

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 fonction- nels	Apports finan- ciers	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)
Usines					
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 annexée 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 gîte touristique à CYANGUGU
(Ancienne Base vie d'une entreprise de travaux publics
conçue à l'ORTPN).
- Un gîte touristique à MUHE (Mont Muhe)
Gîte 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....

