axé sur les ressources disponibles (ressources naturelles, humaines et financières);
- le développement des solidarités et une prise de conscience;
- le renforcement des échelons décentralisés et pouvoir de prise de décision en matière de programme de développement.

Il existe des mesures d'accompagnement de cette décision du Gouvernement. C'est dans ce cadre qu'il faut placer la création du Crédit Intercommunal de Développement, le jumelage-coopération et la mise à la disposition des communes des cadres compétents.

3. Relations MININTER-MINIPLAN en matière de planification communale.

Il convient de souligner ici que les deux départements sont directement impliqués. En effet, d'après l'Arrêté Présidentiel n° 132/06 du 10 Mars 1989 portant organisation des services de l'Administration Centrale, la Planification Communale, qui était jusque-là une activité du ressort du MININTER, a été confiée au MINIPLAN. Le MININTER s'occupera surtout de l'exécution, l'évaluation et le suivi des plans élaborés par les communes avec l'appui du MINIPLAN. Les deux Ministères, comme vous pouvez le constater, continuent à collaborer à travers l'équipe interministérielle de formateurs afin d'assurer aux personnes concernées une formation consistante.

4. Intégration Plans Communaux - Plan National.

Un plan conçu pour la satisfaction des besoins nationaux et qui ne tient pas compte des besoins réels de la population (grands projets) aura un impact très réduit sur l'amélioration des conditions de vie de la population. Comme nous l'avons vu plus haut, il avait été demandé à tous ceux qui oeuvrent à la mise sur pied du IVème Plan de tenir en compte des desiderata de la population.

C'est pour cela que le Ministre du Plan avait tenu à rappeler à ses collègues que les stratégies sectorielles devaient contenir la dimension communale en y insérant les plans élaborés en 1987-1988. Cependant, ces plans présentent beaucoup de lacunes, car, non seulement il s'agit en réalité des listes des projets, mais encore, dans la plupart des cas, la population n'a pas été consultée.

D'autre part, ces plans seront encore plus utiles lorsqu'une méthodologie de leur synthèse au niveau préfectoral sera mise au point. Le Ministère du Plan est en train d'y réfléchir.

Cependant, un plan qui résulterait de la sommation des projets communaux (sans envergure nationale) aurait à son tour un impact très peu significatif sur les équilibres macroéconomiques de la nation. D'où alors la nécessité d'articuler les objectifs nationaux et communaux.

5. Moyens nécessaires pour l'élaboration d'un plan communal.

A part les moyens financiers (entre 500 et 700.000 FRW), la commune a besoin de moyen humains pour mener à bien la processus de planification. Le Bourgmestre se fera aider de tous les techniciens communaux, des cadres des projets oeuvrant dans la commune, des cadres des services techniques préfectoraux et des Ministères. Il aura choisir un animateur interne qui aura la tâche de suivre de près ce processus car le Bourgmestre n'est pas capable de le faire d'une manière très satisfaisante (il est très tirailé de partout). Le Bourgmestre joue le rôle du coordinateur et un animateur externe sera désigné pour épauler les techniciens communaux (il peut s'agir d'un chef de service à la préfecture, d'un responsable d'une O.N.G. ou d'un Sous-Préfet).

Actuellement, l'élaboration des plans communaux est financée par le LOIRET dans la Préfecture de Butare, les projets de développement (C.Z.N., P.A.G.; etc...), la cellule d'appui au développement communal à KIBUYE, etc ... D'autre part, le Chef de l'Etat à donné aux Préfectures une somme de 20.000.000 FRW dont l'utilisation doit être déterminée par le Comité Préfectoral. On pourrait alors prendre une partie de ce montant pour la destiner à cette fin dans les communes qui n'ont pas encore commencé faute de moyens financiers.

.../...

7. Avantages de la participation de la population.

La participation de la population offre les avantages suivants :

- La concertation génère le consensus pour diagnostiquer, choisir ensemble les solutions, fixer les objectifs et arrêter les programmes;
- Elle offre la garantie que les programmes arrêtés ne seront pas contrariés par l'un ou l'autre groupe socio-professionnel;
- Elle permet à la population d'exprimer ses besoins;
- La population façonne son développement mais ne le subit pas

8. Un plan ne doit pas être exhaustif.

L'on ne doit pas prétendre et chercher à tout prix à être exhaustif lors de l'élaboration du plan. Les domaines qui auront été oubliés pourront être analysés lors du deuxième plan.

9. Les instruments ne sont pas une bible.

Ils doivent être adaptés à chaque situation locale. Ils ne sont pas figés et doivent subir d'une manière perpétuelle des améliorations.

10. Limites et contraintes du plan.

Un plan communal de développement est d'une importance capitale car il permet d'exploiter d'une manière rationnelle des ressources et une meilleure gestion de ces dernières. Il permet également à la population de réfléchir ensemble sur les problèmes socio-économiques de la société.

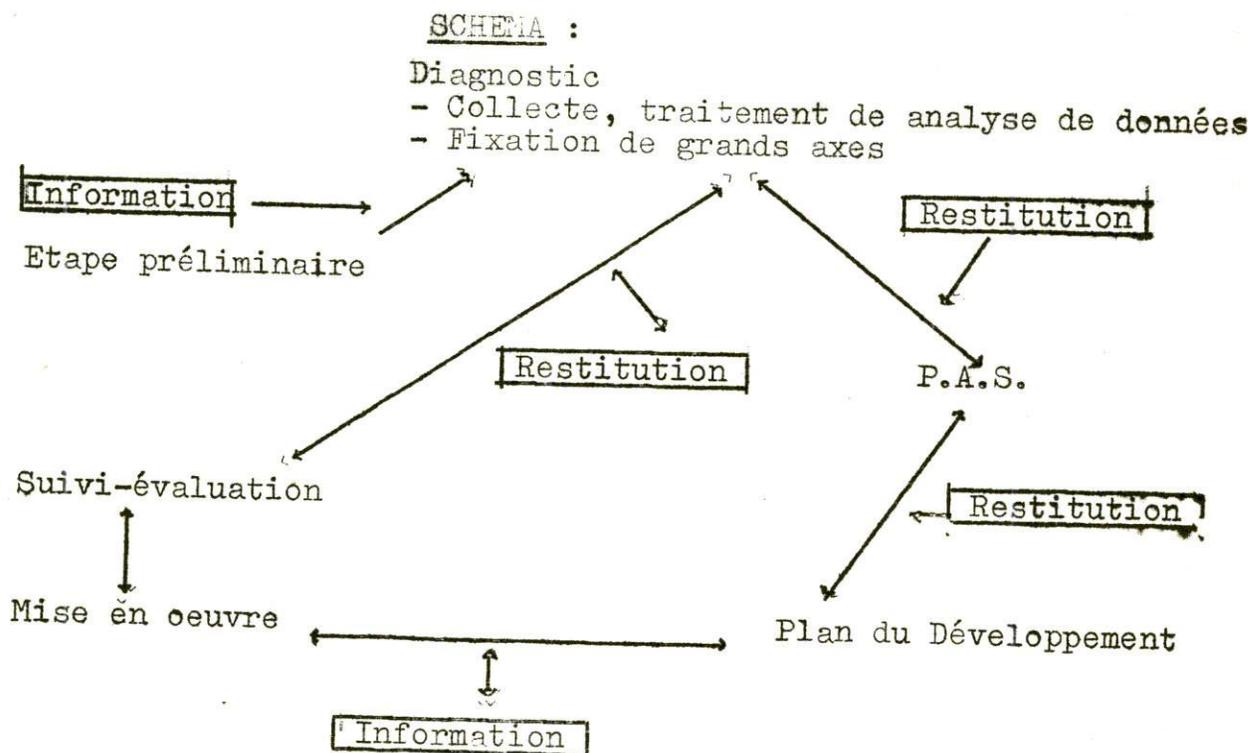
Toutefois, il serait très erroné de penser qu'il résoudra tous les problèmes et en même temps. Il ne constitue qu'un des moyens à mettre en oeuvre pour parer aux difficultés que connaissent les communes.

Etape préliminaire

Introduction : - Cfr Cadre Général

- Dans cette étape qui n'est rien d'autre que l'introduction à la méthodologie de planification communale participante nous allons essayer de voir ensemble ce qu'on doit faire pour démarrer la préparation du PDC.

Afin d'avoir une idée générale, voyons d'abord et d'une façon superficielle les diverses phases de l'élaboration du Plan.



Etape préliminaire :

L'étape préliminaire comprend 5 points essentiels à savoir :

- Information
- Acteurs, domaines et secteurs d'activités du développement communal
- Cahier de charges
- Calendrier d'élaboration du PCD
- Budget d'élaboration

I. Information

4 questions surgissent :

- a) Quelle information ? Toute donnée concernant d'élaboration du Plan
- b) Pourquoi cette information ou quel est son objectif ?
 - Susciter l'intérêt de la population à participer dans cette opération;
 - Mobiliser, sensibiliser la population quitte à générer en elle une prise de conscience de sa situation socio-économique et culturelle et qu'elle se sente concernée pour la transformer;

- Clarifier les objectifs des travaux à faire et donner à la population le temps pour exprimer ses besoins, ses inquiétudes, son expérience ...
 - Annoncer le calendrier de visites
 - c) A qui cette information ? La population de la commune, les natifs résidant ailleurs et les autres intervenant. L'information est constamment nécessaire dans le processus de planification et doit avoir un flux dans les deux sens : Animateur \longleftrightarrow population
 - d) Quels sont les moyens d'informer et les structures de diffusion de cette information ? Pour mieux faire passer l'information, il ^{est} indiqué de choisir un thème assez mobilisateur et qui touche l'information à diffuser ou l'action à mener (préparation du Plan).
- Ex. : Développement de notre sous-région: si le thème est bien choisi ce sera une occasion à la population de donner ses souhaits, ses doléances, comment atteindre ceci ou cela ...

1) Moyens d'informer

- Réunion: .au niveau communal, secteur, cellule.
Le choix est libre de l'organe qui fonctionne le mieux
mieux
- .Organisées pour les groupes spécifiques: groupes socio-professionnelles, femmes ...
- ↳ Affichage

2) Structures de diffusion (susceptibles)

- CCDFP, Ecoles, CERAI, Paroisse, CS, Umuganda
Réseau d'animateur: alphabétiseur bénévole, enseignant, curé, monagri, agent ONAPO ...

II. Acteurs, domaines et secteurs d'intervention

- a) Acteurs de développement (cfr fiche p. 10)
 - Organes politiques et services techniques de la commune capables de mobiliser la population
 - Population : . Individus
 - . Groupes socio-professionnels
 - . Bienfaiteurs privés
 - Organismes opérant dans la commune:
ONG, Confessions religieuses, projets de développement
 - Interventions extérieures : préfectures, Ministère jumelage
- b) Domaines p. 12
- c) Secteurs p. 12

.../...

III. Cahier des charges (Cfr fiche p.11)

Après l'identification des acteurs de développement, il faut distribuer les tâches c.à.d qui va faire quoi, comment et quand ? Ce travail est réservé au conseil communal de développement.

IV. Calendrier de préparation du PCD.

Calendrier d'élaboration du P.C.D.

Phase	Activités	Durée
Etape préliminaire	<ul style="list-style-type: none"> • Réflexion sur le rôle de la commune dans le développement • Décision d'élaborer le PDC • Détermination des acteurs et secteurs d'intervention • Préparation du calendrier de travail 	1 semaine
Diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Collecte de données</u> • <u>Création de groupe de travail</u> • Recensement des données manquantes et du potentiel • Préparation des enquêtes/entretiens • Dépouillement et synthèse • Restitution à la population 	3 à 4 mois
Fixation des grands axes et objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des données recueillies des grands problèmes, des actions possibles. • Fixation des grands axes et objectifs • Restitution à la population 	1 à 2 semaines
Elaboration des programmes d'actions sectoriels	<ul style="list-style-type: none"> • Constituer les groupes de travail par secteur d'activités • <u>Analyser les problèmes</u> • Décrire les actions prévues • Calculer le budget par action et secteur et le budget total • Restituer à la population et aux supérieurs (préfectures et Ministères) 	5 à 6 mois
Finalisation	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustement à partir des observations • Mise en cohérence dans le temps contenu, thème et moyens • Choix des priorités 	2 mois

TOTAL

13 mois environ

.../...

V. Le budget pour élaborer le PCD

A BWAKIRA : 655.000 FRW dont les grands rubriques;

Dactylo + stencils:	190.000 FRW
Imprimerie	: 130.000 FRW
Séminaires	: 120.000 FRW
Réunions	: <u>100.000 FRW</u>
	655.000 FRW

Estimation entre 500 et 700.103 FRW

Ce coût ira en diminuant, puisque les communes essaieront d'éviter les erreurs observées ailleurs.

DIAGNOSTIC

Il s'agit d'une étape qui suit directement la phase préliminaire. Au cours de cette phase préliminaire, on a déterminé:

- les acteurs;
- les domaines et secteurs d'activités devant faire l'objet de la planification;
- le rôle de chacun;
- le calendrier d'élaboration du P.C.D.;
- le budget à allouer à cette fin.

Enfin et surtout, on doit informer la population et les autres intervenants du démarrage du processus de planification.

Cette information de la population est d'une importance capitale, puisqu'elle permet de préparer la population qui va devoir changer certains de ses comportements et habitudes car elle va devoir façonner à sa manière son propre développement.

Après l'étape préliminaire donc, on cherche à connaître la situation actuelle. Cette recherche, à laquelle on ajoute le traitement et analyse de données ainsi recueillies et la fixation de grands axes de travail, constitue la phase appelée DIAGNOSTIC.

Ce terme a été emprunté au domaine médical et signifie "identification d'une maladie par ses symptômes". Le terme a acquis un second sens, celui du "jugement porté sur une situation, un état".

Le diagnostic consiste donc à rassembler des informations en vue de disposer de la situation de départ du Plan, à relever les problèmes, les contraintes, les atouts et le potentiel et à analyser et interpréter les données ainsi collectées.

I. COLLECTE DES DONNEES

Le travail de collecte de données commence par la recherche documentaire. Ce travail consiste à exploiter des rapports et autres documents tels que les monographies confectionnées aux niveaux communal et préfectoral et les autres publications sur la commune ou la zone à laquelle elle appartient ex: la sous-préfecture, la zone agroclimatique, etc ... Les données dont disposent les techniciens de la commune ne sont pas en général fiables à 100%, mais doivent être valorisées, car elles ne valent pas zéro. Il faut peut-être les compléter avant de recourir aux enquêtes qui sont le plus souvent très chères.

* Travaux à faire par les chefs de services et les autres
fiche 21 p 14

* Canevas d'entretiens entre animateurs et Chefs de Services pour la préparation du diagnostic: fiche 2.4 p 18

* Documentation de base : fiche 2.2 p 15

* Les méthodes de collecte: fiche 2.5 p 19 (Tableau)

A) Les entretiens individuels

B) Les entretiens de groupe

C) Les groupes de travail permanents fiche 2.6 p 20)

D) Le recensement ou enquête exhaustive

Ce type d'investigation constitue une opération qui s'avère être la plus chère et la plus compliquée de toutes. C'est une des raisons pour lesquelles on y recourt le moins possible sauf en cas d'une extrême nécessité.

- Ainsi, il est utilisé pour ce qui concerne la situation démographique, car l'on ne saurait établir de projections socio-économiques sans avoir la moindre idée de la situation de départ quant au nombre d'habitants de la commune.

- Lors du / ^{recensement} tout individu est touché et cela constitue la seule différence avec les enquêtes par sondage. Le questionnaire doit être très léger ainsi le coût sera moins élevé et les informations de meilleure qualité.

E) Le système d'enregistrement

Ce système peut être établi lorsque l'on veut observer d'une manière permanente un type de faits donné. Par exemple, on pourrait mettre sur pied un système d'enregistrement de nouveaux-nés (registre des naissances) au niveau de chaque cellule quitte à rassembler les données / ^{ainsi} collectées chaque mois à la commune.

L'avantage de ce système est qu'il est très fiable et qu'il permet de faire des corrections concernant les données partout sur les périodes antérieures.

Les fiches d'enregistrement seront élaborées suivant le type d'informations à recueillir. Par exemple, si l'on veut connaître le taux de mortalité infantile, il est clair que les décès seront également saisis sur les fiches d'enregistrement.

F) Enquête par sondage

On parle d'enquête par sondage par opposition à l'enquête exhaustive c.à.d. le recensement. Elle consiste à toucher un nombre réduit d'éléments de l'ensemble concerné par l'objet de l'enquête. Par exemple: 10% des éleveurs, 30% des bâtiments scolaires etc ... On peut y recourir dans les cas suivants :

.../...

a) Lorsque les informations du dernier recensement sont périmés (ex. données du Rec. 1978) ou insuffisamment détaillées pour les besoins de la planification (ex: si on veut connaître la structure de la population universitaire par âge et niveau d'études).

b) Lorsque les autres sources d'informations permanentes (ex: registres d'état civil) sont incomplètes ou n'existent pas.

1) Type d'enquêtes

Il existe plusieurs types d'enquêtes, mais on parlera essentiellement de 3 d'entre elles:

- Sondage au hasard simple

Par exemples les habitations des éleveurs d'une commune ayant été recensées au cours d'un recensement antérieur, on les numérote et on tire au hasard ces numéros.

- Sondage avec "échantillon raisonné"

Cet échantillon se constitue grâce à un choix raisonné. Par exemple: un échantillon constitué des meilleurs élèves qui habitent près de l'école (pour diminuer le coût du déplacement par ex.)

- Sondages sur grappes

L'échantillon est choisi de manière que ses éléments appartiennent à des groupes de différentes tailles, mais chaque groupe doit se trouver sur une région géographique bien définies. Ex.: choisir des femmes devant appartenir dans l'échantillon destiné à une enquête sur la fécondité. Les groupes peuvent être constitués d'un nombre de cellules données (dans ce cas, chaque femme de la cellule choisie devra répondre aux questions de l'enquête.)

2) Démarches d'enquêtes.

Lors de la collecte de données, on peut procéder par :

- des interviews tête à tête avec les enquêtes, la technique la plus répandue surtout dans les P.V.D;
- l'autorecensement pour les pays développés surtout;
- des interviews par téléphone;
- l'observation directe.

3) Collecte de données

a) Organisation et recrutement du personnel de terrain

L'exécution d'une enquête nécessite la création d'au moins un petit noyau d'encadrement sur le terrain. Sa réussite est conditionnée par l'existence d'un groupe d'enquêteurs expérimenté auxquels on puisse faire appel en cas de besoin.

Le recrutement du personnel de terrain se fait dans un ensemble de personnes formées et dont le profil répond aux critères suivants :

.../...

- personnalité agréable, capacité et volonté de communiquer avec les personnes de tous horizons;
- absence d'opinions fortement marquées au sujet surtout des thèmes susceptibles d'être étudiés dans l'enquête;
- volonté d'accepter les instructions et de respecter les règles
- connaissance de la langue locale;
- disponibilité de nuit et en fin de semaine, comme pour voyager si cela s'avère nécessaire.

b) Essais préalables

Avant de lancer le questionnaire sur le terrain, des essais préalables sont nécessaires. Ils permettent de le parfaire et sont plus utiles s'ils portent sur des échantillons raisonnés afin de vérifier tous les cas possibles. Les essais préalables permettent également les études suivantes :

- adéquation et clarté des méthodes et matériels de formation ainsi que des instructions aux enquêteurs;
- communication entre l'enquêteur et les déclarants, signes d'incertitudes ou de crainte manifestés par ces derniers, étendue de leur coopération et de leurs réponses;
- fluidité et facilité des questions pour les enquêteurs, manifestation d'embarras ou d'incertitude de leur part face à certaines questions;
- l'ambiguïté des questions, questions embarrassantes ou questions incomplètes;
- adéquation de l'espace laissé pour la notation des réponses, etc..

c) Base de sondage

Il s'agit d'une somme d'informations sur la population ^{que} enquêtée qui servent de base pour le choix des échantillons ainsi/ pour les estimations ultérieures. Il s'agira par exemple d'une liste à jour d'unités composant la population. Ainsi si l'on envisage d'effectuer une enquête sur le rendement des guérisseurs traditionnels, il va falloir disposer de leur liste et d'un certain nombre d'autres informations. Mais, il est rare d'avoir une telle liste sauf peut être après un recensement de ces unités.

En cas d'absence d'une telle base, on utilise la base géographique: une liste de subdivisions qui donne chacune d'elles des informations utilisables pour le sondage. Ex.: l'exploitation de l'argile.

4) Exemple d'échantillonnage

Nous voulons connaître un certain nombre de caractéristiques des enfants ayant abandonné l'école primaire (l'âge de l'enfant, la profession, l'âge et le niveau de formation des parents, etc...). Ne connaissant pas ces individus, on choisit une dizaine de cellules sur les 120 que compte la commune. On effectuera alors un recensement de tout enfant ayant abandonné dans
.../...

ces cellules choisies. Nous remarquons que la moyenne des revenus des parents abandonné l'école primaire est égal à la moyenne calcul sur l'échantillon.

5) Calendrier et coût des opérations

Le budget de l'enquête doit être établi et doit comprendre les moindres détails: de la préparation au traitement de données en passant par l'exécution.

6) Qualités et attitudes de l'animateur et de l'enquêteur p.16

II. TRAITEMENT DES DONNEES

Les données collectées doivent subir un traitement pour mieux se prêter à l'analyse. Le premier traitement consiste à mettre les données dans des tableaux qui peuvent être aussi bien simples que croisés. Ensuite, on peut faire recours aux représentations graphiques en vue d'une meilleure visualisation. Lorsque les variables sont discrètes (ex: âge révolu), on pourra utiliser les diagrammes en bâtons au moment où les histogrammes serviront dans le cas des variables continues (ex: l'âge exact: avec des précisions du nombre de mois, de jours, d'heures etc...). Enfin, lorsque ce sera possible, on s'aidera des représentations cartographiques. D'autres possibilités de représentations existent: des tuyaux d'orgues, des diagrammes figuratifs des combes cumulatives etc... Ou notera que la liste des tableaux et des graphiques doit être établie avant la collecte.

III. ANALYSE DES DONNEES

Ces tableaux, ces représentations graphiques et cartographiques servent à établir une analyse des données recueillies. Cette analyse, ainsi que le traitement et collecte sont effectués en grande partie par les planificateurs aidés par les membres des groupes de travail. A l'issue de cette analyse, chaque responsable de secteur d'activités élabore une synthèse par secteur d'activité qui servira pour la fixation de grands axes.

.../...

IV. FIXATION DE GRANDS AXES

Au cours de cette phase, le Conseil Communal de Développement se fait aider du document synthétique présenté par l'équipe des planificateurs en vue de déterminer les grands axes de travail.

- a) Grille de Synthèse pour le diagnostic : fiche 3.2 p. 23
- b) Travaux à faire : fiche 3.1 p.22

A l'issue de tous ces travaux, les planificateurs se mettront de nouveaux à l'oeuvre en vue d'établir des programmes sectoriels.

Remarque : Les données collectées doivent être stockées et capitalisées pour une utilisation ultérieures.

Programme d'actions sectoriel (par NIRAGIRE Jean)

Après la phase du diagnostic, il faut effectuer le travail d'analyse qui consiste à estimer le coût de fonctionnement, d'investissement pour chaque action retenue.

a) Pourquoi la programmation

La programmation constitue l'opérationnalisation des axes stratégiques retenues à l'issue de la collecte et de l'analyse des données. Bref, il s'agit d'affiner le travail en se demandant ce qu'on va faire concrètement pour réaliser par étape l'objectif retenu. Cette programmation est nécessaire vu qu'il y a déséquilibre tangible entre les ressources limitées et les besoins immenses de la commune.

b) Programmation budgétaire et programmation d'investissements

C'est une relation de complémentarité: Prévision pluriannuelle du budget communal (recettes et dépenses) et programme d'investissements communal (PIC). Vérifier comment se reflète le budget communal dans le PIC: annualisation du plan (tranches annuelles). Le budget communal est un outil pour l'élaboration du P.C.D.

c) Rôle des acteurs privés dans la programmation

Le Plan Communal ne devrait pas être seulement un ensemble d'actions de nature publique. Il doit prendre en compte les intérêts d'ordre général à la fois publics et privés. Le bilan doit donc soutenir tout intérêt particulier qui a une perspective d'intérêt général pour la commune non seulement pour en tirer des recettes, substantielles mais aussi et surtout pour soutenir l'activité économiques et promouvoir les investissements productifs susceptible de créer des richesses et de promouvoir l'emploi au niveau communal.

L'intégration des projets privés dans le plan communal dépendra de l'ampleur du projet; il ne serait pas question d'y insérer des déclarations d'intention dans le plan. S'il s'agit d'un projet d'envergure il convient de l'intégrer comme action spécifique du Plan en s'assurant de la capacité du promoteur à exécuter son projet. Ceci vaut d'ailleurs aussi pour les projets publics car le plan ne doit être une liste de projets sans lendemain.

Le type de projet à promouvoir au niveau communal doit être à la hauteur de ses moyens et capacités de gestion. Le budget communal est un outil pour l'exécution du P.C.D.). Plan communal de développement.

d) Schéma d'analyse d'un secteur

- Problèmes identifiées	- Baisse de productivité
- Manifestation	- Rendement a baissé de 5% par an
- Causes	- Terre dégradée - Calendrier agricole non respecté
- Conséquences	- Pénurie alimentaire, malnutrition
- Solutions	- Conservation des sols - Semences de bonne qualité
- Actions	- Lutte anti-érosive - Reboisement - Sélection des semences
- Objectifs	- 500 Km de fossés anti-érosifs - 1500 ha reboisés/ 5 ans - 5000 Kg de semences/an.

L'analyse d'un secteur d'activité permet d'appréhender une série d'actions susceptibles d'apporter des améliorations à la situation identifiée. Comme dans ce programme il ne faut rien laisser au hasard et que par ailleurs l'administration n'est pas statique il est intéressant de consigner par écrit le détail de toutes les actions dans des fiches ad hoc.

1. Situation actuelle: Projets communaux et particuliers rejetés par les bailleurs.
2. Objectifs: Doter la commune des moyens d'étudier et de contre-expertiser ses projets particuliers qui lui sont soumis dans le cadre du plan communal de développement
3. Description de l'action: Lieu: Bureau communal

Acteurs: Types communales
Ressources humaines
internes et externes
Partenaires
particuliers

Méthode d'approche:
- Recensement des experts
- Disponibilités dans les communes et examen des modalités de collaboration éventuelles.

- Idem pour les experts extérieurs à la commune
- Mise en place d'un fonds communal d'étude et de contre-expertise à estimer pour la première année puis à préciser suivant l'expérience acquise pour les autres années.
- Pour les projets dont les études dépassent réellement la capacité communale. Prévoir les contacts avec les spécialistes avec nécessairement: un cahier de charges de différentes parties.

4. Devis de l'action : pour mémoire

5. Moyens: Techniques et Matériel (pour mémoire)

Humains: - une enquête opérationnelle

- un mois d'enquête pour un étudiant ou tout autre personne capable pour mener une enquête.

Financiers: un fond de 300.000 Fr/an pour financer.

6. Calendrier: les études et expertises

Indiquer dans la mesure du possible un calendrier précis.

8. Evaluation: Indicateurs d'action

- Recensement des experts internes et externes.

On se fixe une date Ex: Novembre 1989

- Mise en place de fonds - janvier 1990

Indicateurs d'effets

- Amélioration de la qualité de dossiers des projets de la commune et des particuliers ayant fait appel à votre action.
- le délais d'étude raccourci
- Volume de dossiers bancaables augmenté
- Plus d'équité pour les marchés passés entre la commune et les entreprises.

F I N A L I S A T I O N

L'étape finale du Plan comprend 3 grandes actions :

- les restitutions
- la mise en cohérence
- la priorisation

1. Les restitutions

- définition de restitution : rendre ce qu'on a pris + reconstituer à partir des éléments ----- on rend la synthèse aux gens à qui on a pris des éléments. (voir fiche 0.2.)
- ces restitutions entre l'élaboration des propositions d'actions sectorielles et la finalisation est essentielle et donne aux personnes concernées, aux groupes de population, un pouvoir de contre-proposition, de changements.
- elles doivent se faire vers différents groupes de personnes ;
 - . la population sous ses différentes formes (membres de cellules, groupes de femmes, de jeunes, groupements spontanés)
 - . les acteurs les plus actifs de la planification
 - . les supérieurs techniques préfectoraux et nationaux
- l'équipe de planificateurs guide et mène ces activités, se faisant aider par les membres de la commission technique ou les conseillers
- les membres de groupes de travail peuvent restituer aux groupes dont ils sont issus. Par exemple : par le groupe de travail "abandon dans le primaire" avec des parents d'élève et des enseignants, les parents d'élève peuvent restituer et discuter les propositions élaborées dans le groupe avec les parents de l'école, les enseignants avec leurs collègues.
- différents moyens existent qui peuvent se compléter :
 - . par des réunions, grandes ou petites;
 - . par des tableaux-affiches, texte synthétique;
 - . avec les fiches d'actions concrètes;
 - . par du théâtre, la radio.
- l'exemple de la commune Mabanza :
 - . les fiches d'actions en Kinyarwanda ont été stencillées en de nombreuses exemplaires
 - . un texte synthétique, résumant l'exercice de planification a été produit et distribué lors des fêtes nationales du 1er et 5 Juillet.
 - . lors de ces grandes fêtes, le Bourgmestre a annoncé les différents moments de la restitution afin que les gens soient informés à l'avance et puissent se préparer.

..../....

- une grande séance de travail a eu lieu avec tous les membres de cellules, répartis sur trois jours et encore divisés en 3 groupes de 8 personnes. Toutes les fiches ont été étudiées minutieusement.
- des restitutions eurent lieu avec des groupes spécifiques pour des secteurs spécifiques :
 - les animateurs bénévoles pour les fiches de la jeunesse, volet loisirs;
 - les accoucheuses traditionnelles pour les fiches de santé;
 - le groupe de travail commerce par les actions du commerce;
 - les enseignants pour les actions de l'enseignement;
 - les cadres communaux lors de l'animation sur 5 semaines pour toutes les fiches, une par une.
- Une restitution aux supérieurs préfectoraux et nationaux lorsque dans 3 groupes différents les programmes sectoriels étaient commentés par eux.
- Avec toutes les remarques récoltées, l'équipe des planificateurs et la commission technique ont examiné les fiches avec les commentaires, une par une et ont pris des décisions pour la finalisation.

Cet exemple illustre bien combien cette restitution est importante et difficile à faire : elle exige un flux d'informations au préalable pour la préparer, du temps, de la patience et de la persévérance pour la mener à bien, des moyens matériels et technique (fiches) comme support, et une équipe de planificateurs motivée, qui est prête à écouter, à noter et éventuellement à changer les fiches.

2. La mise en cohérence :

Toutes les remarques obtenues lors de la restitution ne sont pas nécessairement cohérentes entre elles et doivent demander l'attention de l'équipe communale et le conseil communal de développement pour les choix.

Les actions elles-mêmes peuvent être contradictoires ou doubles (exemple de pépinières forestières, jeunesse et agriculture).

.... /

- Le rôle d'arbitrage revient à la commission technique ou au conseil de développement pour la répartition judicieuse et équitable de l'effort communal de développement entre les différents secteurs d'activités et tous les secteurs administratifs de la commune pour atténuer les disparités locales en équipements par exemple (écoles, pistes, adductions d'eau,.....).
 - Lors de la phase de mise en cohérence, différents critères doivent être tenus en considération :
 - les orientations nationales;
 - les actions intercommunales;
 - interdépendance entre actions ou programmes;
 - les évaluations existantes, c.à.d. l'impact attendu;
 - les besoins hiérarchisés de la population.
 - La mise en cohérence peut se faire de différentes manières :
 - i) la cohérence dans le temps entre les actions (voir 5.2.)
les besoins semblent tous prioritaires et la tendance est de les concentrer tous à la 1ère année de l'exécution du PCD, alors que les ressources mobilisables ne le permettent pas. Il convient donc d'opérer des choix et étaler suivant les exigences du plan de financement les actions sur la période du PCD.
 - ii) la cohérence par rapport aux ressources humaines
 - Avant la réalisation des actions, les différents projets à réaliser auront besoin d'une main d'oeuvre qu'il faut d'abord évaluer pour ensuite déterminer les qualifications nécessaires.
En confrontant l'offre et la demande, il en résulte par exemple un programme de formation de la main d'oeuvre ou l'appel aux techniciens d'autres communes.
- Exemples : La construction des CERAI, bureaux communaux, a nécessité le recours aux maçons originaires d'autres communes pour celles qui n'en disposaient pas.
La construction anarchique des centres de santé a pour conséquence, qu'au niveau national, 19 centres ne sont pas opérationnels car il n'y a pas de personnel.
- L'Umuganda comme ressource humaine
Lors de la préparation du IV^e Plan national dans les communes, il a été constaté que dans les programmes communaux présentés, l'Umuganda a été surévalué, certes parce que c'est la seule ressource en abondance dont dispose la commune.
Néanmoins, il aurait été judicieux de tabler sur ce qui se faisait (journées ou présences habituellement enregistrées) pour effectuer ses prévisions sur une base réelle et connue.

iii) La cohérence par rapport aux ressources financières

Elle se vérifie entre les dépenses et les recettes de la commune pendant la période du PCD.

Si les recettes de la commune ne peuvent couvrir les dépenses à engager au cours de l'exécution du PCD, il faudra réajuster pour que les dépenses correspondent aux recettes (voir plan de financement = recettes et le programme d'investissements communal = dépenses)

iv) La cohérence par rapport aux ressources physiques

Vérifier si les différentes demandes de produits seront satisfaites

Emplois	Quantité	Ressources	Quantité
- Autoconsommation		- Stock initial	
- Transformation		- Production	
- Semences		- Importation	
- Exportation			
- Stock final			

Il convient de ne pas envisager la transformation par exemple de l'ananas en jus si l'on est pas sûr que la production locale (suivant différents emplois) permettra de dégager un surplus transformable.

Il faudra donc avoir l'assurance qu'après confrontation capacités de production locale et différentes utilisations, l'unité envisagée sera réellement opérationnelle.

v) La cohérence par rapport aux équipements

Après la définition des actions, il faut entreprendre l'évaluation des équipements : machines, instruments de travail (pelles, pics), bâtiments, moyens de transports,.....

Capacité de production des machines et objectifs envisagés, affectation moyen de transport à différentes utilisations, capacité d'accueil d'un centre de santé et objectifs envisagés, en tenant compte de son taux de rentabilité actuel, etc....

vi) Coordination par thème

Il est apparu que pour certains thèmes retenus par exemple la conservation des sols et la formation de la population peuvent être menés de front si l'on identifie le groupe cible pour éviter le tiraillement en concevant une meilleure approche à suivre, pour éviter des surcharges inutiles.

..../....

3. Priorisation

Ces mises en cohérence permettent de trier, d'harmoniser et de prioriser. Mais la synthèse de tous ces tests permet de survoler les actions retenues et de vérifier en fonction des critères (voir fiche 5.3.) si les priorités ont été retenues.

4. Finalisation

La mise en forme finale des fiches retenues est le dernier travail.

Une synthèse globale avec le diagnostic, les programmes sectoriels et la priorisation peut être écrite comme à Bwakira.

A Bwakira la mise en cohérence et la priorisation ont pris 3 jours intensifs de 8H à 8H.

La synthèse a été écrite par une commission en 2 semaines et a été soumise à l'équipe de planificateurs, à la commission technique et au conseil communal.

Et enfin, le plan était finalisé et la mise en oeuvre commença.

MISE EN OEUVRE

La mise en oeuvre se prépare par l'élaboration des programmes d'actions sectoriels mais aussi par la mise en place d'un système de gestion, de recherche de financement et la recherche des contributions de différents acteurs internes et externes à la réalisation du Plan.

- Pour cela, il faut prévoir:
1. La promotion du Plan
 2. Un système de programmation annuelle
 3. Un système de suivi
 4. Un système d'évaluation
 5. Une révision à mi-parcours

Il est important d'organiser ces actions comme les autres actions du Plan, dès la phase d'élaboration.

1. Promotion: (Faire une) information orientée positivement du Plan
But: Faire connaître le Plan et, par là, entraîner les bonnes volontés à y participer, chacune à son niveau.

Cette information positive est orientée à:

- la population de la commune
- l'extérieur: Administration, politique, international

L'effet de cette promotion est que:

- la population se sent concernée en s'identifiant positivement à son Plan
- l'administration comprend mieux les demandes qui lui apparaissent et peut prendre en connaissance de cause les décisions positives pour la commune.
- la politique peut appuyer concrètement la commune en référence à un programme d'action clair.
- les appuis extérieurs sollicités comprennent mieux le cadre général dans lequel ils peuvent inscrire leurs financements et la problématique générale de développement à laquelle ils participent.

Il est donc intéressant pour une commune de faire la promotion de son Plan.

.../...

On utilisera pour ce faire les techniques publicitaires.

Ceci peut faire l'objet d'une action spécifique. Elle consistera par exemple à élaborer une plaquette de synthèse présentant la commune et le Plan, à rédiger et faire passer par multimédias (radio, autocollants, montage diapos, photos, articles dans les journaux) des informations sur le plan tout au long de sa mise en oeuvre.

On s'attachera à mettre l'accent sur les réalisations les plus originales ou remarquables, y compris sur les problèmes les plus aigus qui se posent dans tel ou tel secteur.

2. Système de programmation annuelle.

Définition: établir les programmes de travail opérationnels annuels.

Objectifs: Chaque année, une tranche d'action et un budget correspondant sont proposés. Leur mise en oeuvre est organisée. Ceci permet d'établir les budgets mensuels.

Méthodologie:

Le dispositif comprend chaque année (pour l'année suivante):

1. Un bilan de l'année écoulée. Effectué à partir de l'action de suivi, contrôle, évaluation; un diagnostic sur l'état d'exécution du Plan est préparé. (voir la fiche p.47)
2. Une proposition d'objectifs d'actions. Sur la base des objectifs programmés au départ et compte tenu du bilan et des événements survenus, les objectifs de chaque action sont précisés par chaque secteur. (voir p.48)
3. Une fiche d'opération annuelle pour chaque secteur d'activités avec une description succincte. (voir p.49)

La synthèse de ces trois éléments est présentée au conseil communal de développement, qui décide sur les choix à prendre.

3. Le suivi-contrôle

Définitions : regarder de près la réalisation des actions,

Le suivi-contrôle s'intéresse à l'action elle-même.

Objectif: Un dispositif de suivi-contrôle est comme un tableau de bord et permet de suivre le déroulement de chaque action.

Méthodologie: Le dispositif qui actionne tous les 6 mois comprend :

1. La lecture des résultats (mesures et éventuellement enquêtes) en utilisant les indicateurs, définis dans les fiches d'actions (voir p.50)

2. La mesure des écarts entre ce qui était prévu (objectifs programmés) et le bilan semestriel (voir p.51).
3. La définition des changements, rectifications à apporter aux actions et opérations dans leurs modalités d'exécution, dans les moyens à mettre en oeuvre (voir p.52).
4. La diffusion de nouvelles opérations rectifiées sur ces bases.

4. Evaluation

Définition: évaluation = examen des effets du Plan.

Il y a 2 types d'évaluation : - par l'équipe communale.
- par la population

Objectifs: - Réactivation de la dynamique collective
- Bilan des activités réalisés
- Mesure de l'adéquation des activités aux priorités de différentes catégories de la population.
- Révision éventuelle du Plan.

Méthodologie : - information de la population
- collecte des opinions des gens, sur un thème précis, problématique (échantillon ou en groupe).

Les entretiens avec la population, en ce qui concerne les actions doivent permettre de comprendre pourquoi l'interlocuteur réalise ou non, l'action proposée, quelles sont ses contraintes, ou, au contraire, qu'est-ce qui lui a permis de progresser. Ils doivent également permettre d'avoir son opinion sur les services proposés par la commune, et les changements éventuels apportés par la planification, de recueillir ses suggestions et ses priorités.

5. Révision du Plan

Définition: examen systématique de l'ensemble du Plan à mi-parcours.

Objectifs: Réexamen de l'ensemble du Plan, avec éventuellement réorientation de certaines actions afin d'avoir une meilleure adéquation entre actions et besoins.

Méthodologie: - lecture des résultats sur tableau de bord (cette opération se confond avec l'action de suivi-contrôle).
- Un bilan de l'exécution du Plan depuis la 1ère année (on utilise les évaluations annuelles déjà effectuées) et on met en place un dispositif complémentaire pour évaluer les points qui ne l'auraient pas été, ou les approfondir).
- Un examen de ce bilan par secteur d'activités
- un travail de synthèse portant sur les fiches d'actions.
- la décision par les instances communales.

ROLE DE CHACUN

Dans le processus d'élaboration du Plan de Développement Communal, certains rôles sont essentiels, notamment celui de la coordination, de l'animation interne et de l'animation externe.

L'équipe de planificateurs est le noyau de ce processus et les appuis techniques gravitent autour.

Le choix de celui qui exercera quel rôle doit être fait de façon judicieuse, afin que la personne choisie pour un rôle soit en mesure d'assumer ses responsabilités. Etre animateur interne demande des qualités personnelles précises, pas comme chez tous.

Voyons ce que ces rôles comprennent comme tâches et responsabilités :

1. Coordination

Elle implique les tâches suivantes : élaboration et surveillance des calendriers de travail et de l'exécution des travaux à faire, choix des acteurs principaux, suivi de l'équipe de planificateurs, suivi des dépenses, suivi et assurance des approches participatives. Elle assure les relations avec les autres communes et avec les services préfectoraux ou nationaux.

Dans la plupart des cas, c'est le Bourgmestre qui est responsable de cette coordination. La dynamique de son équipe dépend beaucoup du suivi qu'il leur donne. Il envoie le calendrier des activités aux services préfectoraux.

2. Animateur interne

L'animateur interne assiste le Bourgmestre dans son rôle de coordination, mais la plus grande partie de son rôle se joue sur terrain. Il peut animer des sessions de réflexions avec les paysans, artisans ou autres groupes, surtout si la personne de l'équipe ne se connaît pas beaucoup en animation (exemple de Rwamatamu, où le comptable communal était responsable de la planification du secteur commerce, choix peu judicieux, car les commerçants étaient très méfiants. Le responsable CCDFP, animateur interne a tenu à sa place une partie d'entretiens avec les différents commerçants).

L'animateur interne suit les activités de planification chez ses différents collègues et leur donne un coup de main quand il le faut.

Il s'occupe aussi des côtés logistiques : stencils, affiches, prépare la salle de réunion, etc...

Le recensement peut être fait par ou avec lui.

Le choix de l'animateur interne est très important :

il (elle) doit être accepté (e) par les collègues, par la population. Il (elle) doit être capable de tenir une réunion, d'être à l'écoute des groupes de populations concertés.

5. Techniciens externes :

Au niveau de la préfecture, c'est très important de participer, d'appuyer le technicien communal dans ce processus de planification. Ceci assure la qualité des travaux du plan et en même temps permet aux acteurs préfectoraux d'être plus proches du terrain et plus réalistes dans leurs programmes. Tous les chefs de services préfectoraux ou ONG/Projet, peuvent faire ce genre de travail.

Recommandations formulées par les Sous-Préfets de Sous-Préfectures et Bourgmestres à l'issue du Séminaire sur la planification communale participante tenu à Remera-Ruhondo du 10 au 14/10/1989.

- A l'issue du Séminaire sur la planification communale participante tenu à Remera-Ruhondo du 10 au 14/10/1989, les Sous-Préfets de Sous-Préfectures et certains Bourgmestres.

- Considérant que le Chef de l'Etat dans son discours du 1er Juillet 1987 a dédié les 25 prochaines années au développement de la Commune ;

- Considérant que la commune doit être le fondement de la construction de notre Pays ;

- Conscients que, pour remplir sa mission, la commune doit se doter d'un plan réaliste de son développement ;

- Convaincus de la nécessité d'associer toute la population rwandaise à la prise des décisions relatives à son destin.

Recommandent :

1. Que le Gouvernement détermine un minimum indispensable de postes budgétaires dont celui d'un planificateur afin de doter la Préfecture, Sous-Préfecture et commune d'un personnel suffisant.
2. Que les Ministères Techniques compétents fassent une campagne de sensibilisation au niveau de tous les échellons politico-administratifs notamment par des conférences-débats sur la nécessité et l'importance de la planification communale participante afin d'assurer le respect de la mise en oeuvre des plans élaborés.
3. Qu'il y ait un apport substantiel du Gouvernement dans la préparation et la mise en oeuvre des plans communaux de Développement.
4. Que le Gouvernement assure une formation solide en matière de planification en introduisant une filière à cet effet dans l'Enseignement Supérieur.

..../....

5. Que les Agents concernés par la planification à tous les niveaux bénéficient des sessions régulières de stages et de recyclages.
6. Les séminaristes suggèrent au Ministère du Plan de renforcer son service déjà existant au niveau Préfectoral afin de lui permettre de couvrir et de suivre les questions de planification dans la Préfecture.

Les Sous-Préfets de Sous-Préfectures et les Bourgmestres remercient très vivement le Chef de l'Etat, Son Excellence Le Général-Major HABYARIMANA Juvénal, Président de la République Rwandaise et Président Fondateur du M.R.N.D pour son souci constant de voir se concrétiser le voeu de faire de la commune la véritable cellule de développement.

Je vous remercie.

Fait à Remera-Ruhondo, le 14/10/1989

Les Sous-Préfets de Sous-Préfectures, Les Bourgmestres.

Recommandations des séminaristes de KIBUNGO

A l'issue du séminaire sur la planification communale participante tenue à Kibungo, les participants au séminaire, convaincus du fait que la commune est la cellule de base du Développement national et dans le souci de doter celle-ci d'un plan de développement recommandent ce qui suit:

1. Pour faciliter les travaux de préparation du plan, des fiches indicatives d'études de différents secteurs socio-économiques devraient être publiées de même qu'un guide d'étude de devis comprenant des principaux prix à l'unité.

2. Les différents services techniques des ministères devraient être mis à la disposition des communes pour les aider à élaborer leurs plans.

3. Que le Gouvernement continue d'aider les communes dans l'acquisition des moyens matériels et financiers nécessaires pour l'exécution de ce programme de planification.

4. Que les services des départements ministériels respectent les programmes arrêtés par les communes dans leurs plans de développement.

5. La préparation, à l'intention des communes, des cadres de négociation des aides extérieures et de jumelage-coopération pour le financement et la mise en oeuvre de leurs plans de développement devrait-être établie.

Recommandations formulées par les animateurs internes
à l'issue d'un séminaire sur la Planification Communale
Participante tenu à Gikongoro du 17 au 19/10/1989.

Vu l'importance de la Planification Communale Participante dans le développement intégral de la commune, les participants à la présente formation recommandent:

1. Le gouvernement rwandais devrait doter la préfecture d'un service de planification compétent et capable d'aider les communes à élaborer leurs plans.
2. Les instances habilitées devraient rendre la gestion de la commune transparente afin que tous les acteurs de développement soient impliqués dans toutes les actions décrites dans le plan.
3. Le Ministère du Plan et le Ministère de l'Intérieur et du développement communal devraient prévoir la formation pratique (équipe de planification communale) sur terrain, spécialement en commune BWAKIRA.
4. La formation théorique en matière de Planification Communale Participante devrait durer au moins deux semaines vu le contenu de programme de formation.

ALLOCATION DU MINISTRE DU PLAN A L'OCCASION DE
L'OUVERTURE DU SEMINAIRE DES SOUS-PREFETS DE SOUS-
PREFECTURES SUR LA PLANIFICATION COMMUNALE
PARTICIPATIVE.

Militant Préfet de la Préfecture de RUHENGRI;

Militantes, Militants;

Sympathisantes, Sympathisants;

Dès l'avènement de la IIème République, le Président de la République, Son Excellence le Général Major HABYARIMANA Juvénal, a placé le développement communal au centre de Ses préoccupations. Dans Son discours-programme du 1er Août 1973; Il déclarait je cite: "On s'attachera par priorité à la restructuration de la commune, Cellule de base du Développement National. La commune étant l'échelon administratif le plus rapproché de la population, elle doit aussi être mieux adaptée pour aider les masses à se développer. Elle doit jouer un rôle fondamental dans le développement économique et social de la Nation". Fin de citation.

En 1975, pour concrétiser ces idées, le Ministère du Plan a mis à la disposition des communes le premier Plan d'Action Communale; le bilan atteint grâce à la réalisation des actions de développement inscrites dans ce plan a révélé qu'une priorité a été accordée aux infrastructures de base, (bureaux communaux, Centres de Santé, Centres nutritionnels, Adduction d'eau, C.C.D.F.P. etc.); l'appareil productif n'a bénéficié que de très peu d'investissements.

De plus, bien que l'apport de la population dans la réalisation de ces infrastructures ait été appréciable, celle-ci n'a pas été toujours associée à la définition des objectifs retenus par le Plan d'Action Communale. Cependant ce plan a démontré encore une fois la capacité de la population à prendre en charge dans son propre développement.

Se basant sur cette capacité, le Ministère de l'Intérieur et du Développement Communal, le Ministère du Plan et la Coopération Suisse ont initié la méthodologie de planification communale afin de canaliser les forces vives de la commune pour le développement de celle-ci. Les instruments méthodologiques élaborés se veulent être un guide théorique pour aider les communes à réaliser un plan qui soit adapté à la spécificité de chacune d'elles et qui soit l'oeuvre des habitants de la commune. Pour réussir ce pari, la méthodologie doit être largement diffusée auprès des utilisateurs potentiels; le présent séminaire des S/Préfets de Sous-Préfectures auquel participent également les S/Préfets chargés des Affaires Economiques et Techniques et les Bourgmestres récemment nommés dans leurs fonctions se place dans ce cadre et fait suite aux formations déjà dispensées aux Bourgmestres et aux agents planificateurs préfectoraux et sous-préfectoraux.

Militants Sous-Préfets,

Votre présence vous permettra d'être familiarisé à votre tour avec la nouvelle méthode de confection d'un plan communal de développement.

Suivre le déroulement du processus de préparation des plans communaux, apporter un appui-conseil aux communes avec l'aide des planificateurs S/Préfectoraux formés, animer si besoin en est certaines séances des groupes de travail, aider à contourner les blocages éventuels, promouvoir la complémentarité et non la compétition entre les plans communaux et enfin s'assurer de la cohérence des plans communaux et intercommunaux, voilà la contribution qui vous est demandée dans le cadre de cet effort national de planification communale.

Le processus de planification que nous vous demandons de soutenir et d'encadrer exige un travail minutieux et contraignant; il exige d'être toujours à l'écoute de la population, de changer les habitudes de travail et de se soumettre à un contrôle permanent de la population. Il importe beaucoup que les objectifs de cette planification qui sont entre autres, la mobilisation des opérateurs économiques, la prise en compte des besoins de la population, l'adéquation des actions envisagées aux moyens disponibles et le consensus des opérateurs économiques sur les actions à mener, ne soient pas compromis par le seul but de pondre un document qui suscite l'admiration de tout le monde par sa forme et ses intentions mais impossible à rendre opérationnel.

Militants S/Préfets;

Militants Bourgmestres;

Devant l'ampleur du travail qui est demandé dans le cadre de cette planification, il y a des gens qui se cachent derrière l'insuffisance des cadres communaux en qualité pour dire que la commune n'est pas en mesure de faire son plan suivant la méthodologie proposée; sans nier ce problème auquel d'ailleurs l'administration ne cesse de chercher une solution, je les invite à méditer sur ce passage de l'allocution du Chef de l'Etat lors de Sa deuxième rencontre avec les agents de l'Etat en Janvier 1987 quand Il disait: "Que les gens de la commune sont parfaitement en mesure de comprendre leurs problèmes et de concevoir des solutions valables, de prendre en mains leurs destinées à condition d'être encouragés politiquement et stimulés par une méthodologie d'approche valable qui leur fait connaître leur propre commune, car les bonnes solutions découlent d'une vision d'ensemble de la commune et qui ne peut venir que de la commune elle-même".

L'encouragement politique nous est acquis puisque Son Excellence le Général-Major HABYARIMANA Juvénal, Président de la République et Président-Fondateur du M.R.N.D. n'a jamais cessé de rappeler l'importance qu'Il attache à la Planification Communale.

La méthodologie d'approche est là, elle vient même d'être révisée pour qu'elle soit plus opérationnelle; appliquée strictement elle permet de saisir les réalités de chaque communes et de proposer des solutions réalistes. Il nous appartient donc de la mettre en pratique en mettant l'accent sur la confiance que nous devons avoir en nous-mêmes et dans la capacité de nos cadres communaux à aider la population à faire son propre plan.

Compte-rendu du Séminaire des Sous-Préfets des Sous-Préfectures sur la planification communale participante tenu à Remera-Ruhondo du 10 au 14 Octobre 1989.

1. Introduction :

Dans le cadre des formations sur la planification communale participante déjà amorcées dans certaines Préfectures du pays notamment Kibungo, Kigali et Byumba les cadres du Ministère du Plan et du Ministère de l'Intérieur et du Développement Communal en collaboration avec la Cellule d'Appui au Développement Communal dans la Préfecture de Kibuye ont invité les sous-préfets, des sous-préfectures, le Sous-préfets des Affaires Economiques et Techniques de la préfecture de Byumba, les Bourgmestres des Communes Rukara, Gikoro, Ruhondo, Kidaho, Karengera, Gishoma, Nyamugali, Ruhashya, Rutobwe, Mbogo, Mugambazi, Kigombe, Mukingo, Kimbogo, Nyakabuye et Mubuga. Ainsi que le représentant du projet Crête Zaïre-Nil à participer dans un séminaire organisé à cette fin.

La formation a pour objectif de familiariser les animateurs externes avec les nouvelles méthodes d'élaboration des plans communaux de développement. Les travaux se sont déroulés au foyer de charté à REMERA-RUHONDO du 10 au 14 Octobre 1989.

2. Déroulement des travaux du Séminaire

10/10/1989 : Ouverture par le Ministre du Plan

11/10/1989 : Cadre général par TWAGIRAYEZU Alexis

- Etape préliminaire par TWAGIRAMUNGU Thomas
- Diagnostic : Introduction par HITIMANA Cassien
- Diagnostic : Collecte des données par HITIMANA C.
- Diagnostic : Préparation et formation des groupes
- Travaux des groupes

12/10/1989 : - Mise en commun par TO

- Programme d'action sectoriel : Analyse du secteur par NIRAGIRE JEAN
- Programme d'action sectoriel : travaux des groupes

13/10/1989 : - Programme d'action sectoriel : Mise en commun par TO

- Finalisation par Cyiza Prosper

13/10/1989 : - Mise en oeuvre par TO

- Rôle de l'animateur externe par TO

14/10/1989 : - Préparation des recommandations et synthèse

- Synthèse Générale par TWAGIRAYEZU Alexis
- Lecture des recommandations
- Clôture par le Ministre du Plan

Travail de groupe des s/prefets sur le diagnostic

- I. Sujet : Planing familial: - connaître le nombre des utilisateurs
- connaître les opinions publiques
sur le planing familial

- II. Méthode à utiliser: Après une large discussion le groupe a opté pour deux méthodes à savoir:
- l'entretien de groupe
- l'entretien individuel

1. Collecte des données : a) Qui va collecter les données ?

- Service du C.C.D.F.P. (le Responsable ou ses agents).
- Service de l'ONAPO au centre de santé (peut être aussi le responsable du centre de santé et/ou ses agents selon que le centre est de l'Etat ou non).

b) Qui va fournir les données ?

- Les familles utilisatrices identifiées après un échantillonnage;
- Les individus pris au hasard (entretien individuel).
- Les animateurs bénévoles de l'ONAPO et les membres de cellules chargés des affaires sociales;
- Centre de santé (archives du centre: les fiches planing familial et différents rapports sur le planing familial).
- La commune pour les statistiques.

2. Instruments à utiliser : Deux types d'instruments sont envisagés: - une fiche de suivi
- un questionnaire ouvert

2.1. Fiche de suivi : Comme les fiches de suivi existent au centre; il faut seulement les consulter; on pourrait s'adresser aux centres de santé environnants ou à la région sanitaire pour avoir les données plus fiables.

2.2. Questionnaire ouvert:

- a) Pour les familles identifiées et individus pris au hasard pratiquant le planing familial:

.../...

1. Kuringaniza imbyaro n'umugaruro ubyumva ute?
2. Wabyitabiriye ute? Watangiye ryari?
3. Kugeza ubu urumva bikumariye iki ?
4. Ni izihe ngorane waba uhura nazo?
5. Ni izihe nama wagira abandi batarabyitabira?

b) Pour les familles identifiées, individus pris au hasard mais qui ne pratiquent pas le planing familial.

1. Kuringaniza imbyaro n'umugaruro ubyumva ute?
2. Hari abo waba uzi babyitabiliye?
3. Kuki wowe utabyitabira?
4. Uteganya kubyitabyira ryari?

c) Pour les animateurs bénévoles et membres de cellules chargés des affaires sociales

1. Kuringaniza imbyaro n'umugaruro ubyumva ute ?
2. Ufite imiryango ingahe wagiriye inama ?
3. Imiryango yabyitabiriye ni ingahe ?
4. Ni izihe ngorane uhura nazo mu butumwa bwawe bwo gukangu-
rira abaturatione kuringaniza imbyaro n'umugaruro?

N.B. Le questionnaire étant ouvert l'enquêteur devra poser des sous-questions selon l'attitude de l'enquêté.

TRAVAIL SUR LE PROGRAMME D'ACTION SECTORIEL

4.3. Schéma fiche d'action (p.27 Instruments méthodologiques)

1. Titre: Aménagement du marais de la MUKUNGWA par drainage
2. Situation actuelle: -Superficie : 10 ha
-Non exploitée en saison des pluies à cause des inondations.
3. Objectifs: -global : - augmentation de la production vivrière
-spécifique: - récupération d'une superficie de 10 ha

4. Description de l'action :

- 4.1. Lieu :
- Marais de Mukungwa
 - Commune Cyabingo
 - Secteur Ngege
 - Cellules: Rusenge, Kabacuzi, Kabagoyi

4.2.

Acteurs	Activités
Topographe Porte-mire Main-d'œuvre	Levée topographique
Idem Topo Aide de bureau	Parcellement Cartographie
Agronome Main d'œuvre paysans	Creusement drains

4.3. Méthode d'approche

- Information des riverains sur le drainage par le service agricole ;
- La levée topographique et la cartographie seront faites par les techniciens du MINAGRI ;
- Le creusement, les drains par l'umuganda des riverains durant 5 mois de l'année ;
- L'entretien du marais une fois drainé sera fait par les riverains sous le contrôle d'un comité des marais.

.../...

5. Devis de l'action:

Libellé des actions	Moyens	Unités	Quantité	Prix unitaire	Prix Total
- Levée topo et parcellement	Topo	H J	30	500	15,000
- Salaire du personnel	Porte-mire	H J	30	125	3,750
	2 ouvriers	H J	60	100	6,000
- Matériel Topo	location				50,000

6. Moyens nécessaires

a) Technique et matériel

- Théodolite
- Papier
- Bics
- Houes etc.

b) Humains

- Topographe
- Agronome
- Porte mire
- Umuganda de 150 paysans

c) Moyens financiers

- 1.394.000 FRW - Budget de développement de la commune
- 125.000 FRW - Subvention de l'Etat

7. Calendrier

Année \ Activité	1990	1991	1992	1993	1994
- Levée topographique	-				
- Cartographie	-				
- Dimensionnement	-	215 ha			
- Gouvernement					

8) Evaluation :

a) Résultats attendus :

- 1990 : cartes tirées + calculs faits
- 1991 à 1994 : 3,5 ha par an aménagés
- Production : 2 tonnes de haricots par ha par an

b) Indicateurs:

- Nombre de ha aménagés
- Nombre de t de haricots produits

c) Méthode:

- mesurage + rapport du service agricole
- pesage par échantillon

4.6. Charges directes (p.30 Instruments méthodologiques)

Années	1990	1991	1992	1993	1994
Charges					
1. Investissement					
1.1. Matériel					
Houes	-	15.600	-	-	-
Pics	-	15.600	-	-	-
Calculatrice	5.000	-	-	-	-
Topo	50.000	-	-	-	-
Dessin	75.000	-	-	-	-
1.2. Personnel					
Topographe	20.000				
Porte-mire	3.750				
Aide-bureau	1.750				
Agronome	15.000	26.250	26.250	26.250	26.250
Ouvriers	6.000	262.500	262.500	262.500	262.500
2. Fonctionnement:					
Total 1	176.500	319.950	228.750	228.750	228.750
Umuganda	-	52.500	52.500	52.500	52.500
Total 2	176.500	372.450	341.250	341.250	341.250

4.11. Sources de financement par action: charges directes
 (page 35 Instruments method.)

Origine de financement \ Année	1990	1991	1992	1993	1994
2. Contribution financière de la commune	69.150	357.195	322.875	322.875	322.875
3. Subvention crédit de l'Etat	125.000	-	-	-	-
S/Total	194.150	357.195	322.875	322.875	322.875
Umuganda		H.J. 52.500	52.500	52.500	52.500
Total général	194.150	409.695	375.375	375.375	375.375

Liste des participants

1. TWAGIRAYEZU Alexis : Directeur Général de la Planification;Président du Séminaire
2. NIRAGIRE Jean : Directeur des Stratégies de Développement Communal et Régional au Ministère du Plan
3. HITIMANA Cassien : Chef de Division Planification Communal au Ministère du Plan
4. CYIZA Prosper : Chef de Division Aménagement Régional au Ministère du Plan
5. TWAGIRAMUNGU Thomas : Chef de Division "Projets" au Ministère de l'Intérieur et du Développement Commual
6. Madame TO: TJOELKER : Appui à la Planification Communale KIBUYE
7. KAREKEZI RURANGIRWA J.C : Sous-Préfet de Rwesero Cyangugu
8. KAYIBANDA Vincent : Sous-Préfet de Gisagara Butare
9. RUDAKUBANA Anaclet : Sous-Préfet de Rushashi KIGALI
10. SIMBALIKURE Assiel : Sous-Préfet de Busogo Butare
11. GASANA J.Chrysostome : Sous-Préfet de Nyabisindu Butare
12. SEZIBERA Benoît : Sous-Préfet de Kaduha Gikongoro
13. RUKUBAYIHUNGA Michel : Sous-Préfet de Birambo Kibuye
14. KANYAMIBWA Alexis : Sous-Préfet de Kinihira Byumba
15. NZANANA Dismas : Sous-Préfet de Busengo Ruhengeri
16. SEMASAKA Faustin : Sous-Préfet de Kirambo Ruhengeri
17. RUZIGANA Michel J.L. : Sous-Préfet de Kanazi Kigali
18. RUKABUKIRA Ildephonse : Sous-Préfet de Bugumya Cyangugu
19. NTEGEYINTWALI Joseph : Sous-Préfet des Affaires Economiques et Techniques- Byumba
20. NDAYISABA Pascal : Sous-Préfet de Karaba Gikongoro
21. GAKULIRO Léonidas : Sous-Préfet de Ngarama Byumba
22. MUHATURUKUNDO Norbet : Sous-Préfet de Ruhango Gitarama
23. MUHIRE Aloys : Sous-Préfet de Kabaya Gisenyi
24. HABIMANA Joseph : Sous-Préfet de Kirehe Kibungo
25. SEKAGINA Faustin : Sous-Préfet de Rwamagana Kibungo
26. KOLONI Placide : Sous-Préfet de Kiyumba Gitarama
27. NTIBABWILIZA Joseph : Sous-Préfet de Munini Gikongoro
28. UWURUKUNDO Révérien : Bourgmestre de Nyamugali Ruhengeri
29. RUDAKUBANA Martin : Bourgmestre de Ruhashya Butare
30. NDAGIJIMANA J.Baptiste : Bourgmestre de Rutobwe Gitarama
31. NYILIDANDI Charles : Bourgmestre de Mubuga Gikongoro
32. MUZIGANDONYI J.Baptiste : Bourgmestre de Mbogo Kigali
33. RUSATSI Donatien : Bourgmestre de Mugambazi Kigali
34. MPAMBARA Jean : Bourgmestre de Rukara Kibungo
35. BISENGIMANA Paul : Bourgmestre de Gikoro Kigali

.../...

Liste des Participants (suite)

- | | |
|---------------------------|---|
| 36. NSABIMANA J. Baptiste | : Bourgmestre de Ruhondo Ruhengeri |
| 37. NSABIYEZE Augustin | : Bourgmestre de Karengera Cyangugu |
| 38. MAKUZA Guillaume | : Bourgmestre de Nyakabueye Cyangugu |
| 39. NKUBITO J. Crysostome | : Bourgmestre de Gishoma Cyangugu |
| 40. NTAHOMPAGAZE J. Bosco | : Bourgmestre de Kidaho Ruhengeri |
| 41. HABİYAREMYE Fabien | : Bourgmestre de Cyimbogo Cyangugu |
| 42. KAJERIJERI Juvénal | : Bourgmestre de Mukingo Ruhengeri |
| 43. MANIRAGABA Fabien | : Bourgmestre de Kigombe Ruhengeri |
| 44. RWIMIRA Déogratias | : Bourgmestre de Rutongo Kigali |
| 45. BISETSA Philippe | : Chef de Volet Paysannat Projet
Crête-Zaïre-Nil |
| 46. NSABIMANA David | : Secrétaire de la Sous-Préfecture
Murambi Kigali |
| 47. RWABUKAMBA J. Léonard | : Chef de Division Information et
Documentation au Ministère du Plan |
| 48. MUKARWEGO Charlotte | : Agent du Ministère du Plan,
Rapporteur |
| 49. KANDERA Espérance | : Agent du Ministère du Plan
Rapporteur |
| 50. MUTAGAWA Libérata | : Agent du Ministère du Plan
Dactylographe. |

Réflexions générales émises par les S/préfets et les Bourgmestres lors de leur séminaire sur la Planification communale du 10 au 14/10/1989 à REMERA-RUHONDO.

1. La concertation avec les Ministères pour respecter les programmes élaborés dans le cadre du plan communal.
 - Il faut s'assurer de l'appui politique.
 - Il faut prioriser.
 - Une fois/^{qu'on est}convaincu, il faut lutter.
 - Associer les services préfectoraux.

2. Que faire en cas de commissions techniques non fonctionnelles ?
 - Le bourgmestre doit animer la commission technique
 - Renforcer les commissions techniques. Le choix de la commission technique est primordiale et ^{le} processus de les agréer révisé. Au lieu de maintenir le long processus habituel, il serait mieux que ce soit le préfet qui nomme les membres.

3. Dans la préparation du plan, quelles sont les actions qui ne demandent pas beaucoup de financements ?
 - Phase du diagnostic ne coûte très cher (papier fiches familiales, dactylographie ...)
 - Ex: à MABANZA on a dépensé 70.000 FRW pour le diagnostic

4. Animateur externe par rapport aux moyens insuffisants (humains et matériels)
 - Recommandation :
 - a) Nécessité du budget pour l'animation externe
 - b) Services de planification opérationnels dans la commune et la préfecture.

5. Devis de l'action : Qui peut préparer un devis de l'action correct ? expertise et références.
 - Les ONG'S
 - Autres personnes ressources
 - Contre expertise à partir d'une certaine somme
 - Fiche d'expert

6. Formation insuffisante; formation future des animateurs externes (préfectoraux et sous préfectoraux)
 - Recommandations :
 - a) Recyclages réguliers
 - b) Créer un minimum de postes à la préfecture et sous préfecture avec poste de planificateur
 - c) Formation des planificateurs spécialisés
 - d) Budget et service de planification.

.../...

7. Echéances des plans
 - Cinq ans

8. Changement de mentalité - chez qui ?
 - comment ?
 - Recommandations :
 - a) sensibilisation des supérieurs (Ministères notamment; l'appui politique existe) et à la base (population).

9. Ne pourrait on pas créer une caisse dédiée à la planification communale ?
 - En créant cette caisse on risquerait de confier la planification aux bureaux d'étude, qui, une fois plongés dans la matière, ne produiraient que des plans identiques où la phase du diagnostic serait escamotée.

10. Apport des Ministères dans la mise en oeuvre des plans communaux.
 - Recommandation :
 - a) Transfert des moyens parallèlement au transfert des charges
 - b) Dialogue entre la commune, le Miniplan et le Mininter
 - c) Apport du Ministère du plan dans la mise en oeuvre du plan

11. La restitution ne risque pas d'être confondue à une simple information ou communication. Faire grande attention pour ne pas commettre cette erreur.

12. Destin des paysans par rapport aux politiques agraires
 - Recommandation : Des réflexions sur la politique agricole doivent être menées par les bourgmestres (plus proches des paysans)

13. Réalisme des plans

Le plan est un outil qui aide à atteindre les buts et d'hierarchiser les priorités et n'est donc pas l'unique moyen à mettre en oeuvre pour se développer.

ALLOCATION DE MONSIEUR LE MINISTRE DU PLAN A L'OCCASION
DE LA CLOTURE DU SEMINAIRE DES S/PREFETS DE SOUS-
PREFECTURE SUR LA PLANIFICATION COMMUNALE PARTICIPANTE.

Militant S/Préfet représentant le Préfet de la
Préfecture RUHENGRI,

Militants S/Préfets de sous-préfectures,

Militants Bourgmestres,

Militantes, Militants;

Sympathisantes, Sympathisants;

Nous voici au terme de notre séminaire qui a duré cinq jours. Pendant cette période vous avez eu à vous familiariser avec la méthodologie de Planification Communale Participante.

Je profite de cette occasion qui m'est offerte pour vous remercier sincèrement du travail que vous avez accompli, en effet vous n'avez pas été des acteurs passifs, mais des gens dynamiques. Vos interventions lors des discussions ont permis de clarifier certains points de la méthodologie et en tant qu'hommes de terrains, vos observations sont très utiles pour les améliorations éventuelles à apporter à cette méthodologie car comme vos formateurs ont dû le préciser, je l'espère, cette méthodologie n'est pas figée et une proposition d'amélioration si minime soit-elle est toujours la bienvenue. Nous restons ouverts à toute proposition et c'est là je pense un début de la participation que nous préconisons du niveau de cette méthodologie.

Lors de mon allocution d'ouverture, j'ai eu l'occasion de vous préciser brièvement ce que le Ministère du Plan attendait de vous dans ce processus de planification communale participante. Maintenant que vous connaissez toutes les étapes de ce processus, permettez-moi d'entrer un peu plus dans les détails en reprenant les moments forts de cette planification:

1. L'étape préliminaire:

C'est l'étape au cours de laquelle les autorités tant politiques qu'administratives doivent préparer la population à changer de mentalité; à abandonner une attitude passive pour adopter une attitude plus active et plus pragmatique qui permet à la population d'être le véritable acteur de son développement. Hélas, nous avons constaté avec regret que cet étape est souvent escamotée faussant ainsi à la base la planification communale participante.

J'aimerais que dans vos S/Préfectures vous preniez en main cette étape, combien essentielle, en aidant les Bourgmestres à assurer un maximum de sensibilisation avant d'entamer les étapes suivantes qui, comme je viens de le souligner ne peuvent être bénéfiques que si l'appui de la population est réellement acquis.

2. La phase de diagnostic:

Elle constitue la phase pivot de la planification car c'est au cours de cette phase qu'on met en évidence les potentialités tant humaines que matérielles de la commune. Les expériences ont montré que la qualité d'un plan communal dépendait énormément du travail fait pendant le diagnostic.

Cependant quel que soit l'importance de cette phase il importe que les communes ne perdent pas beaucoup de temps dans la recherche des informations qu'elles sont sensées avoir à leur disposition. Ainsi la recherche des données qui est recommandée au cours de cette phase devrait tenir compte des données capitalisées au niveau des services techniques de la commune.

La circulation de l'information au cours de cette phase est plus que nécessaire afin de vaincre les réticences éventuelles et d'atteindre des résultats plus ou moins fiables. L'information dont je veux parler ici est plus un élément essentiel pour s'assurer de la participation de la population qu'un mot d'ordre à faire exécuter par celle-ci.

Je sais et je suis conscient que vos tâches multiples ne peuvent pas vous permettre de suivre le déroulement des travaux prévus au cours de cette phase dans toutes les communes d'une Sous-Préfecture; cependant votre appui-conseil sera déterminant surtout pour l'harmonisation des plans communaux au niveau de la S/Préfecture.

3. La programmation d'Action Sectorielle:

Les limites des communes ont été instituées pour des besoins administratifs, elles ne doivent en aucun cas constituer des barrières infranchissables. Les échos qui me sont parvenus font état de certains cas où une commune refuse par exemple à une autre de capter une source se trouvant sur son territoire. Ceci est inadmissible et je pense qu'on ne peut pas concevoir un développement harmonieux de la Nation dans un cadre aussi cloisonné. Aussi au niveau de la programmation sectorielle, il est essentiel de créer un tissu économique viable et intégré car nécessairement, certaines actions iront au-delà de l'entité communale.

4. La finalisation

Au cours de l'étape précédente les communes auront élaboré une série d'actions à insérer dans le plan communal. Vu que les besoins à satisfaire sont immenses, on aura la tentation d'élaborer un plan complet quant au contenu mais dont l'opérationnalisation restera difficile à faire. Pour éviter de tomber dans ce piège votre tâche sera d'aider les communes (évidemment en collaboration avec la population concernée) à assurer une adéquation aussi complète que possible entre les ressources d'une part et les besoins d'autre part.

5. La mise en oeuvre:

Au risque de me répéter, un plan n'est vraiment un bon plan que si les actions qu'il retient peuvent être opérationnalisées. La mise en oeuvre des actions retenues dans le plan doit donc retenir l'attention de tous les intervenants et

plus particulièrement de la population qui, j'insiste doit être l'acteur et le bénéficiaire principal de son développement.

Votre rôle dans cette phase sera d'aider les communes dans les négociations des financements externes qu'elles auront identifiées au cours de la programmation sectorielle...

Tels sont Militants S/Préfets et Bourmestres, les actions concrètes que nous attendons de vous dans le cadre de ce travail de planification communale somme toute contraignant mais combien exaltant quant on songe au fait qu'au bout du tunnel il y a sans doute une lueur d'espoir pour le progrès du peuple rwandais dans le cadre de son autodéveloppement que notre Chef de l'Etat et Président-Fondateur du M.R.N.D. Son Excellence le Général Major HABYARIMANA Juvénal ne cesse de promouvoir.

Quant aux préoccupations combien légitimes que vous avez soulevées dans vos recommandations, je puis vous assurer que nous les tiendrons en considération et que des réponses y seront apportées après que les services techniques auront analysé leur faisabilité et la façon la plus rationnelle de les rendre opérationnelles.

J'aimerais terminer cette brève allocution en remerciant la Coopération Suisse pour son appui technique et ainsi que les responsables du Foyer de Charité de Remera pour l'accueil qu'ils nous ont réservé et la chaleur de leur hospitalité.

Mes remerciements vont également à vous, chers participants pour la qualité du travail que vous avez accompli. Mais je m'empresse de vous rappeler que le véritable travail ne fait que commencer; l'ardeur et le zèle qui ont caractérisé vos travaux sont pour moi un gage que les plans communaux sont dans de bonnes mains et c'est sur cette note d'optimisme et d'espoir que je déclare clos les travaux du Séminaire sur la planification communale participante.

Vive le M.R.N.D. et Son Président-Fondateur

Vive le Développement Communal

Je vous remercie.

PROCES-VERBAL DE LA FORMATION DES ANIMATEURS INTERNES A
KIBUNGO SUR LA PLANIFICATION COMMUNALE PARTICIPANTE

Déroulement des travaux

- Mercredi le 27/09/1989:
 - Ouverture par le Préfet
 - Cadre général: par HITIMANA Cassien
chef de Division Planification
Communale au MINIPLAN
 - Etape préliminaire: par Mr TWAGIRAMUNGU
Thomas; chef de division
Projets au MININTER
 - Diagnostic: par HITIMANA CASSIEN
Introduction
Travaux de groupes

- Jeudi le 28/09/1989:
 - Mise en commun: par Madame To de la
cellule d'Appui au Développement
communale de Kibuye.
 - Programme d'actions sectoriel: par
NIRAGIRE Jean, Directeur des
Stratégies de Développement
Communal et Régional au MINIPLAN.
Introduction
Travaux de groupe

- Vendredi le 29/09/989:
 - Mise en commun: Mme To
 - Finalisation: par TWAGIRAMUNGU
 - Mise en oeuvre: Mme TO
 - Rôle de chacun: Mme TO
 - Synthèse Générale: HITIMANA Cassien
 - Clôture: par le S/Préfet chargé des
Affaires Economiques et Techniques.

Ouverture

Le séminaire de formation sur la planification communale participante a été ouvert par le Préfet de la préfecture de Kibungo, Monsieur BUCYIBARUTA Laurent.

Dans son allocution d'ouverture, il a insisté sur le but de ce séminaire. Il a dit aux séminaristes surtout aux agents communaux de suivre attentivement cette formation, car elle venait au bon moment et qu'elle allait doter de la Préfecture des animateurs dignes de mener à bien un travail pertinent.

La planification communale participante n'est pas nouvelle à Kibungo, car la commune de Kigarama a déjà commencé les travaux de préparation de son plan communal de développement et il a bénéficié d'une aide d'un montant de 700.000 FRW de la part du Projet KIBUNGO II.

Cadre général

Q/ 1) Si toutes les 143 communes commencent à élaborer leur propre plan, n'y a-t-il pas de risque de se retrouver devant une situation d'incohérence à l'instar des centres de santé construits dans le passé et qui n'ont pas de personnel suffisant?

R/ Pour éviter de telles anomalies, il existe une phase appelée restitution notamment celle destinée aux supérieurs qui permettra de tenir en compte la politique nationale dans un secteur d'activités donné. De même; il n'y aura pas de risque de voir deux communes construites l'une à proximité de l'autre dans deux centres différentes puisque les bourgmestres devront se concerter lors de cette phase.

Q/ 2) Le plan national sera-t-il une synthèse des plans communaux?

R/ Effectivement, dans le futur, le plan national devra tenir compte de la synthèse préfectorale des plans communaux. Le MINIPLAN est en train de réfléchir sur la méthodologie de cette synthèse. Pour le IVème Plan en préparation, les projets présentés par les communes en 1987 et 1988 seront pris en compte.

Etape préliminaire

Q/ Quelle est la nécessité d'informer la population?

R/ Cette information sert à susciter la participation de celle-ci à l'élaboration du plan, à inciter aux changements d'attitudes et mentalités, à clarifier les objectifs des travaux de planification et à annoncer le calendrier des visites.

Les séminaristes souhaitent que le MINIPLAN intervienne dans l'exécution, le suivi et l'évaluation du Plan élaboré avec le MININTER.

Diagnostic

Q/ 1) Quelle est l'avantage d'utiliser un questionnaire dans une enquête?

R/ On utilise un questionnaire surtout dans les entretiens individuels. Il peut constituer une aide-mémoire très efficace. Pour les enquêtes, c'est une obligation de disposer d'un questionnaire.

Programme d'actions sectoriel

Ce chapitre a été facile à comprendre surtout que l'exposé est accompagné d'un exercice fait en groupe. Il consistait à remplir les fiches 4.3, 4.6 et 4.11 dans leurs groupes de travail.

Finalisation

- Q/ Comment est-ce qu'une commune qui n'arrive pas à payer son personnel pourra financer les activités de planification?
- R/ Le but de la planification communale est de mieux utiliser les ressources dont on dispose et de canaliser les subventions de bailleurs de fonds qui actuellement travaillent dans le désordre. Le plan communal crée de l'ordre et permet d'orienter les besoins de la population. Ce ne serait donc pas un gaspillage que d'amputer le budget communal d'une somme de 500.000 FRW qui permettra de mieux organiser la commune, d'éviter les gaspillages etc.

Clôture

Les travaux du séminaire sur cette planification communale participante ont pris fin Vendredi le 29/09/1989 à 12 h 50. Dans son allocution Monsieur NZEYIMANA François, S/Préfet chargé des Affaires Economiques et Techniques a remercié les formateurs et les participants qui venaient de passer trois jours ensemble en échangeant des idées sur la méthodologie de Planification communale participante. Cela marque une étape très importante dans la démarche et l'approche d'élaboration des plans communaux de développement.

Et il a poursuivi son allocution en rappelant que les 25 prochaines années consacrées au renforcement de nos communes sont, pour nous, un encouragement dans le processus du développement communal. Ainsi nous devons tout faire pour rendre fructueuses les 25 prochaines années et tout le monde est d'accord que le point de départ doit être l'établissement des plans communaux.

Il a continué en disant que dans les préparatifs des plans communaux, "il ne faut pas oublier la participation effective de la population. Il a ajouté: "C'est vous qui êtes initiés à la méthodologie préconisée; vous serez à même de transmettre ce que vous avez acquis pour aider les communes à élaborer le plan de développement par tous les acteurs devant intervenir dans sa conception, dans son exécution, dans son suivi et dans son évaluation.

Le plan communal va aider, orienter et canaliser les interventions de l'Etat et des aides extérieures dans le développement communal. Outre cela, les départements ministériels n'amèneront plus leurs programmes dans les communes, car celles-ci auront déjà inclus dans leurs plans les priorités arrêtées par les ministères, mais cette fois-ci sur base d'une concertation populaire."

Avant de terminer son allocution, il a rappelé que dans les prochains mois, " les communes qui ont un financement allaient démarrer l'élaboration de leurs plans. Il espérait que d'ici une année chaque commune disposerait d'une ébauche de son plan de développement. Il a terminé en remerciant la coopération suisse pour son programme d'appui au développement.

Les Participants

Noms et Prénoms	Adresse et Fonction
1. HATEGIKIMANA Joachim	-S/Préfet de Préfecture Kibungo
2. GASHONGORE Fabien	-S/Préfet de Préfecture Kibungo
3. NIRAGIRE Jean	-Directeur des stratégies de communal et Régional au Ministère du Plan
4. HITIMANA Cassien	-Chef de Division Planification Comunale au Ministère du Plan
5. CYIZA Prosper	-Chef de Division Aménagement Régional au Ministère du Plan
6. TWAGIRAMUNGU Thomas	-Chef de Division "Projets" au MININTER
7. Mme TO TOJOELKER	-Responsable de la cellule d'Appui au développement communal à Kibuye
8. UWAMAHORO Jean Baptiste	-Comptable de préfecture Kibungo
9. NGARUKIYE Elie	-Responsable de l'hydraulique rurale Kibungo
10. MURANGIRA J.de Dieu	-Chef de station Météorologie Kibungo
11. SIMBANKABO THOMAS	-Journaliste de l'ORINFOR Kibungo
12. KAREMERA Isidore	-Chef de volet Agri Projet BGM
13. BATAGATIFU Athali	-Agent de liaison CSR Kibungo
14. MAGURU Evariste	-Inspecteur du Commerce Kibungo
15. NTANEZA Godefroid	-Encadreur de l'Artisanat Kibungo
16. KANA Augustin	-Chef de station ELECTROGAZ Kibungo
17. MUNYANKINDI François	-Inspecteur de l'Urbanisme et Habitat Kibungo
18. KANYARWANDA François X.	-Adjoint Administratif de l'Inspecteur d'Arrondissement Kibungo
19. MUTARAMBIRWA J. Chrisostome	-Animateur Permanent du C.D.D.
20. NGOGA Jean	-Agent de la Préfecture
21. HANG Paul	-Agent planificateur de la préfecture
22. KAYITANA D.Savio	-Chef du Sercice Statistique Kibungo

23. HAVUGIMANA J.Baptiste	-Agent du développement ACORD Kibungo
24. GASENGAYIRE Béatrice	-Fonctionnaire mis à la disposition de la commune Muhazi
25. MUKANKUSI Irène	-Agent du CCDFP Kibungo
26. KARENZI Fidèle	-Agent de développement ACORD
27. NTEZIYAREMYE François	-Vérificateurs des Impôts
28. MUKARAGE Jérôme	-Représentant Micro-Réalisations
29. MARC Denys	-Chef de Projet Kibungo II
30. BAMURANGE Jeanne	-Agronome
31. NKUSI Benoît	-Directeur du CPDFP Kibungo
32. NDIKUBWIMANA André	-Fonctionnaire Assistant Bourgestre SAKE
33. BALIBWIYUMUHUNGU P.C.	-Fonctionnaire Assistant Bourgestre Sake
34. FASHINGABO Mathieu	-Fonctionnaire Assistant Bourgestre Rusumo
35. NKAZAMUREGO Faustin	-Fonctionnaire Assistant Bourgestre Rusumo
36. NDAYAMBAJE François	-Fonctionnaire Assistant Bourgestre Birenga
37. KIMONYO Jean Pierre	-Fonctionnaire Assistant Bourgestre Birenga
38. KANANURA J.Damascène	-Fonctionnaire Assistant Bourgestre Rutonde
39. NTAGANDA Augustin	-Fonctionnaire Assistant Bourgestre Rutonde
40. MURWANASHYAKA Charles	-Fonctionnaire Assistant Bourgestre Rukara
41. NGABONZIZA Frédéric	-Fonctionnaire Assistant Bourgestre Rukara
42. RUMASHANYA Viateur	-Fonctionnaire Assistant Bourgestre KABARONDO
43. NDAYAMBAJE André	-Fonctionnaire Assistant Bourgestre Kayonza
44. SEGIHAMIRA Antoine	-Fonctionnaire Assistant Bourgestre Kayonza
45. BWANAKEYE J. Baptiste	-Fonctionnaire Assistant Bourgestre Kayonza

- | | |
|--------------------------|---|
| 46. NDIZEYE André | -Fonctionnaire Assistant
Bourgestre Mugesera |
| 47. GATABAZI Sylvestre | -Fonctionnaire Assistant
Bourgestre Mugesera |
| 48. MUGIRANEZA Frodouald | -Fonctionnaire Assistant
Bourgestre Muhazi |
| 49. SIBOMANA Vincent | -Fonctionnaire Assistant
Bourgestre Kigarama |
| 50. RWAYITARE Jean | -Agent de la Préfecture |
| 51. KARAMAGE Egide | -Fonctionnaire Assistant
Bourgestre Kigarama |
| 52. MUKARWEGO Charlotte | -Agent du MINIPLAN |
| 53. TUNGIRAHU Sylvestre | |

ALLOCUTION DU PREFET DE LA PREFECTURE DE BYUMBA
A L'OCCASION DE LA CLOTURE DU SEMINAIRE DE FORMA-
TION DES ANIMATEURS INTERNES EN PLANIFICATION COM-
MUNALE PARTICIPANTE.

Messieurs les Bourgmestres,

Messieurs les Chefs de Service et des Projets,

Mesdames, Messieurs les participants,

Nous voici arrivés à la fin des travaux du séminaire sur la Planification Communale Participante, séminaire qui avait réuni ici tous ceux qui sont supposés intervenir ou qui interviendront dans le développement de nos communes, quand nous commencerons à mettre en action leurs plans de développement dont nous venons d'étudier les stratégies de réalisation.

Je remercie tout d'abord les personnalités qui ont voulu rehausser de leur présence cette cérémonie de clôture du séminaire sur la Planification Communale Participante. Mes remerciements vont particulièrement au Ministère du Plan, au Ministère de l'Intérieur et du Développement Communal et à la Coopération Suisse qui ont organisé et animé ce séminaire.

Je remercie également le Diocèse de Byumba, la Communauté des F.E.C. pour leur contribution, chacun en ce qui lui a été demandé, pour la réussite de ce séminaire.

Je remercie, enfin, les participants qui ont mené un travail sérieux pour pouvoir arrêter des recommandations qui vont aider à mieux planifier les activités communales dans la préparation, dans l'élaboration et la réalisation des plans communaux de développement.

Je crois que nous pouvons être fiers du travail accompli ici et des résultats obtenus pendant ces trois jours d'étude et de débats combien enrichissants et de réflexion sur un sujet d'actualité qu'est celui de la Planification Communale Participante. Ce séminaire est très enrichissant car il vous a permis de découvrir des concepts nouveaux et des éléments qui constituent sa matérialisation, éléments que vous avez acquis et analysés à partir des instruments méthodologiques sur lesquels vous avez travaillé. Comme je l'ai dit dans mon discours d'ouverture de ce séminaire, la planification communale suppose un ensemble d'orientations, de politiques, de stratégies, de programmes, des projets exprimés par ces habitants de différentes couches socio-professionnelles montrant ce dont la Commune a besoin, ce dont elle dispose, ses capacités, ses potentialités et ce qui a été fait.

Ainsi la politique du Pays de doter les Communes d'un Plan communal de développement ne vient pas remplacer le travail ordinaire des Communes, mais pour pallier à un manque ou plutôt un désordre constaté dans la réalisation du développement communal, parce que pas de plan défini à suivre.

Au cours de ce séminaire, on vous a défini les différentes étapes à suivre dont:

- l'étape préliminaire qui constitue la clef pour une Planification Communale Participante. C'est la phase-clef dans laquelle vous allez définir les travaux à faire, les domaines et secteurs d'intervention, informer la population et les autres intervenants de ce qui va se faire.
- On vous a défini les travaux à faire pour différents acteurs communaux au cours desquels il faudra d'abord mener une réflexion avant d'entamer la pratique.

La deuxième phase est la phase du diagnostic, c'est d'ailleurs la plus importante parce qu'elle constitue un constat qui permettra à tout intervenant de sortir ce qui le concerne. C'est au cours de cette phase que vous allez rassembler toute la documentation nécessaire, collecter les données à travers les enquêtes et les entretiens auprès de la population. Au cours de ces enquêtes, désignez vraiment les personnes aptes à faire ce travail, quelqu'un qui requiert les qualités et les attitudes d'un bon enquêteur et animateur, quelqu'un dont les gens ne vont pas se méfier. Bref quelqu'un qui va gagner la confiance de la population. Cela ne dit pas que toute la population sera sondée, mais bien il faudra désigner les groupes cibles à interroger, et ce rôle revient à l'animateur interne qui devra orienter les travaux.

La IIIème phase sera celle de la fixation des grands axes et les objectifs à atteindre, lesquels objectifs seront restitués à la population afin que celle-ci puisse participer sans équivoque. Ces objectifs devront être définis par rapport à la population, à la commune et au secteur d'activités, ce qui évitera des surprises pour les intervenants.

Finalement, on vous a défini, comment mettre en cohérence les éléments qui auront été collectés et l'ordre dans le temps pour éviter une superposition ou une surcharge de projets pendant une même période. C'est la cohérence à tous les niveaux qui permettra à la Commune d'atteindre les objectifs fixés par le plan.

Sans être trop long, le rôle de chaque intervenant a été tracé, mais le travail lourd incombe aux animateurs des Communes, donc les planificateurs communaux qui ont été formés dans ce séminaire; car c'est grâce à eux que la réalisation du plan sera atteinte s'ils s'acquittent bien de leur tâche. Les animateurs externes ne viendront que pour appuyer les efforts entamés déjà par les communes. Leur rôle sera d'intervenir chacun dans le domaine qui le concerne, en fournissant les données qui lui seront demandées en éclaircissant certains éléments... Le Bourgmestre, quant à lui, devra du début à la fin se sentir grand responsable dans la coordination des travaux.

Le plan communal de développement est un projet comme d'autres, c'est pourquoi il faut le réaliser. Les communes devront prévoir dans leurs budgets, une somme réservée à la Planification Communale Participante sans toutefois arrêter d'autres projets. Je demande à tous les Projets; les ONG qui ont la capacité d'appuyer financièrement les communes d'oeuvrer en ce sens.

Je demande particulièrement aux communes qui ont les possibilités financières de commencer très tôt ce travail lourd de sorte que d'ici 1991, toutes les communes de la Préfecture de Byumba soient dotées d'un plan communal de développement. Sur ce, je déclare clos le séminaire sur la Planification Communale Participante en Préfecture de Byumba.

Je vous remercie.

Compte-rendu du séminaire de formation des Animateurs internes des Communes de Préfecture KIGALI qui s'est tenu au Centre Christus de REMERA du 02 au 04/10/1989.

I. Déroulement des travaux

Lundi le 02/10/1989 :

- Ouverture: par le Sous-préfet Charge des Affaires Economiques et Techniques
Monsieur KADULI
- Cadre général: Le Chef de Division Planification Communale
Monsieur HITIMANA Cassien
- Etape préliminaire: Par le Chef de Division "Projet" MININTER, Monsieur TWAGIRAMUNGU Thomas
- Diagnostic: Introduction par HITIMANA Cassien
Travaux de groupes HITIMANA Cassien

Mardi le 03/10/1989 :

- Mise en commun: par Mme TO
- Programme d'actions sectoriel: par Mme TO
- Programme d'actions sectoriel: Travaux de groupe

Mercredi le 04/10/1989 :

- Mise en commun : par Mme TO
- Finalisation: par TWAGIRAMUNGU Thomas
- Mise en oeuvre : par Mme TO
- Rôle de chacun : par Mme TO
- Synthèse générale : par Mr HITIMANA Cassien
- Clôture par Monsieur BAGAMBIKI Emmanuel
Préfet de la Préfecture de KIGALI

II. Ouverture

Le séminaire de formation sur la planification communale participante à Kigali a été ouvert par le Sous-préfet Chargé des Affaires Economiques et Techniques Monsieur KADULI.

Dans son allocution, il a fait une présentation sommaire des travaux de planification dans la préfecture de KIGALI. Il a continué son allocution en faisant remarquer que cette formation venait au bon moment et qu'elle allait doter de la de la préfecture d'animateurs dignes de mener à bien travail pertinent.

.../...

III. Cadre général

- Après cet exposé, une question a été posée, celle de savoir si les données sur l'état civil (naissances, décès ...) sont fiables et se prêtent à l'utilisation dans le cadre de la planification.

- On a répondu qu'il ya des données existantes mais qui ne sont pas fiables à 100 % qui peuvent donc être complétées, soit par d'autres recherches soit par des enquêtes statistiques selon le cas.

IV. Etape préliminaire

Dans cette phase, on a bien expliqué les relations qui existent entre les phases de l'élaboration du plan communal de développement.

V. Diagnostic

Question : 1. Où chercher le financement des actions prévues dans le plan ?

Réponse : La commune doit être réaliste dans la programmation des investissements des actions. En effet, pour ne pas faire une planification en l'air, la commune doit d'abord et surtout tabler sur des fonds disponibles.

Question : 2. Pour les communes urbaines "Nyarugenge, Kanombe et Rubungo" comment peut-on commencer à faire le plan communale de développement puisqu'on n'a pas encore déterminé les limites de la capitale ?

Reponse : Ces communes peuvent faire leurs plans comme d'autres communes en attendant que les instances habilitées délimitent la région que couvrira la future Préfecture Urbaine.

VI. Programmation d'Action Sectorielle

L'exposé sur la programmation d'action sectorielle n'a pas donné lieu à beaucoup de questions. En effet, l'exercice qui a suivi a permis aux participants de se rendre compte des difficultés pratiques qu'on risque de rencontrer sur terrain.

De même, les autres chapitres ont été faciles à comprendre, il s'agit de la FINALISATION, LA MISE EN OEUVRE et le ROLE DE CHACUN.

VII. Synthèse Générale

Avant de passer aux recommandations des participants et au mot de clôture du Préfet, les participants ont suivi la synthèse
.../...

générale des travaux de la formation qui a été présentée par Mr HITIMANA Cassien.

VIII. Recommandations

A l'issue du séminaire sur la planification communale participante qui a regroupé les animateurs de la planification au niveau des communes de la préfecture de KIGALI, les Chefs de service préfectoraux, les Chefs des Projets et Représentants des O.N.G. qui s'est tenu au Centre Christus de Remera du 2 au 4/10/89 avec la conviction profonde qu'un plan de développement est un instrument indispensable pour concrétiser le mot d'ordre du Chef de l'Etat de faire de la Commune la cellule de base de développement, les Séminaristes recommandent :

- 1° La création d'un service communal de planification qui soit permanent et effectif à l'instar des autres services communaux ;
- 2° Une formation substantielle et continuellement entretenue des responsables de la planification communale ;
- 3° Le processus d'élaboration des plans communaux devrait immédiatement commencer et pour ce faire, il serait primordial de fournir au préalable aux animateurs internes les moyens nécessaires de s'acquitter de façon adéquate de leur tâche ;
- 4° Les Bourgmestres devraient veiller à sensibiliser, dès la phase préliminaire à l'élaboration du plan, les agents communaux (chefs de services, organes communaux aux projets de développement) et la population sur le fait que la planification n'est pas l'affaire de l'agent planificateur seul, mais de leurs efforts conjugués ;
- 5° Le Gouvernement devrait aider les communes à trouver les moyens de financement de leurs plans de développement ;

IX. Clôture

La clôture a été faite par le Préfet et le mot de clôture se trouve en annexe du présent compte rendu.

.../...

/ .MUT. Tharc. /

REPUBLIQUE RWANDAISE

PREFECTURE DE KIGALI. -

DISCOURS DE CLOTURE DU SEMINAIRE DES PLANIFICATEURS COMMUNAUX, DES CHEFS DE SERVICES, DES CHEFS DE PROJETS ET DES REPRESENTANTS DES ORGANISMES NON GOUVERNEMENTAUX OPERANT DANS LA PREFECTURE DE KIGALI. TENU DU 2 AU 4 OCT. 89 AU CENTRE CHRISTUS DE REMERA - KIGALI, SUR LA PLANIFICATION COMMUNALE PARTICIPANTE.

- Monsieur le Délégué du Ministère du Plan,
 - Monsieur le Délégué du Ministère de l'Intérieur et du Développement Communal,
 - Madame la Représentante de la Coopération Suisse au Rwanda,
 - Messieurs les Représentants des Organes Non-Gouvernementaux,
 - Messieurs les Chefs de Projets,
 - Messieurs les Chefs de Services,
 - Mesdames et Messieurs les Planificateurs Communaux,
-
- Mesdames,
 - Messieurs,

C'est avec un réel plaisir que je vais accomplir cet agréable devoir en procédant à la clôture des travaux de ce Séminaire sur la Planification Communale Participante, préparé et animé conjointement par le Ministère du Plan et par le Ministère de l'Intérieur et du Développement Communal et financé par la Coopération Suisse au Rwanda.

.../...

Mesdames et Messieurs,

Il est devenu comme une tradition que chaque fin de session de travail connaisse une telle rencontre pour faire le bilan des activités avant d'échanger les salutations d'adieu.

Ainsi, nous voici donc rassemblés pour porter un regard rétrospectif sur ces trois jours que vous venez de passer ensemble, jours d'intense activité et de dur labeur, jours aussi bien d'information que de formation, jours qui vous ont amenés à apprendre et à échanger des points de vue sur les nouvelles méthodes de planification, basée sur les aspirations de la population, actrice et bénéficiaire des actions de développement.

En effet, le séminaire qui se clôture en ce jour a été encore une occasion de réflexion sur votre tâche de planificateurs. Et cette session de travail marque ainsi un autre pas très important dans la démarche et l'approche d'élaboration du Plan Communal de Développement.

Maintenant que vous êtes initiés à la méthodologie de la planification communale participative, je ne doute pas que vous serez à même, en animateurs internes dynamiques et avertis, que vous êtes désormais à même de pouvoir élaborer le plan de développement de vos Communes respectives avec le concours de différents acteurs devant intervenir dans ses diverses phases de conception, d'élaboration, d'exécution, de suivi et d'évaluation.

Toutes les Communes ne se ressemblent pas. Ainsi donc, il faudra que le plan de développement de chacune d'elles soit confectionné en tenant compte de sa situation réelle, de ses besoins et de ses potentialités et encore une fois des aspirations.

Le Chef de l'Etat Lui-même, le Général Major HABYALIMANA Juvenal, Président de la République et Président Fondateur du M.R.N.D., qui a fixé les 25 prochaines années de consolidation de la Commune pour en faire une vraie cellule de base du développement national, nous rappelle que "... les gens de la commune sont parfaitement bien en mesure de comprendre leurs problèmes et de concevoir des solutions valables, de prendre en main leurs destinées à condition d'être encouragés politiquement et stimulés par une méthodologie d'approche valable qui leur fait connaître leur propre Commune, car les bonnes solutions découlent d'une vision d'ensemble de la Commune, méthodologie qui ne peut venir que la Commune elle-même" ...- je citais le Président HABYALIMANA dans son discours lors de sa deuxième rencontre avec les Agents de l'Etat en Janvier 1987.

.../...

Chaque planificateur aura donc à l'esprit, à travers les différentes phases de son travail d'élaboration du plan, d'associer la population à toutes les étapes de planification communale participante que sont :

- la prise de décision d'élaborer le plan communal,
- l'identification des acteurs de développement, des acteurs d'intervention et l'établissement du cahier des charges de différents acteurs,
- le diagnostic ou collecte des données,
- la fixation des grands axes et objectifs,
- l'élaboration des plans d'action sectoriels,
- la fixation comprenant la mise en cohérence et la priorisation et en fin la mise en oeuvre, le suivi et l'évaluation du Plan.

Ces différentes étapes ne peuvent être compartimentées mais doivent plutôt s'imbriquer les unes dans les autres, s'enchaîner et s'articuler autour d'une constante interaction qu'est la restitution permanente à la population qui reste le meilleur moyen de sa participation à l'élaboration du plan de sa Commune et de par là à son auto-développement.

Mesdames et Messieurs les Planificateurs,
Messieurs les Chefs de Services,
Messieurs les Chefs de Projets,
Messieurs les Représentants des Organismes,

Vous aurez sans doute remarqué que cette nouvelle méthodologie de planification devrait contribuer à susciter la participation effective de la population à l'effort national de développement pour lever les multiples défis auxquels le RWANDA se trouve confronté à travers toutes ses Communes.

Puis-je alors demander, dès votre retour dans vos Communes respectives, de faire démarrer sans traîner ce nouveau processus de planification, d'associer tous les secteurs et de travailler de concert, Communes, Projets, O.N.G. et Services Ministériels afin d'ici la fin de l'année prochaine chacune des 17 Communes de la Préfecture de KIGALI dispose de son propre Plan de Développement.

Si tel est notre ^{reste} mot d'ordre, que chacun de nous s'engage à faire sien, il ne me reste plus qu'à vous féliciter de votre participation active à cette session de travail, des échanges d'idées et des réflexions menées ensemble durant ces trois jours qui ont été d'un apport bénéfique à réussite de ce Séminaire.

.../...

J'ose même vous rassurer que les pertinentes recommandations que vous avez formulées à l'endroit des différentes instances administratives seront mises en considération suivant bien entendu les possibilités qui, comme vous le savez restent très limitées pour notre Pays.

Mesdames et Messieurs,

Je ne pourrais terminer cette allocution sans remercier le Ministère du Plan et le Ministère de l'Intérieur et ^{ce} du Développement Communal d'avoir organisé et mené à bon port/séminaire, et surtout aux techniciens de ces Ministères ainsi qu'à Madame TO TJOELKER-KLEVE qui ont été tous des animateurs infatigables et compétents. Par ailleurs, ce séminaire n'aurait pas eu lieu sans la contribution financière de la Coopération Suisse à laquelle nous adressons nos plus vifs remerciements.

Sincères remerciements aussi au Personnel, si compréhensif et si dévoué, du Centre ^{de} Christus qui a rendu ce séjour agréable. Que tous ceux qui/près ou de loin, ont contribué à la réussite de cette session de travail, trouvent aussi dans ces quelques mots toutes la chaleur de notre gratitude.

Enfin, je vous souhaite à vous tous un bon retour à vos tâches habituelles et je formule mes meilleurs vœux pour la pleine réalisation de la planification communale Participante. Je déclare clos les travaux du Séminaire des Planificateurs communaux, des Chefs de services, des Chefs d Projets et des représentants des Organismes Non-Gouvernementaux opérant dans la Préfecture de Kigali, séminaire tenu du 2 au 4 Octobre au Centre Christus de Remera sur la planification communale participante.

Je vous remercie.

Kigali, le 04 Octobre 1989.

Le Préfet de Préfecture de Kigali
BAGAMBIKI Emmanuel

Liste des participants

Noms et Prénoms	Adresse et Fonction
1. KADULI	- S/préfet chargé des affaires Economiques et Techniques
2. HITIMANA Cassien	- Chef de Division Planification Communale au MINIPLAN
3. TWAGIRAMUNGU Thomas	- CHEF de Division "Projets" au MININTER
4. Mme TO TJOELKER	-Responsable de la Cellule d'appui au développement communal à Kibuye
5. KARANGWA Laurent	- Fonctionnaire Assistant Bourgmestre SHYORONGI
6. HABIMFURA Silas	- F.A.B Shyorongi
7. NYIRIMANZI Laurent	- F.A.B Mbogo
8. BIZIMUNGU Jean de Dieu	- F.A.B Mbogo
9. KANAMA François	- F.A.B Rutongo
10. MUGWANEZA Dismas	- F.A.B Rutongo
11. BARUTWANAYO Michel	- Forestier de Préfecture de Kigali
12. TWAHIRWA Boniface	- F.A.B. Bicumbi
13. HABYALIMANA Charles	- Chef service cartas Rwanda
14. SEBUSHUMBA Gervais	- Affaires Economiques et Techniques à la Commune Urbaine de Nyarugenge
15. KAMANZI Justin	- Etude et Projets Gashora
16. HABIMANA Ignace	- Contrôleur des Finances Communales KIGALI
17. NGENDAHIMANA Charles	- Inspecteur du commerce Kigali
18. NYANTABA Vénant	- Vérificateur des Impôts
19. NSENGIMANA Vincent	
20. GATANA ZI Bernard	- F.A.B KANZENZE
21. NEZEHOSE J. Bosco	- Agronom de Préfecture Kigali
22. NIZEYIMANA Gérard	- Secrétaire Communal Rushashi
23. BUTERA J.M. Vianney	- F.A.B Bicumbi

Liste des participants (suite)

Noms et Prénoms	Adresse et Fonction
24. MUHAYIMANA Emmanuel	- F.A.B Gikoro chargé des affaires économiques
25. RUTAGANIRA Télésphore	- F.A.B Gikomero
26. RWAMFIZI Faustin	- F.A.B Rubungo
27. MUNYABARANGA Déo	- Planificateur Rubungo
28. RWABUTOGO Thomas (Dr)	- Vétérinaire de Préfecture Kigali
29. MUNANA Théoneste	- F.A.B Butamwa
30. KARANGWA Gérard	- F.A.B Kanombe
31. GASANA J. Népomuscène	- F.A.B Nyarugenge
32. RWABUHUNGU Veridique P.	- F.A.B Musasa
33. NSANZABERA Léodomir	- Secrétaire Communal de Musasa
34. NKWAKUZI Grégoire	- Secrétaire Communal de Tare
35. KAVUGANYI Ascension	- F.A.B Tare
36. BENDANTUNGUKA Protais	- Comptable de Préfecture Kigali
37. KARENGERA Emmanuel	- F.A.B Kanombe
38. NSEKUYE Abel	- Surveillant des Ponts et Chaussées Kigali
39. HITIMANA Alexandre	- Directeur du CPDFP Kigali
40. PAWU Paul	- Chef de service Statistique Kigali
41. RUBAYIZA Michel	- Chef de Projet Kigali-Est
42. M.SONGA Solange	- F.A.B Gikomero
43. BUSHISHI J. Baptiste	- Inspecteur adjoint des Bâtiments et de l'urbanisme Kigali (MINITRAP)
44. MULINDA Jean Donat	- F.A.B Mugambazi
45. RUSATSI Bonoface	- Agronome de Commune Mugambazi
46. NZABAMWITA Augustin	- F.A.B Ngenda
47. HITIYAREMYE Michel	- F.A.B Ngenda
48. UWIHANGANYE Augustin	- F.A.B Butamwa
49. MULINDAHABI René	- Chef de service dans l'ONG "ARAMET"
50. NZABALINDA Gambère Deb.	- Encadreur Préfectoral de l'artisanat Kigali
51. NZABANITA Dominique	- Chef de l'Agence de la CSR Kigali

.../...

Liste des participants (suite)

Noms et Prénoms	Adresse et Fonction
52. NTILIKWENDERA Jotham	- Chef de Station ELECTROGAZ Kigali
53. NIYONSENGA Cyprien	- Inspecteur d'Arrondissement Kigali
54. FILIATRANLT Michel	- Chargé Projets OCSD
55. MUVUNYI Simba	- Représentant Association KORA
56. MUFABURE Félicien	- F.A.B Kanzenze
57. NTIRUHONGERWA Innocent	- OXFAM
58. MUTABARUKA J. Baptiste	- F.A.B Gikoro
59. SIBOMANA J. Baptiste	- Substitut du Procureur de la République parquet Kigali
60. BAKUZAKUNDI Michel	- Directeur du Projet BGM Bugesera
61. HAVUGIMANA Pascal	- Superviseur du P.E.V Région Sanitaire Kigali
62. DUSINGIZE Alexis	- F.A.B. Gashora
63. NTAKEMERINO	- SMEP
64. MUKARWEGO Charlotte	- Agent du MINIPLAN Rapporteur.
65. NTAMBARA Augustin	- Chef de Projet Kigali Nord

Compte-rendu du séminaire de formation sur la planification communale participante tenu à Butare du 16 au 18/10/1989.

I. Déroulement des travaux

- Lundi : - Ouverture : par le Sous-Préfet des Affaires Economiques et Techniques; Monsieur HABUMUGISHA Michel.
- Cadre Général : par le Directeur des Stratégie de Développement Communal et Régional, Monsieur NIRAGIRE Jean
 - Etape préliminaire par Monsieur CYIZA Prosper
 - Diagnostic : Introduction par HITIMANA Cassien
collecte des données
 - Diagnostic : Travaux de groupes.
- Mardi : - Diagnostic : Mise en commun : par Madame To
- Programme d'actions sectoriel : par Niragire Jean
 - Programme d'action sectoriel : Travaux des groupes.
- Mercredi : - Programme d'action sectoriel : Mise en commun par Madame TO.
- Finalisation, Mise en cohérence et priorisation: par CYIZA Prosper.
 - Mise en oeuvre: par Madame TO
 - Rôle de l'animateur: par Madame TO
 - Synthèse Générale: par Madame TO.
 - Clôture: par le sous-préfet des affaires économiques et techniques Monsieur HABUMUGISHA Michel.

II. Ouverture

Le séminaire de formation sur la planification communale participante à Butare a été ouvert par le sous-préfet des affaires économiques et techniques Monsieur HABUMUGISHA Michel.

Dans son allocution, il a fait une présentation sommaire des travaux de planification dans la préfecture de BUTARE. Celle-ci ne figure pas parmi les dernières; elle dispose d'un personnel qui a bénéficié de pas de formations ad. hoc. On peut citer le séminaire tenu à Kabusunzu et organisé à cet effet ainsi qu'un stage qui a eu lieu au Loiret (en France) et auquel le sous-préfet lui-même a participé.

.../....

D'autre part, la préfecture de Butare a déjà commencé les travaux de préparation de son plan communal de développement et en est actuellement aux dépouillements. Comme l'élaboration d'un plan est une tâche qui exige des moyens aussi bien humains que matériels; cette préfecture a bénéficié de l'aide du département Français du Loiret notamment en matière de formation.

Enfin, le sous-préfet des affaires économiques et techniques a fait remarquer que cette formation venait au bon moment et qu'elle allait doter de la préfecture de BUTARE d'animateurs dignes de mener à bien ce travail qui exige beaucoup de compétence, de patience etc.....

III. Cadre Général et Etape Préliminaire

Ayant trouvé les 2 exposés très clairs, les participants n'ont pratiquement pas posé de questions à propos de ces 2 sujets.

IV. Diagnostic

Q) Les animateurs internes ont fait remarquer qu'il y avait trop de restitutions à faire lors de l'élaboration du plan communal de développement?

R) Sur cette question les formateurs ont bien précisé qu'il valait la peine de faire souvent des restitutions dans le but de recueillir des opinions et des observations émises par la population que par les supérieurs. A chaque fois que vous terminez une phase il faut demander à la population ses avis afin qu'elle se prononce sur ce que vous allez faire. De ce fait, la population participera à l'exécution des programmes, car elle aura participé également à leur élaboration.

Q) Pour quelles raisons la fixation des grands axes est confiée au conseil communal de développement et non à l'équipe de planificateurs ?

R) L'équipe de planificateurs n'est pas exclue car c'est elle qui prépare l'avant-projet qu'elle saisit au conseil communal de développement. Le conseil communal de développement prend la décision finale quant aux grands axes de travail.

V. Programme d'Actions Sectoriel

Il n'y a pas eu tellement de questions puisque quelques unes que les participants avaient, ont trouvé une réponse lors des travaux de groupe.

VI. Finalisation

1. Comment peut-on prétendre qu'une commune qui n'arrive même pas à payer son personnel pourra financer les activités de planification ?

- R. Le but de la planification communale n'est pas de créer une antarcie mais de permettre de mieux utiliser les ressources dont on dispose et de canaliser les subventions des bailleurs de fonds qui, actuellement travaillent dans le désordre. Le plan communal de développement crée de l'ordre et permet d'orienter les ressources disponibles vers les besoins réels de la population.

2. Le travail de planification ne risque pas de perturber le travail de bureau ?

- R. Le travail de planification ne vient pas pour gêner le travail quotidien. Il suffit de disponibiliser un minimum de son temps, travailler par petits bouts c'est d'ailleurs pour cette raison qu'elle dure plus moins quinze mois. Cependant, elle demandera effectivement beaucoup de temps et, de temps du temps, on sera amené à faire des sessions de travail intensives.

VII. Rôle de chacun, mise en oeuvre

Ces exposés n'ont pas donné lieu aux questions. Quant au mot de clôture, il est annexé au présent compte-rendu et avait suivi la synthèse générale présentée par Madame TO.

MOT DE CLOTURE DU SEMINAIRE SUR LA PLANIFICATION
COMMUNALE PARTICIPANTE DU 16 AU 18/10/1989 DES
CHEFS DE SERVICE PREFECTORAUX ET DES PLANIFI-
CATEURS COMMUNAUX

Militantes, Militants,
Sympathisantes, Sympathisants,
Mesdames, Mesdemoiselles, Messieurs,

Trois jours viennent de s'écouler. Trois jours pendant lesquels la planification communale participante, était à la une ici au C.P.D.F.P. Vous avez pu être initié et échanger des idées sur ce sujet en groupe ou en plénière. Quoique trois jours ne suffisent pas pour épuiser tout le sujet en ce qui est de la planification communale qui se veut surtout participante; le grain que les formateurs ont semé en vous doit être entretenu, fumé et arrosé pour qu'il puisse donner du fruit. Fruit qui doit aller au delà de ces quatre murs du C.P.D.F.P. pour gagner vos Communes respectives.

Vous le savez bien que moi, les 25 prochaines années ont été dédiées aux Communes par le Président de la République Rwandaise, Président-Fondateur du M.R.N.D., le Militant Général-Major HABYARIMANA Juvénal dont le souhait profond est de voir la Commune devenir la "Cellule de base du développement National".

Pour répondre efficacement à ce souhait, chaque Commune doit se doter d'un plan de développement. Celui-ci doit respecter certaines étapes indispensables pour son bon aboutissement. En effet, ne sachant où l'on est; on ne peut pas prétendre savoir avec certitude où l'on va si ce n'est que tâtonner. L'étape de diagnostic est donc indispensable pour la conception d'un plan. C'est un thermomètre du développement communal, dans tous les domaines et permet de fixer les objectifs logiques, quantifiables et réalisables à atteindre à court, à moyen et à long terme.

C'est après cela qu'on peut programmer les actions à mener de cause dans divers secteurs et élaborer le plan proprement dit de développement pour ensuite procéder à l'exécution de ce dernier et enfin en assurer le suivi et l'évaluation.

...../.....

Mais n'oublions pas que la démarche de cette planification doit être participante.

La concertation doit donc être le moteur de toute cette machine qu'est la planification. En effet, "du choc des idées jailli la lumière". "L'union fait la force". Ces deux proverbes doivent guider tout planificateur qui devra diriger la machine haut citée. Donc, l'échange avec tous les intervenants dans le développement communal, sans qu'aucun échelon ne soit négligé du bas vers le haut, est indispensable non seulement dans la phase de la conception du plan mais aussi lors de son exécution. Tous les intervenants ayant donné leurs avis à propos, ils se sentiront par ce fait même concernés pour la réussite du plan élaboré.

Un autre principe qui doit vous guider, vous qui êtes appelés à être à la tête des travaux de conception, d'élaboration, d'exécution et du suivi du plan de votre Commune : c'est de programmer les actions réalistes et réalisables.

C'est-à-dire les actions qui sont à la portée des potentialités de la Commune. Autrement le plan ne serait bon que pour moisir dans les tiroirs.

La planification ne s'arrête pas à la confection du plan. Celui-ci n'est qu'une image globale et théorique des stratégies à prendre et des actions à mener. Comme tout bon chauffeur qui n'est satisfait qu'après avoir été à destination malgré les virages dangereux, les trançons glissants; les pentes raides, les intempéries etc... tout bon planificateur ne doit l'être qu'après l'aboutissement du plan qu'il a élaboré.

Car, en effet, l'exécution du plan demande beaucoup de manoeuvres parfois trop difficiles pour sa réussite : les imprévus de divers ordres, une omission ou insuffisance quelconque lors de l'élaboration du plan etc.... Sachons-le, la planification est un travail de longue haleine qui demande tact, vigilance et patience! Et vous, chers planificateurs, vous n'êtes qu'au début! Retrouvons vos manches on va travailler! Mais surtout; ne nous trompons pas croyant que la planification aura une fin! C'est un travail perpétuel.

Mesdames, Mesdemoiselles, Messieurs,

Après ces trois jours, la Préfecture de Butare vient d'acquiescer une fondation pour la planification communale participante.

.... /

Chers formateurs, soyez rassurés que les constructions se poursuivront et nous vous rendrons compte, par le biais, du MINIPLAN et du MININTER de l'état d'avancement de nos travaux.

Nous tous ici présents, séminaristes ou non séminaristes, sommes déterminés à construire notre Préfecture, notre Pays malgré les difficultés qui nous guettent en perspective. Chacun de nous apportera, selon sa force, sa pierre pour le développement de sa Commune, de sa Préfecture, de son Pays. La Préfecture n'attendait que cette formation pour démarrer les travaux de planification dans les communes.

Mesdames, Mesdemoiselles, Messieurs,

Je m'en voudrais de terminer sans remercier le Président de la République Rwandaise, Président-Fondateur du M.R.N.D., le Militant Général Major HABYARIMANA Juvénal, Lui qui ne cesse de se préoccuper du développement Communal; le Ministère du Plan qui, en collaboration avec le Ministère de l'Intérieur et du Développement Communal, a organisé ce Séminaire.

Nos remerciements à la délégation du MINIPLAN et à Madame TO qui ont bien voulu rester avec nous pendant ces trois jours pour orchestrer les différents travaux de ce Séminaire.

Merci à la Direction du C.P.D.F.P. pour l'effort fourni en vue de rendre agréable le séjour des Formateurs et des Formés malgré les moyens limités. Nos excuses pour quelconques défaillances, ce n'était pas dans nos plans.

Et enfin, nos remerciements à tous les séminaristes pour leurs interventions, combien riches et pour la discipline qu'ils ont manifestée pendant ces jours.

Sur ce, je déclare clos ce séminaire sur la planification communale participante.

Que Vive la République Rwandaise et Son Président.

Que Vive le Développement Communal.

Je vous remercie !

Liste des Participants

<u>Noms et Prénoms</u>	<u>Adresse et Fonction</u>
1. HABUMUGISHA Michel	- S/Préfet chargé des Affaires Economiques et Techniques
2. NIRAGIRE Jean	- Directeur des Stratégies de développement Communal et Régional au MINIPLAN
3. HITIMANA Cassien	- Chef de Division Planification Communale au MINIPLAN
4. CYIZA Prosper	- Chef de Division Aménagement Régional au MINIPLAN
5. Mme TO TJOELKER	- Responsable de la Cellule d'appui au Développement Communal KIBUYE
6. MUKARWEGO Charlotte	- Agent du MINIPLAN
7. KANDERA Espérance	- Agent du MINIPLAN
8. NAYANDI Abraham	- Encadreur de la Jeunesse et des Associations en Commune Nyaruhengeri
9. RWILIRIZA Martin	- Fonctionnaire Assistant du Bourgmestre à Nyakizu
10. KARANGANWA François	- Chef de Secrétariat Commune Urbaine de NGOMA
11. KABENGERA Louis	- Archiviste Commune Urbaine de NGOMA
12. BITORWA P. Céléstin	- Responsable du Service de Recensement à NGOMA
13. BIZIMUNGU Tharcisse	- Fonctionnaire Assistant du Bourgmestre Commune Kigembe
14. MBANDA Jean Damascène	- Fonctionnaire Assistant du Bourgmestre Commune Muyira
15. NTABOMENYEREYE Téléphore	- Fonctionnaire Assistant du Bourgmestre Chargé des Affaires Economiques Techniques Commune Muyaga
16. NDIKULYAYO Jérôme	- Secrétaire de la Commune Ntyazo
17. GATABAZI Anastase	- Responsable Adjoint CCDFP Muyaga
18. LIBERAKURORA Eliphaz	- F.A.B. Commune Ndora
19. NIYONSABA Régine	- F.A.B. Chargée des Affaires politico-Administratives Gishamvu
20. NYIRAMANA Dancilla	- Fonctionnaire Assistant du Bourgmestre Commune Muganza
21. HABIYAREMYE Antoine	- F.A.B. Rusatira
22. MURAMUTSA J.M.V.	- F.A.B. Huye
23. GISAGARA J.M.V.	- F.A.B. Commune Nyabisindu
24. NZARAMBA François	- Responsable de CCDFP Nyakizu

.../...

25. IHOLINDEBA Guerschom - F.A.B. Commune Rusatira
26. RUVUGWAHO Emmanuel - Agronome de la Commune Runyinya
27. SHINGIRO J.M. Vianney - Agent Recenseur Nyabisindu
28. VUNABANDI Alphonse - F.A.B. Kibayi
29. ZILIMWABAGABO Claver - F.A.B. Kibayi
30. NTIRANDEKURA Ildephonse - F.A.B. Muganza
31. HARELIMANA Emmanuel - F.A.B. Nyaruhengeri
32. SECYUGU Philippe - Encandreur des Coopératives en Commune Ruhashya
33. KAMBANDA Aimable - F.A.B. Gishamvu
34. RWIGIRA Emile - F.A.B. Maraba
35. NDIKUBWAYO Alfred - F.A.B. Mbazi
36. MUSONI Narcisse - F.A.B. Runyinya
37. TWAGIRAMUNGU Gérard - F.A.B. Muyira
38. BIZIMANA Jean de Dieu - Agent de l'Etat Commune Ntyazo
39. NYIRISHYAKA Gabriël - Agent de l'Etat Commune Nyakizu
40. SUGIRA Fidèle - F.A.B. Mugusa
41. KAREKEZI Sylvestre - F.A.B. Mugusa
42. NAHIMANA Alphonse - F.A.B. Ndora
43. MUKAKANUMA Régine - F.A.B. Mbazi
44. MUSILIKARE Alfred - Agent Planificateur préfectoral
45. NDIKUYAMBERE Innocent - F.A.B. KIGEMBE BP 662 Butare
46. NGENDAHOYO Augustin - Inspecteur d'Arrondissement Butare
47. RUTAZIGWA Ignace - Chef de Service Statistique Butare
48. BAYINGANA Vincent - Responsable de l'hydraulique Rurale Butare BP 220 Butare
49. KAYIHURA Callixte - Vétérinaire Commune Maraba
50. USABYISA Ambroise - Service Immigration Préfecture Butare
51. KOZIVUZE Déogratias - Encadreur de l'Artisanat Butare
52. NIZEYIMANA Innocent - Verificateur des impôts Butare
53. GASANA Gabriël - Contrôleur des finances Communales Butare
54. CANDALI Augustin - Inspecteur du Commerce Butare
55. RUZINDAZA J. Baptiste - Présinstance Butare
56. TWAGIRAYEZU Cassien - Inspecteur d'Urbanisme civil et Habitat
57. GATANGULIYA Jonas - Responsable du SESA Butare
58. NZAJYIBWAMI Faustin - Encadreur de la Jeunesse et du Mouvement Associatif Butare
59. MUGWANEZA André - Ponts et Chaussées Butare
60. KAYISHARAZA Sylvain - Responsable Formation DGB
61. TWIZEYIMANA J.M.V. - Représentant de la CESTRAR Butare - Gikongoro
62. NKURUNZIZA Emmanuel - P.A.P (Projet Agro-Pastoral de Nyabisindu)
63. GASARABWE Charles - Développement Global de Butare.

COMPTE-RENDU DU SEMINAIRE DE FORMATION SUR LA PLANIFICATION COMMUNALE PARTICIPANTE A GIKONGORO DU 17 AU 19 OCTOBRE 1989.

I. Déroulement des travaux

- Mardi le 17/10/89
- Cadre général: par HITIMANA Cassien, chef de Division Planification Communale au MINIPLAN
 - Etape préliminaire: par CYIZA Prosper, Chef de Division Aménagement Régional au MINIPLAN
 - Diagnostic: par HITIMANA Cassien
- Mercredi le 18/10/89
- Mise en commun: par HITIMANA Cassien
 - Programme d'actions sectoriel: introduction et travaux de groupes: par NIRAGIRE Jean, Directeur des stratégies de développement communal et régional au MINIPLAN
- Jeudi le 19/10/1989
- Mise en commun: par NIRAGIRE Jean et Mme TO
 - Finalisation: par CYIZA Prosper
 - Mise en oeuvre: par Mme TO
 - Rôle de chacun: par Mme TO
 - Synthèse générale: par NIRAGIRE Jean
 - Clôture: par le S/Préfet chargé des Affaires Economiques et Techniques

II. Cadre général

- Q/ 1. Pour le financement des plans communaux de développement, comment est-ce-qu'on va partager les 20 mios qu'on a donnés à la préfecture ?
- R/ L'utilisation des 20 millions sera décidée par le comité préfectoral. Celui-ci peut donc réserver une partie de cette somme à l'élaboration des plans communaux.
- Q/ 2. Comment est-ce-qu'on peut intégrer les plans communaux dans le plan national en cours de préparation?
- R/ Actuellement, il n'est pas possible d'attendre que toutes les communes aient élaboré leur plan pour confectionner le Plan National. Cependant, le prochain plan intégrera les plans communaux grâce à leur synthèse qui aura été élaborée au niveau de la préfecture.

III. Etape préliminaire

Q/ 1. Vous tenez à ce que la population soit consultée alors que la majorité de rwandais est analphabète; comment s'assurer de la fiabilité des informations qu'elle va fournir?

R/ En effet, ce problème est très important. Mais pour le résoudre, l'information de la population doit être approfondie. Il faut montrer à celle-ci à qui les données recueillies vont servir, cela va aider à diminuer leur réticence à donner une bonne information.

IV. Diagnostic

Ce chapitre n'a pas causé des problèmes car l'exposé a été complété par les travaux de groupe.

V. Programme d'actions sectoriel

Sur ce chapitre les séminaristes se demandent si on a pensé aux imprévus dans la programmation budgétaire. Sur ce point on a remarqué que dans certains projets, la question des imprévus cause beaucoup de problèmes; car on a constaté que les gestionnaires mettent ces imprévus dans leurs poches. et qu'il ne fallait pas en prévoir. En cas de nécessité on procédera au changement du plan de financement de l'action. Après ces discussions, on a entamé les travaux de groupes. Les groupes ont rempli les fiches 4.3, 4.6 et 4.11 qui sont dans les instruments méthodologiques.

VI. Finalisation

Q/ Pourquoi est-ce que la priorisation n'est pas faite par le planificateur?

R/ Le planificateur donne des propositions et n'est donc pas mis à côté, mais le travail proprement dit d'élaboration des priorités relève des instances politiques de la commune et en particulier au conseil communal de développement.

VII. Rôle de chacun

Ce chapitre n'a pas donné lieu à beaucoup de questions.

DISCOURS DE MONSIEUR LE SOUS-PREFET CHARGE DES
AFFAIRES ECONOMIQUES A L'OCCASION DE LA CLOTURE
DU SEMINAIRE SUR LA PLANIFICATION COMMUNALE PARTI-
CIPANTE TENUE A GIKONGORO DU 17 AU 19 OCTOBRE 1989.

Monsieur le Directeur chargé des Stratégies du
Développement Communal et Régional au Ministère du Plan,

Madame TO Tjoelker-Kleve, membre de la Coopération
Suisse au Rwanda,

Distingués invités,

Messieurs les Chefs de Service et de Projets,

Chers Séminaristes,

C'est pour moi un insigne honneur de représenter
Militant Préfet de Préfecture Gikongoro à la cérémonie de clôture
du séminaire sur la Planification Communale Participante qui
s'est tenu à Gikongoro du 17 au 19 Octobre 1989.

Je tiens tout d'abord à vous remercier tous d'avoir si
aimablement répondu à l'invitation qui vous a été adressée
conjointement par Monsieur le Ministre du Plan et les autorités
préfectorales de Gikongoro.

Je voudrais ensuite vous présenter les excuses de
Monsieur le Préfet de Préfecture Gikongoro qui a été empêché au
dernier moment alors qu'il avait tant souhaité procéder
personnellement aussi bien à l'ouverture qu'à la clôture du présent
séminaire.

Mes remerciements s'adressent tout naturellement au
gouvernement rwandais et plus particulièrement à Notre Chef de
l'Etat le Général-Major Juvénal HABYARIMANA qui a déclaré la
Commune rwandaise, la base du développement de notre Pays. Vous
vous souviendrez également que notre Chef de l'Etat, dans Son
discours du 1 Juillet 1987 à l'occasion du 25ème anniversaire de
l'Indépendance nationale, a consacré les 25 prochaines années à la
consolidation des communes rwandaises. A cette occasion, le Chef
l'a déclaré en ces termes "Si les premières 25 années de notre
indépendance étaient consacrées à la consolidation de l'Etat, les
25 prochaines années devront être consacrées à la consolidation
de nos communes! Renforcer nos communes par tous les moyens.
Voilà l'engagement que nous renouvelons aujourd'hui et qui nous
guidera toujours d'avantage, grâce à l'inspiration nouvelle qui
sera la nôtre.

Si, d'ici 25 ans, nous avons fait autant de progrès
pour le renforcement de nos communes que nous avons fait, durant
les 25 premières années de notre indépendance, pour la
consolidation de notre Indépendance, pour la consolidation de
notre Pays, de l'Etat rwandais, nous pourrions véritablement dire
que nous avons tout fait pour garantir un avenir rassurant, que
nous avons fait pour laisser à nos enfants un héritage digne
d'eux" fin de citation.

Pour que nos communes soient réellement la base du
développement de notre Pays, beaucoup de changements d'ordre
organisationnel s'avèrent indispensables surtout en ce moment où

l'économie de notre pays est entrain de subir un choc de la croissance. Les clignotants de ce déséquilibre se reflètent dans notre balance commerciale, dans nos finances publiques et plus particulièrement dans les finances communales, dans la production agricole.

C'est pourquoi il est grand temps que les communes se dotent d'un plan de développement socio-économique pour pouvoir faire face aux problèmes de tout genre auxquels elles sont actuellement confrontées.

Il est à rappeler qu'en ce qui concerne la planification, le manifeste de notre mouvement nous dit ceci: la planification constitue l'instrument qui permet d'organiser l'action pour réaliser les objectifs de développement du M.R.N.D. L'économie nationale doit donc être organisée suivant les plans périodiques de façon que les ressources nationales soient exploitées rationnellement pour répondre aux besoins toujours croissants des masses populaires et de façon qu'aucun secteur de l'économie ne soit négligé. La planification doit donc prendre un caractère démocratique et devenir l'affaire de toute la nation.

Militant(e)s du M.R.N.D.,
Sympathisant(e)s du M.R.N.D.,

Malgré tant de problèmes auxquels sont confrontées les communes de notre pays spécialement celles de la Préfecture de Gikongoro, nous pouvons nous réjouir des actions suivantes:

Depuis l'année passée, le Gouvernement rwandais a mis à la disposition de nos communes des cadres formés et ce sont eux qui vont participer en grande partie à l'élaboration du plan de développement communal.

En ce qui concerne la Préfecture de Gikongoro, certaines communes sont prêtes à commencer leur planification, il s'agit notamment des communes suivantes, Mudasomwa qui a bénéficié de l'aide du projet animation rurale de Mudasomwa financé par la Belgique équivalente à un million de francs rwandais. Cette commune a déjà arrêté le calendrier des activités et va bientôt procéder à l'analyse de la situation actuelle. La commune de Kivu dispose également de l'aide équivalente de 1.000.000 FRW lui octroyée par le projet de développement Agricole Nshili-Kivu (DANK) financé par le KFW. Nous espérons que ce projet interviendra également dans la commune Nshili l'année prochaine.

Le Projet de Développement de la zone centrale de la Crête Zaïre-Nil (C.Z.N.) financé par le FED va financer les communes Muko et Musebeya et ces communes ont déjà contacté la coopération suisse à travers Madame TO pour un encadrement technique.

Le projet Agro-pastoral de Nyabisindu qui travaille dans les communes Karama et Rukondo est aussi prêt à financer ces travaux dans ces communes. Pour les communes Nyamagabe, Kinyamakara, Musange, Karambo, Rwamiko et Mubuga, le nouveau projet agricole de Gikongoro qui va commencer en Janvier 1990 sur financement du FIDA et PNUD prévoit le financement de l'élaboration de leurs plans de développement.

Militant (e)s du M.R.N.D.

Sympathisant (e)s du M.R.N.D.,

Je ne doute pas que le problème majeur auquel se confrontait les communes de notre Préfecture était lié au manque de moyens financiers. Actuellement il semble être résolu. Les moyens humains sont disponibles car à part ce séminaire qui regroupe les Chefs de Projets oeuvrant dans la Préfecture Gikongoro les Chefs de service à la Préfecture; certains agents communaux, d'autres séminaires ont eu lieu notamment, celui qui s'est tenu à Ruhengeri du 10 au 14 Octobre 1989 qui regroupait les Sous-Préfets de Sous-Préfecture et certains Bourgmestres, les séminaires des Bourgmestres qui s'est tenu à Butare et un autre qui s'est tenu à Kigali au mois de Juin 1988 qui regroupait les Sous-Préfets chargés des affaires économiques et techniques et les planificateurs préfectoraux et Sous-préfectoraux. Il incombe à nous tous de mettre en action les acquis de ces séminaires et les recommandations qui ont été formulées.

Autant vous dire que ma confiance est totale quant aux résultats de ce séminaire.

Militant (e)s du M.R.N.D.

Sympathisant (e)s du M.R.N.D.,

Je remercie encore une fois les organisateurs de ce séminaire, les responsables du CEPREFOPAG et spécialement Monsieur le Directeur des Stratégies de Développement Communal et Régional et Madame TO TJOELKER-Kleve qui vous ont animé au cours du séminaire. Permettez-moi sans plus tarder, de déclarer, au nom du Préfet, la clôture du séminaire sur la planification communale participante.

Vive le M.R.N.D. et son Président Fondateur.

Je vous remercie.

Liste des Participants

Noms et Prénoms	Fonctions et Adresse
1. NIRAGIRE Jean	-Directeur des Stratégies de Développement Communal et Régional au MINIPLAN
2. HITIMANA Cassien	-Chef de Division Planification Communale au MINIPLAN
3. CYIZA Prosper	-Chef de Division Aménagement Régional au MINIPLAN
4. Mme TO TJOELKER	-Responsable de la Cellule d'Appui au Développement Communal à Kibuye
5. Mlle KANDERA Espérance	-Agent du MINIPLAN
6. Dr SEZIKEYE J.Bosco	-Médecin délégué de l'ONAPO à Gikongoro
7. RWAMAKUBA Emmanuel	-Directeur du CPDFP
8. NGENDANEZA Joseph	-Inspecteur des cuirs PIA Gikongoro
9. NTAMA Festus	-Responsable Apicole
10. SINDAYIGAYA Abdou	-Fonctionnaire Assistant Bourgmestre MUBUGA
11. MBONANKIRA Grégoire	-Fonctionnaire Assistant Bourgmestre KARAMA
12. SIBOBUGINGO Callixte	-Fonctionnaire Assistant Bourgmestre RWAMIKO
13. UGIRINDEGE Charles	-Fonctionnaire Assistant Bourgmestre KARAMA
14. GAHUNGA Gaspard	-Contrôleur des Finances Publiques
15. MIYUMBI Jean Claude	-Directeur Usine à Thé Mata B.P. 615 Butare
16. KAMODOKA Denis	-Directeur Usine à Thé KITABI B.P. 13 Butare
17. NZAJYIBWAMI Innocent	-Comptable communal de Nshili B.P. 11 GIKONGORO
18. NYILIMANA J.Baptiste	-Chef comptable projet théicole Nshili-Kivu
19. SINAYOBYE J.Damascène	-Fonctionnaire Assistant Bourgmestre MUDASOMWA
20. MUGABONAKE Edouard	-Fonctionnaire Assistant Bourgmestre KINYAMAKARA
21. RUGAYAMPUNZI Modeste	-Agronome KINYAMAKARA

ABABAYESIBAKE Elie	-Encadreur de la Jeunesse commune NSHILI
23. NTIBESHYA Fidèle	-Statisticien de Préfecture
24. MUSAFILI François	-Agent Télécoms
25. RUTEGA Potien	-Chef statisticien de préfecture
26. BORA UZIMA Siméon	-Inspecteur du travail
27. BAMBANZA F.	-Agent de liaison C.S.R.
28. RWABILINDA Sylvestre	-Agent de la C.C.I.R.
29. MWISENEZA Edouard	-Région Sanitaire GIKONGORO
30. NTIHABOSE Innocent	-Percepteur des postes
31. HABIMANA J.Baptiste	-B.R.D. Gikongoro
32. MUNYESHYAMBA Gaëtan	-Minimart GIKONGORO
33. MUNYANEZA Sylvestre	-Projet DANK B.P. 50 BUTARE
34. NDAYISABA P.Célestin	-Commune NYAMAGABE
35. RWIGEMA Sylvère	-Inspecteur du Commerce GIKONGORO
36. BISE TSA Philippe	-Chef de volet Paysannat projet C.Z.N. B.P. 582 KIGALI
37. SEBERA Aloys	-Fonctionnaire Assistant Bourgmestre MUKO
38. AHISHAKIYE Thérèse	-IGA MUKO
39. RUSANGANWA Vincent	-Fonctionnaire Assistant Bourgmestre RUKONDO
40. TWAHIRWA Emmanuel	-Responsable service agricole RUKONDO
41. RWAGATORE Cyrille	-Directeur A.C.E.P.E.R.
42. NSANZABERA P.Claver	-Fonctionnaire Assistant Bourgmestre Musange
43. RUDAHARISHEMA Emmanuel	-Encadreur Adjoint de la Jeunesse et des Associations de la Préfecture Gikongoro
44. NDUWAYEZU Balthazar	-C.R.I. Gikongoro
45. HABIMANA Anicet	-Directeur de la prison Gikongoro
46. MUSANGAMFURA Sixbert	-Fonctionnaire Assistant Bourgmestre Nyamagabe
47. NTEZILYAYO Samuson	-Vérificateur des impôts

- | | |
|-------------------------|--|
| 48. SEMANZI Samuel | -Responsable des Services Agrico-
les Communaux MUSANGE |
| 49. MBARAGA Pascal | -Secrétaire Karambo |
| 50. NKULIKIYINKA J.M.V. | -Agent de la planification
Sous/Préfecture Munini |
| 51. LIBAKARE Philippe | -Service d'Immigration |
| 52. MUKARWEGO Charlotte | -Agent du MINIPLAN. |

Procès - Verbal du séminaire de formation des animateurs
internes sur la planification communale participante
qui s'est tenu à Kibuye du 23 au 25 octobre 1989.

1. Déroulement des travaux

- Lundi le 23/10/1989 - Ouverture : par le Préfet de la Préfecture
Monsieur HAKIZIMANA Donat
- Cadre général : par NIRAGIRE Jean Directeur
des Stratégies de Développement
Communal et Régional
au Ministère du Plan.
 - Etape préliminaire : par CYIZA Prosper
Chef de Division Aménagement
Régional au Ministère
du Plan.
 - Diagnostic : par HITIMANA Cassien Chef de
Introduction Division Planification
Travaux de Communale au Ministère du
groupe Plan.
- Mardi le 24/10/1989 - Mise en commun : par Madame TO TJOELKER
- Programme d'Actions sectoriel :
Introduction par NIRAGIRE Jean
Travaux de groupe
- Mercredi le 25/10/1989 - Mise en commun par Madame TO
- Finalisation : par CYIZA Prosper
 - Mise en oeuvre : par Madame TO
 - Rôle de chacun : par Madame TO
 - Synthèse générale : par NIRAGIRE Jean
 - Clôture : par Monsieur HAKIZIMANA Donat
Préfet de la Préfecture Kibuye.

2. Ouverture :

Ce séminaire a été ouvert par le Préfet de la Préfecture. Il a commencé en remerciant tous les participants d'avoir bien voulu répondre à l'invitation. En continuant son allocution, il a expliqué le but de ce séminaire de formation sur la planification communale participante. Il a rappelé que cette planification n'est pas nouvelle à Kibuye, car la commune de Bwakira a déjà élaboré son plan communal de Développement, Mabanza étant dans la phase de finalisation. D'autres communes ont déjà commencé entre autres Rwamatamu, Gisovu et bientôt RUTSIRO.

...../.....

Il a demandé aux agents des communes qui n'ont pas encore entamé ce processus de planification de bien suivre cette formation.

3. Cadre général

Ce cadre général n'a pas causé de problèmes et l'on n'a pas posé beaucoup de questions là-dessus.

4. Etape préliminaire

Dans cette phase, on a suivi l'expérience des communes qui ont déjà commencé leurs plans communaux de développement. L'animateur interne de la commune Gisovu a expliqué comment on a l'informé à la population. Cette information on l'a fait dans des réunions de la population.

En ce qui concerne le cahier de charges dans la commune Rwamatamu, le conseil communal de développement a fixé les travaux de cahier de charge.

Donc on a remarqué que l'étape préliminaire passe très vite car elle ne dure pas longtemps. A Mabanza l'animateur interne a expliqué quand la population doit intervenir dans l'élaboration du plan. La population intervient lors des phases suivantes :

- Collecte des données
- Analyse des données
- Restitution.

5. Diagnostic :

Cette phase n'a pas causé de problèmes; pas de question là-dessus.

6. Programme d'Actions Sectoriel.

En matière de planification communale participante, la préfecture de KIBUYE est pionnière et est fort expérimentée. C'est sans doute la raison pour laquelle plusieurs sujets, n'ont pas connu autant de questions que dans les autres préfectures. Au contraire au cours de chaque exposé, l'orateur demandait à un des animateurs internes de raconter l'expérience de sa commune. Dans le cadre du P.A.S. il a été demandé au groupe de travail composé d'animateurs issus des communes ayant entamé le processus d'élaboration du plan de mener des réflexions sur :

- le groupe de travail : Abandon dans le primaire
- * Rôle du groupe de travail lors du Programme d'Actions sectoriel.
- * Comment assurer fonctionnement du groupe de travail
- * Comment assurer le dialogue au sein du groupe
- * Rôle du groupe de travail lors de la restitution.

..../....

Le groupe de travail est composé de :

- animateur interne
- Bourgmestre
- Inspecteur de secteur scolaire
- 5 directeurs
- 2 conseillers
- 3 religieux
- 14 parents

Le rôle de ce groupe est d'apporter les données, les analyser, proposer des priorités au conseil communal de développement, transformer les grands axes de travail en actions concrètes, faire le suivi de l'élaboration du programme d'actions sectoriel, restituer à la population et faire le suivi de la mise en oeuvre.

Fonctionnement :

- Président
- Rapporteur (Inspecteur)
- Calendrier de travail

Dialogue par :

- bonne ambiance
- à tous la parole
- éviter le monopole
- Tous doivent être ce qu'ils pensent
- Synthèse des débats, doit être adaptée

Restitution : Informer la population sur les arguments + Synthèse
Les membres se divisent en sous-commissions pour aller présenter les synthèses et les actions.

7. Finalisation pas de questions là-dessus.

8. Mise en oeuvre idem

9. Rôle de chacun

Sur cette phase quelques planificateurs ont donné des conseils aux participants sur le rôle et les qualités de l'animateur interne :

- L'animateur interne doit avoir une bonne volonté, être admis entre les collègues, être capable de tout faire, être capable d'accepter les remarques données par ses collègues. Il ne faut pas avoir deux animateurs dans un secteur d'activité. ^{Quand} on est planificateur, on doit établir un calendrier bien déterminé, suivre les différentes étapes, essayer de se limiter dans la budgétisation des projets et tenir compte des moyens financiers de la commune. Laisser la population de s'exprimer librement.

Clôture

▼ Mot de clôture par le Préfet de la Préfecture de Kibuye qui a suivi personnellement les travaux de ce séminaire. Il a remercié tous les participants d'avoir si aimablement répondu à l'invitation qui leur a été adressée conjointement par le Ministère du Plan et les autorités préfectorales de Kibuye.

Il a rappelé que la préfecture de Kibuye a une expérience dans ce domaine : la commune de Bwakira a déjà élaboré son plan communal de développement et d'autres communes comme Mabanza, Rwamatamu et Gisovu ont déjà commencé. Ceci peut encourager d'autres communes qui n'ont pas encore démarré le processus.

Il a terminé son allocution en demandant aux communes qui restent d'avoir leurs plans communaux de développement d'ici une année. Il a remercié les organisateurs de ce séminaire et les participants pour la qualité du travail qu'ils viennent d'accomplir.

Liste des participants

<u>Noms et Prénoms</u>	<u>Adresse et Fonction</u>
1. HAKIZIMANA Donat	- Préfet de la préfecture de Kibuye
2. NIRAGIRE Jean	- Directeur des Stratégies du Développement Communal et Régional au Ministère du Plan
3. HITIMANA Cassien	- Chef de Division Planification Communale au Ministère du Plan
4. CYIZA Prosper	- Chef de Division Aménagement Régional au Ministère du Plan
5. Madame TO TJOELKER	- Responsable de la Cellule d'Appui au Développement à Kibuye
6. NIYIBIZI Alexandre	- Agronome de Commune Gitesi
7. RUZIGANYI François	- Agronome de Commune Mabanza
8. HITIYAREMYE Mathias	- Inspecteur de secteur scolaire de GISOVU
9. HABIMANA Uzziel	- Fonctionnaire Assistant du Bourgmestre en commune Gishyita
10. Madame MUKANKUNDIYE Anatholie	- Responsable du C.C.D.F.P. en commune Gishyita
11. NTALINDWA Fabien	- Responsable du CCDFP commune RWAMATAMU
12. HABINEZA Emmanuel	- Fonctionnaire Assistant du Bourgmestre en commune Rwamatamu
13. GAHIMA Vincent	- Fonctionnaire Assistant du Bourgmestre en commune Gitesi
14. KAYIBANDA Etienne	- Forestier, Responsable du SFC Kivumu
15. LECOMTE Marie-Françoise	- Infirmière Volontaire Française commune Kivumu - Nyange
16. RUSHEMA Anastase	- Fonctionnaire Assistant du Bourgmestre en commune Kivumu.

...../.....

17. MUNYENGABE Anselme - Fonctionnaire Assistant du Bourgmestre en commune Musebeya-Gikongoro.
18. SEMANZA P.Céléstin - Fonctionnaire Assistant du Bourgmestre en commune Mabanza
19. MBARAGA Néhémie - Agronome, Projet CZN
20. HABIYAMBERE Ignace - Fonctionnaire Assistant du Bourgmestre en commune Rutsiro
21. HABINEZA Cyprien - Responsable du CCDFP Musebeya Gikongoro
22. BIGARUKA Hubert - Coordinateur de l'AJEMAC Commune Mabanza B.P. 16 Rubengera.
23. GATANA Jean - Fonctionnaire Assistant du Bourgmestre en commune Bwakira
24. HATEGEKIMANA Alphonse - Fonctionnaire Assistant du Bourgmestre en commune Mwendo
25. NZEYIMANA J.M.Vianney - Fonctionnaire Assistant du Bourgmestre en commune Bwakira
26. KAYIGEMA Alexis - Responsable du CCDFP Kivumu
27. NTIRIHINYURA Céléstin - Encadreur de la Jeunesse et du mouvement Associatif en commune Bwakira
28. TWAGIRA MUTABAZI Eugène - Agent du CCDFP Rutsiro (KABONA)
29. BERA Joseph - Fonctionnaire Assistant du Bourgmestre en commune KARAMBO - GIKONGORO.
30. MUKARWEGO Charlotte - Agent du Ministère du Plan Rapporteur.

