

UNIVERSITE NATIONALE DU RWANDA



ORGANISATION COMPTABLE AU RWANDA

(1) RAPPORT

MAI 1984

PLANTE Ronald, C.A.
VERGER Gérard, R.I.A.

UNIVERSITE NATIONALE DU RWANDA



ORGANISATION COMPTABLE AU RWANDA

(1) RAPPORT

MAI 1984

PLANTE Ronald, C.A.
VERGER Gérard, R.I.A.

REMERCIEMENTS

Nous remercions, tout particulièrement, les personnes suivantes pour:

LE FINANCEMENT

M.M. Dismas GASHEGU, Vice-Recteur, Campus Universitaire de Butare.
Déo-Gratias KAMBANDA, Secrétaire Général Adjoint, Campus Universitaire de Butare.
Jean-Yves LAVOIE, Administrateur-Trésorier Adjoint, Campus Universitaire de Butare.

L'APPUI ACCORDE

M.M. Siméon NTEZIRYAYO, Ministre à la Présidence de la République.
Charles A. JEANNERET, Conseiller à la Présidence de la République.
Jean-Bosco UWIHANGANYE, Chef de la section infrastructure du service de la Planification à la Présidence.

LES INFORMATIONS FOURNIES

M. Jean H. DOYEN, Représentant résident de la Banque Mondiale à Kigali.

LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION

M.M. Pierre TURCOTTE, et Marc LAVOIE, Respectivement directeurs du centre de traitement de l'information de l'U.N.R. en 1982-83 et 1983-84. Ils nous ont permis d'utiliser les facilités du centre.

LES GRAPHIQUES

M. Claude BELLAICHE, Professeur au département de mathématiques de l'U.N.R. (responsable de la programmation).

LA CORRECTION

Mme Dominique BERG,
M. Claude BELLAICHE,

LA DACTYLOGRAPHIE

Mme Ginette OLIVIER,

T A B L E D E S M A T I E R E S

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS	I
INTRODUCTION	III
ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE	
1. <u>METHODOLOGIE GENERALE D'ENQUETE</u>	
1.1. Recensement des comptables	1
1.1.1. Praticiens comptables	
1.1.2. Individus possédant une formation minimum en comptabilité	
1.1.3. Liste préliminaire	
1.2. Organisation comptable des entreprises	2
1.2.1. Limitation de l'échantillon	
1.2.2. Questionnaire	
1.3. Pré-enquête	3
1.4. Post-enquête	3
1.5. Quelques définitions	4
1.5.1. Population sous étude: entreprises	
1.5.2. Le fichier des comptables	
2. <u>RECENSEMENT DES COMPTABLES</u>	
2.1. Caractéristiques générales de la population	5
2.1.1. Sexe	
2.1.2. Age	
2.2. Avertissement et restrictions	7
2.3. Analyse des résultats	8

2.3.1.	Suivant le niveau d'études	
2.3.2.	Suivant le niveau en comptabilité	
2.3.3.	Suivant le niveau hiérarchique	
2.3.4.	Autres remarques	
2.4.	Le niveau "baccalauréat en comptabilité"	31
2.4.1.	Sexe	
2.4.2.	Age	
2.4.3.	Emploi occupé	
2.4.4.	Expérience professionnelle	
2.4.5.	Niveau hiérarchique	
2.4.6.	Localisation de la population active (P.A.R.)	
2.5.	Interprétation et commentaires	32
2.5.1.	Le comptable rwandais - portrait robot	
2.5.2.	Rareté des professionnels comptables	
2.5.3.	Gaspillage du peu de ressources quali- fiées existantes	
2.5.4.	Importance des femmes dans le domaine comptable	
2.5.5.	Déséquilibre entre formation et expé- rience	
2.5.6.	Promotion trop rapide des diplômés	
2.5.7.	L'Université Nationale du Rwanda ne joue pas pleinement le rôle qui lui est dé- volu	
2.5.8.	Concentration des ressources humaines à Kigali	
3.	<u>ORGANISATION COMPTABLE DES ENTREPRISES</u>	
3.1.	Présentation de l'échantillon	41

3.1.1.	Taille	
3.1.2.	Description	
3.2.	Avertissement et restrictions	47
3.3.	Analyse et interprétation des résultats	47
3.3.1.	Forces	
3.3.2.	Faiblesses	
3.3.3.	Points sujets à amélioration	
3.3.4.	Autres constatations	
3.4.	Conclusion de l'enquête	50
3.5.	Plan comptable National et cadre législatif	51
4.	<u>LA COMPTABILITE PUBLIQUE</u>	
4.1.	Revenus	65
4.2.	Dépenses	65
4.3.	Contrôle	65
5.	<u>VERIFICATION</u>	
5.1.	Vérification interne	67
5.1.1.	Comptes de l'Etat	
5.1.2.	Direction du contrôle des placements de l'Etat	
5.2.	Vérification externe	67
5.2.1.	Commissaires aux comptes	
5.2.2.	Service de l'inspection générale de l'Etat	
5.2.3.	Cour des comptes	

5.3. Observations et critiques	68
5.3.1. Manque de ressources	
5.3.2. Normes et programmes	
5.3.3. Double vérification des entreprises publiques	

6. FORMATION EN COMPTABILITE

6.1. Enseignement secondaire	77
6.2. Enseignement universitaire	77
6.2.1. Profil d'entrée	
6.2.2. Profil de sortie	
6.2.3. Corps enseignant	
6.2.4. Programmes	
6.2.5. Matériel pédagogique	
6.3. Perfectionnement professionnel	81

R E C O M M A N D A T I O N S

1. <u>ORGANISATION COMPTABLE DES ENTREPRISES</u>	82
2. <u>VERIFICATION</u>	
2.1. Généralités	85
2.1.1. Méthode et instruments d'analyse	
2.1.2. Formation des vérificateurs de l'Etat	
2.2. Cour des comptes	85
2.2.1. Champ d'intervention	
2.2.1. Moyens adaptés à sa mission	

2.3. Commissariat aux comptes	87
3. <u>FORMATION</u>	
3.1. Estimation des besoins	89
3.2. Secondaire	90
3.3. L'Université National du Rwanda	91
3.3.1. Premier cycle	
3.3.2. Deuxième cycle	
3.3.3. Certificat en comptabilité	
3.3.4. Matériel pédagogique	
3.4. Perfectionnement professionnel	95
3.4.1. Centre de formation	
3.4.2. Chambre de commerce et d'industrie du Rwanda	
4. <u>ORGANISATION DE LA PROFESSION</u>	98
C O N C L U S I O N	100
B I B L I O G R A P H I E	101

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

ORGANISATION COMPTABLE DES ENTREPRISES

- **Fournir une assistance** aux entreprises en matière d'organisation comptable. (p. 82 et 83)
- **Sensibiliser les dirigeants d'entreprise** à l'importance de l'information financière pour la planification et le contrôle. (p. 83 et 99)
- **Doter** rapidement le Rwanda d'un **plan directeur de l'informatique** et conseiller les entreprises en matière de traitement de l'information. (p. 84)
- **Instaurer un plan de carrière** pour les diplômés universitaires en comptabilité. (p. 84)

VERIFICATION

- **Organiser des stages de formation** pour les vérificateurs de l'Etat. (p. 85)
- **Etablir des normes, des programmes** de vérification. (p. 85 et 87)
- Faire de la **Cour des comptes l'Organisme responsable** en matière de vérification au Rwanda. (p. 85 à 87)
- **Protéger l'intérêt du public** en contrôlant l'attribution des mandats de commissariat aux comptes. (p. 87 et 88)

FORMATION

- **Faire en sorte que l'Université Nationale du Rwanda soit en position de combler** les besoins du marché du travail:
 - refonte du programme de baccalauréat en comptabilité. (p. 92)
 - Augmentation du nombre de diplômés universitaires. (p. 91)
 - Programme de perfectionnement professionnel de niveau universitaire. (p. 93 et 94)
- **Accorder aux futurs experts comptables** des bourses d'études et de stages à l'étranger. (p. 93)

- **Spécialiser en comptabilité** l'un des trois centres de formation. (p. 95 et 96)
- **Canaliser les recherches sur une terminologie comptable** en langue nationale. (p. 97)

ORGANISATION DE LA PROFESSION

- **Créer un Bureau de liaison**, embryon du futur organisme professionnel des comptables rwandais. (p. 98 et 99)

I N T R O D U C T I O N

La planification économique a besoin d'une information de qualité, homogène dans sa forme, permettant des comparaisons et des synthèses.

La standardisation de la comptabilité est un des éléments conduisant à une meilleure planification au niveau national.

L'exploitation par la comptabilité nationale, des données recueillies, aboutit en retour, à de multiples analyses utiles aux entreprises (études de marché, de productivité, de disponibilité de main-d'oeuvre, etc.)

Le Plan Comptable National est un outil important certes, mais il ne peut, à lui seul, améliorer l'état de la comptabilité dans un pays. En effet en quoi peut-il être utile?

- si les entreprises n'ont pas le personnel qualifié pour le mettre en pratique;
- si la qualité actuelle de leur comptabilité est telle, qu'elle ne sont pas en mesure de dresser une situation de départ exacte;
- si le comptable national ne peut être certain de la qualité des renseignements qui lui sont transmis;
- si le pays n'est pas en mesure de combler rapidement les déficiences constatées.

Notre recherche avait pour objectifs, d'une part, d'analyser la situation actuelle de la comptabilité au Rwanda d'autre part, de recommander certaines solutions pour remédier aux faiblesses constatées.

Nous avons donc examiné successivement:

- les ressources humaines existantes;
- l'organisation comptable des entreprises;
- la comptabilité publique et la vérification;
- la formation comptable au Rwanda.

Nous avons voulu dresser un bilan général englobant divers aspects de la comptabilité. A ce titre l'analyse de certains points peut s'avérer incomplète; nous espérons, néanmoins, que ce document pourra être utile à l'élaboration d'une stratégie et à la mise en place de politiques indispensables au développement de la comptabilité au Rwanda.

ANALYSE DE LA SITUATION

ACTUELLE

1. METHODOLOGIE GENERALE D'ENQUETE

Parmi les éléments composant la situation actuelle de la comptabilité au Rwanda, il en est deux (2) qui nécessitaient une enquête auprès d'un certain nombre d'entreprises, il s'agit:

- du recensement des comptables;
- de l'étude de l'organisation comptable.

Les autres éléments ne demandaient que des recherches bibliographiques ou qu'un nombre limité de contacts.

Nous présentons ici les objectifs particuliers que nous visons par cette enquête et décrivons la méthodologie utilisée pour les atteindre.

1.1. Recensement des comptables

Les objectifs principaux étaient d'une part d'inventorier le potentiel humain en comptabilité et, d'autre part de déterminer le profil général du comptable rwandais.

Ceci signifie que nous devons prendre en considération non seulement les personnes dont le champ d'activité professionnelle était la comptabilité, mais également toutes celles ayant une formation comptable jugée intéressante.

Il a donc fallu préalablement à toute recherche, définir le profil des individus que nous voulions recenser.

Notre définition du comptable, tout comme celle du vérificateur, exclut les individus n'étant en mesure d'accomplir que des tâches répétitives.

Le comptable est donc l'individu capable d'effectuer des opérations complexes nécessitant la maîtrise complète du cycle comptable y compris l'établissement des états financiers, leur analyse et leur interprétation.¹

1.1.1. Praticiens comptables

Notre enquête a débuté au Ministère de la Fonction Publique. En effet, les entreprises sont tenues de transmettre, trimestriellement, la liste de leur personnel; dont certaines caractéristiques étaient susceptibles de nous intéresser (nom, prénom, scolarité, emploi exercé, date de naissance). Nous avons donc passé systématiquement en revue tous les dossiers de toutes les entreprises et relevé les noms des individus dont la profession indiquée était "comptable".

¹ Voir "annexes" p. 14 et 15.

1.1.2 Individus possédant une formation minimum en comptabilité

L'Université Nationale du Rwanda étant la seule institution du pays dispensant une formation supérieure en comptabilité, il était logique qu'elle soit un point de départ du recensement. Il pouvait d'autre part être intéressant d'analyser la situation actuelle des anciens étudiants de l'U.N.R..

Il a fallu s'assurer du minimum requis de formation en comptabilité. Nous avons dû comparer différents programmes ayant eu cours à l'université. Il nous est apparu que le niveau en comptabilité avait été notablement relevé par la réforme de 1978. Les titulaires d'un baccalauréat en sciences économiques et commerciales (ancien système) ont un niveau inférieur en comptabilité aux étudiants ayant suivi les deux années de tronc commun des baccalauréats en management et comptabilité (nouveau système). Un niveau sensiblement équivalent aux deux premières années de ces deux programmes était atteint, dans l'ancien système, lorsque les étudiants avaient complété leur première année de licence en gestion.

Les connaissances acquises lors des deux premières années de tronc commun (5 cours, 15 crédits, 225 heures) semblaient correspondre au minimum requis pour figurer dans le recensement. Nous nous sommes par la suite référés à la classification ainsi esquissée pour juger du niveau atteint par les individus ayant étudié à l'étranger.

1.1.3 Liste préliminaire

Grâce aux informations ainsi recueillies, il a été possible d'établir le fichier de base des "comptables" tels que définis plus haut.

1.2 Organisation comptable des entreprises

1.2.1 Limitation de l'échantillon

La méthode d'enquête employée est fondée tant sur un critère de recensement que sur une limitation volontaire de l'échantillon à étudier.

Le critère choisi est le suivant: la probabilité de rencontrer au moins une ébauche de système comptable est plus forte dans les entreprises employant un comptable (ou un individu ayant une formation comptable) que dans les autres.

Ce critère étant restrictif, nous avons inclus une part importante des entreprises où l'Etat possède des intérêts. Ceci correspondait à la fois à un besoin explicitement exprimé par les autorités et au sentiment qu'une politique globale en matière comptable devait avoir là, son premier champ d'application.

Nous étions donc conduits à examiner l'organisation comptable, d'une part des entreprises où nous avions recensé au moins un individu et, d'autre part de celles où l'Etat avait un intérêt direct ou indirect. Il a pu d'ailleurs s'avérer par la suite que personne dans l'entreprise ne correspondait à la définition que nous donnions du comptable.

1.2.2 Questionnaire

Le questionnaire devait être de compréhension facile à la fois pour l'enquêteur et l'interviewé. De dépouillement aisé, on devait pouvoir en effectuer le traitement informatique des réponses.

Nous avons donc opté pour un questionnaire de type fermé, limité à une trentaine de questions. Celles-ci portaient aussi bien sur l'organisation proprement dite, que sur les contrôles en vigueur et les rapports produits.

1.3 Pré-enquête

Afin de mettre au point le questionnaire et d'élaborer une procédure de mise à jour et de validation des informations relatives au recensement, nous avons lors des mois de mai et de juin 1983 effectué une pré-enquête portant sur une dizaine d'entreprises. Par la suite et compte tenu des observations faites, nous avons pu établir un programme accéléré de formation des enquêteurs.

L'enquête a eu lieu lors des mois de juillet, août et septembre 1983, le recensement des comptables et l'enquête sur l'organisation ont été menés de front.

1.4 Post-enquête

Durant les mois de novembre, décembre 1983 et janvier 1984 nous nous sommes livrés à une série de visites d'entreprises, surtout dans la région de Kigali, visant à compléter et à vérifier l'information recueillie pendant l'été.

1.5 Quelques définitions

1.5.1 Population sous étude: entreprises

Elle peut être définie comme le sous-ensemble des entreprises rwandaises ayant une ébauche de système comptable (suivant le critère défini plus haut) ou celles à participation d'Etat.

La taille de notre échantillon sera évaluée par rapport à l'ensemble "entreprises rwandaises" lors de la partie consacrée à l'examen de l'organisation comptable des entreprises.

1.5.2 Le fichier des comptables

Il représente la population des comptables et des individus ayant une formation comptable minimum, de l'échantillon "entreprises observées".

2. RECENSEMENT DES COMPTABLES

Lors de la présentation de la méthodologie générale d'enquête nous avons défini la population sous étude. Il nous semble à propos de préciser qu'elle comprend outre les individus de nationalité rwandaise oeuvrant dans le domaine comptable, ceux capables d'exercer¹ cette fonction sans pour autant le faire effectivement. Nous désignerons cette population sous le sigle "P.T."

Chaque fois que nous l'avons jugé pertinent, nous avons distingué dans l'analyse différentes strates de population: -étudiants - comptables et vérificateurs - personnes (autres qu'étudiants) ayant une formation comptable mais n'exerçant pas (appelés ci-après "individus formés"); ces deux dernières catégories formant la population active. Nous désignerons la population active recensée sous le sigle "P.A.R."

2.1 Caractéristiques générales de la population

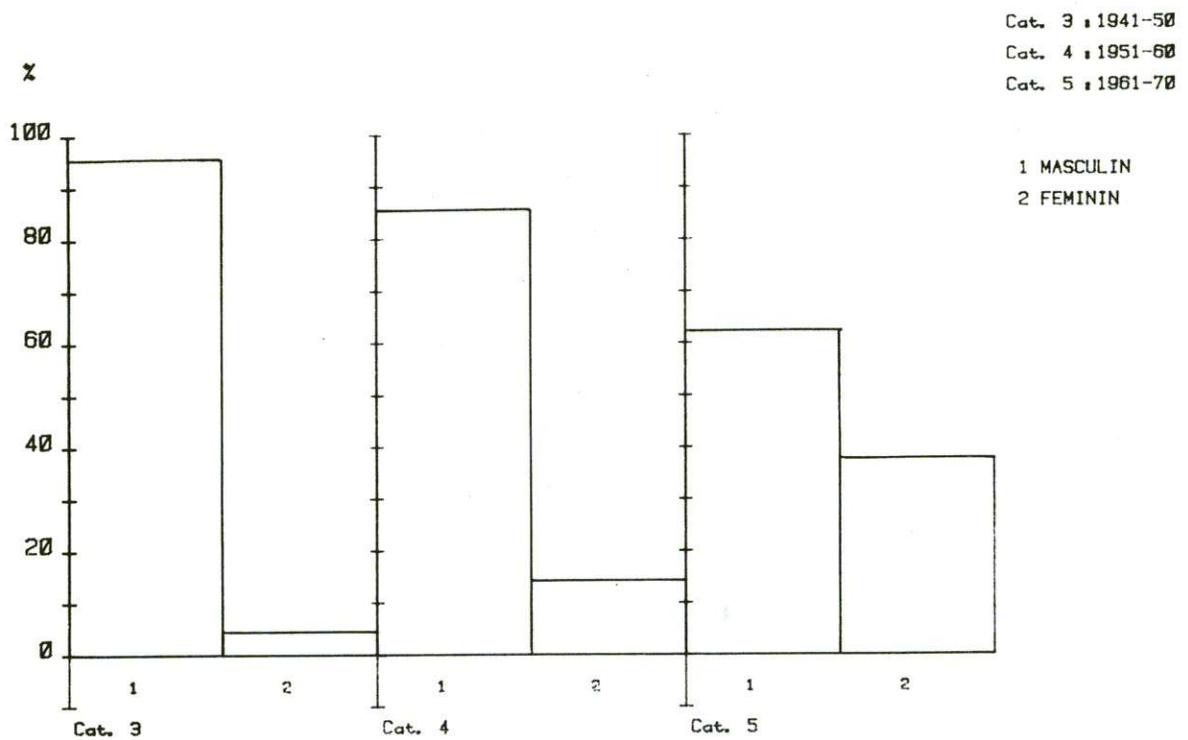
Nous avons recensé 517 personnes, dont 52% de comptables et vérificateurs (ces derniers représentant 23% de la strate), 23% d'individus formés et 19% d'étudiants. Les informations requises ont été complétées à plus de 96%.

¹ Voir "annexes" p. 14 et 15.

2.1.1 Sexe

La P.T. est composée à 86% d'individus de sexe masculin et 14% de sexe féminin. La part relative des femmes augmente sensiblement dans les classes jeunes: alors que l'on ne compte aucune femme dans la classe des 44 à 53 ans, la proportion est de 38% pour la classe d'âge des 14 à 28 ans. La P.A.R. ne comprend que 12% de femmes alors que l'on en compte 23% chez les étudiants. (fig. 26 et 27, p. 34)

Fig 1 ANALYSE: DATE DE NAISSANCE - SEXE



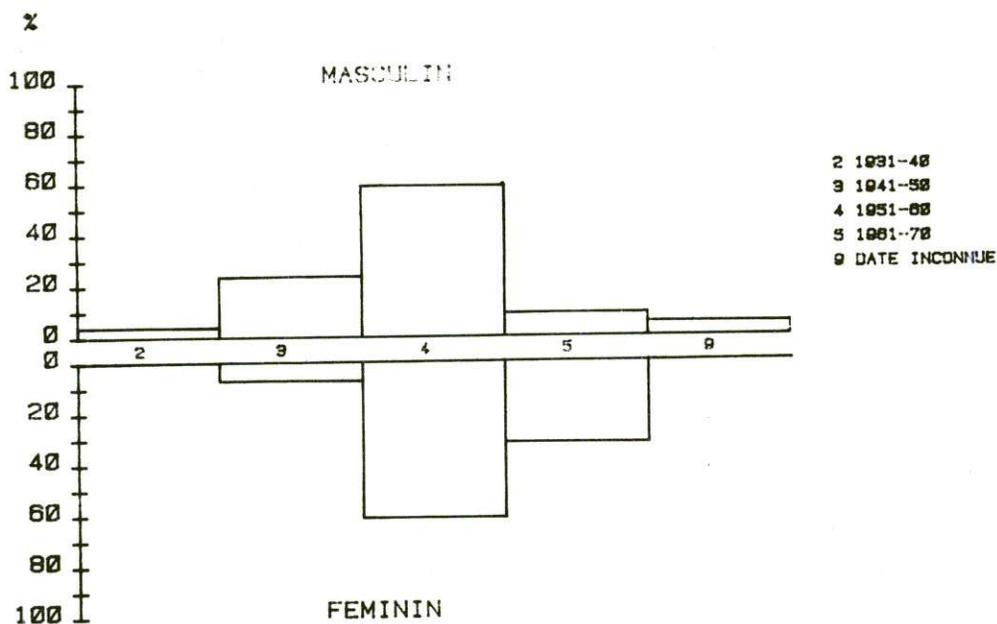
DANS LA CLASSE 1931-40 NE FIGURAIENT QUE DES INDIVIDUS DE SEXE MASCULIN

2.1.2 Age

71% de la P.T. est âgée de moins de 33 ans, l'âge moyen est de 30 ans (26 ans pour les femmes et 31 ans pour les hommes).

68% de la P.A.R. a moins de 33 ans, ce pourcentage tombant à 61% pour les comptables et vérificateurs; l'âge moyen est de 32 ans. (fig. 28, 29, 30, p. 35)

Fig 2 PYRAMIDE DES AGES



2.2 Avertissement et restrictions

Les fichiers du personnel de la majorité des établissements n'étant pas à jour, il nous a été impossible dans un grand nombre de cas, de consulter tous les documents que nous aurions voulu. L'information ayant été fournie à la requête de cadres supérieurs ou de dirigeants d'entreprise, nous sommes persuadés, néanmoins, qu'elle représente globalement la réalité.

2.3 Analyse des résultats

L'analyse a été conduite à la lumière de trois (3) critères de base appelés "critères de premier rang":

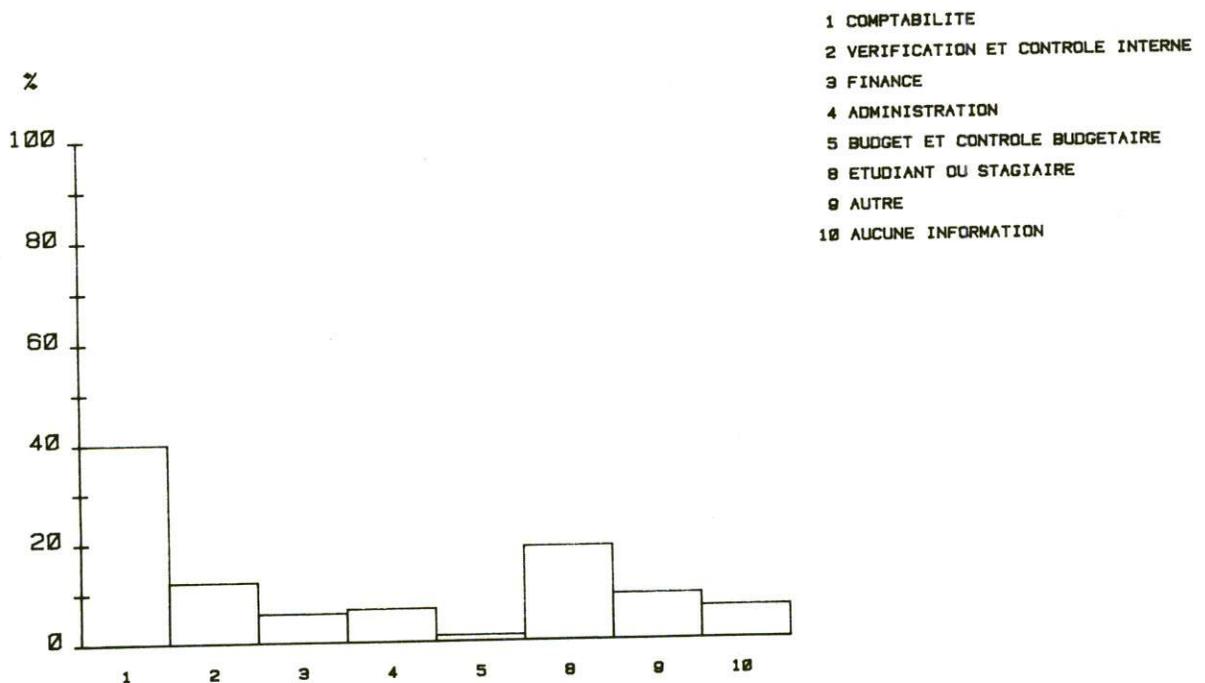
- le niveau d'études;¹
- le niveau en comptabilité;¹
- le niveau hiérarchique.¹

Les autres caractéristiques (sexe, localisation, dates de naissance et de diplôme) ou "critères de deuxième rang" ont servi à affiner l'analyse ou à lui donner une orientation particulière.

La composition de la strate "individus formés" est la suivante:

- 26% d'entre eux travaillent en finance ;
- 29% en administration;
- 5% en budget et contrôle budgétaire;
- 45% dans d'autres domaines.

Fig 3 REPARTITION DE LA POPULATION EN FONCTION DE L'EMPLOI OCCUPE



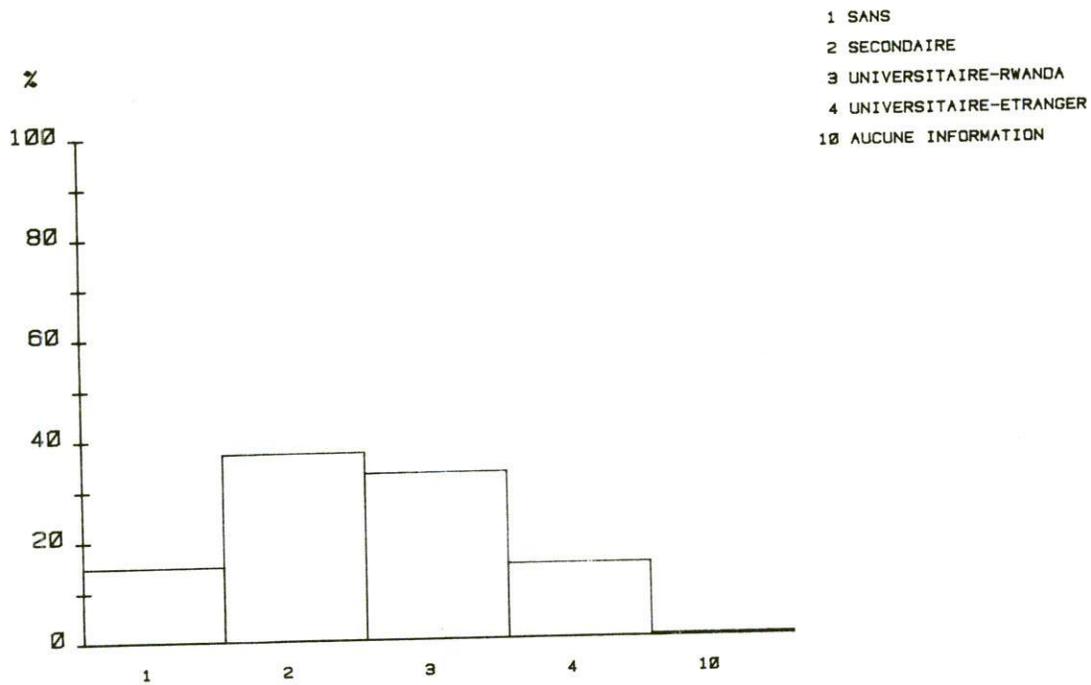
¹ Voir "annexes" p. 16 et 17.

2.3.1 Suivant le niveau d'études

82% de la P.A.R. a au moins le niveau secondaire et 48% le niveau universitaire.

Ces pourcentages sont respectivement de 72% et 33% pour le groupe des comptables et vérificateurs. 28% des comptables ont un diplôme universitaire contre 48% en vérification et contrôle et 93% en finance . (fig. 31, p. 36)

Fig 4 REPARTITION DE LA POPULATION SUIVANT LE DIPLOME



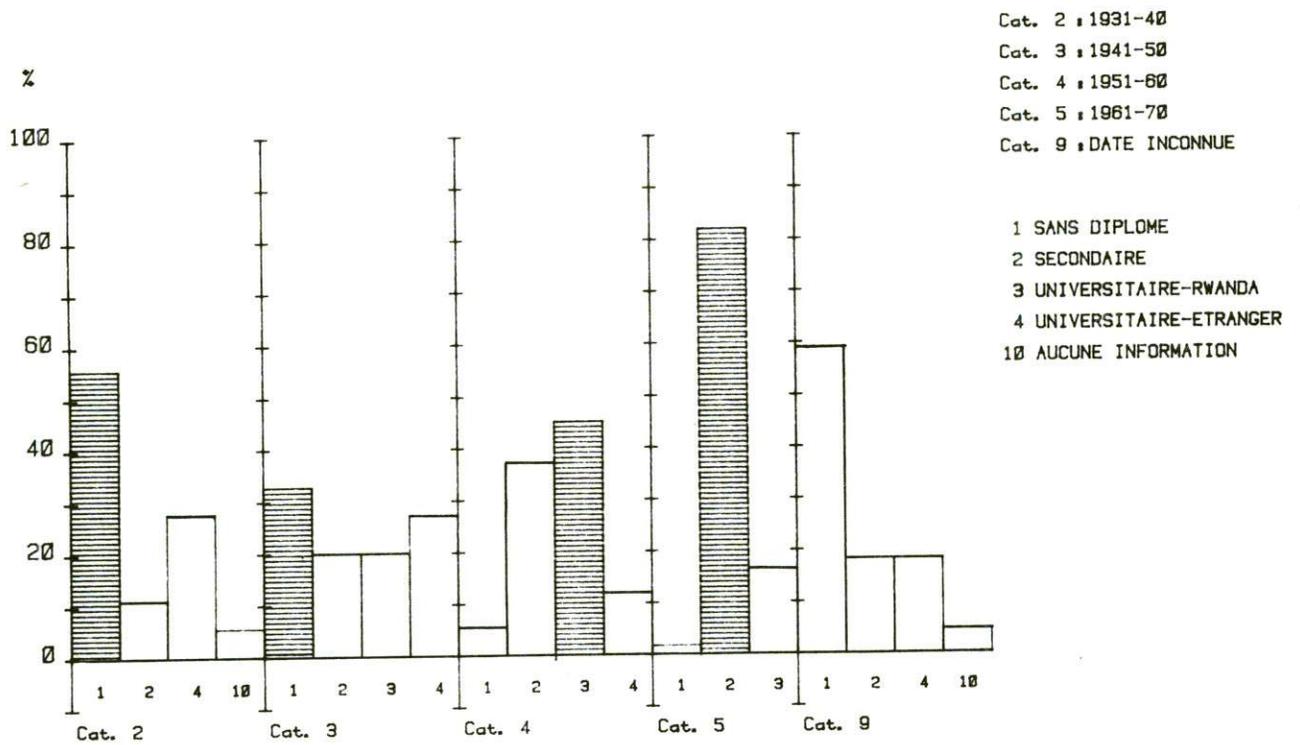
2.3.1.1 Sexe

La P.T. féminine recensée comprend plus de titulaires d'un certificat de fin d'études secondaires que la population masculine (46% contre 36%) mais un peu moins de diplômés universitaires (46% contre 48%). Toutefois la proportion de diplômés de l'Université Nationale du Rwanda est plus forte chez les femmes que chez les hommes (36% contre 32%).

2.3.1.2 Age

Le niveau d'études augmente pour les classes les plus jeunes. Les non diplômés voient leur part relative baisser: de 56% pour la classe d'âge de 44 à 53 ans à 6% seulement pour celle allant de 24 à 33 ans. Parallèlement le nombre de diplômés universitaires s'accroît (57% pour la classe d'âge allant de 24 à 33 ans).

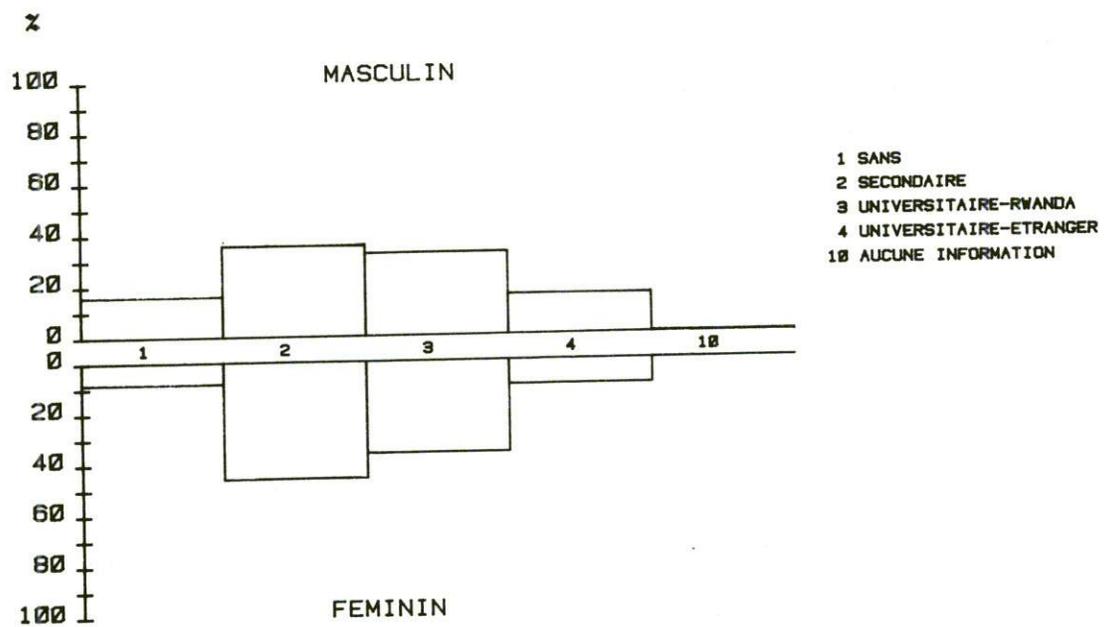
Fig 5 ANALYSE: DATE DE NAISSANCE - CODE DE DIPLOME



Les moins de 33 ans représentent :

- 23% des non diplômés;
- 85% des titulaires d'un certificat de fin d'études secondaires;
- 87% des diplômés de l'Université Nationale du Rwanda;
- 49% de ceux ayant étudié dans des universités étrangères.

Fig 6 REPARTITION DES DIPLOMES SUIVANT LE SEXE



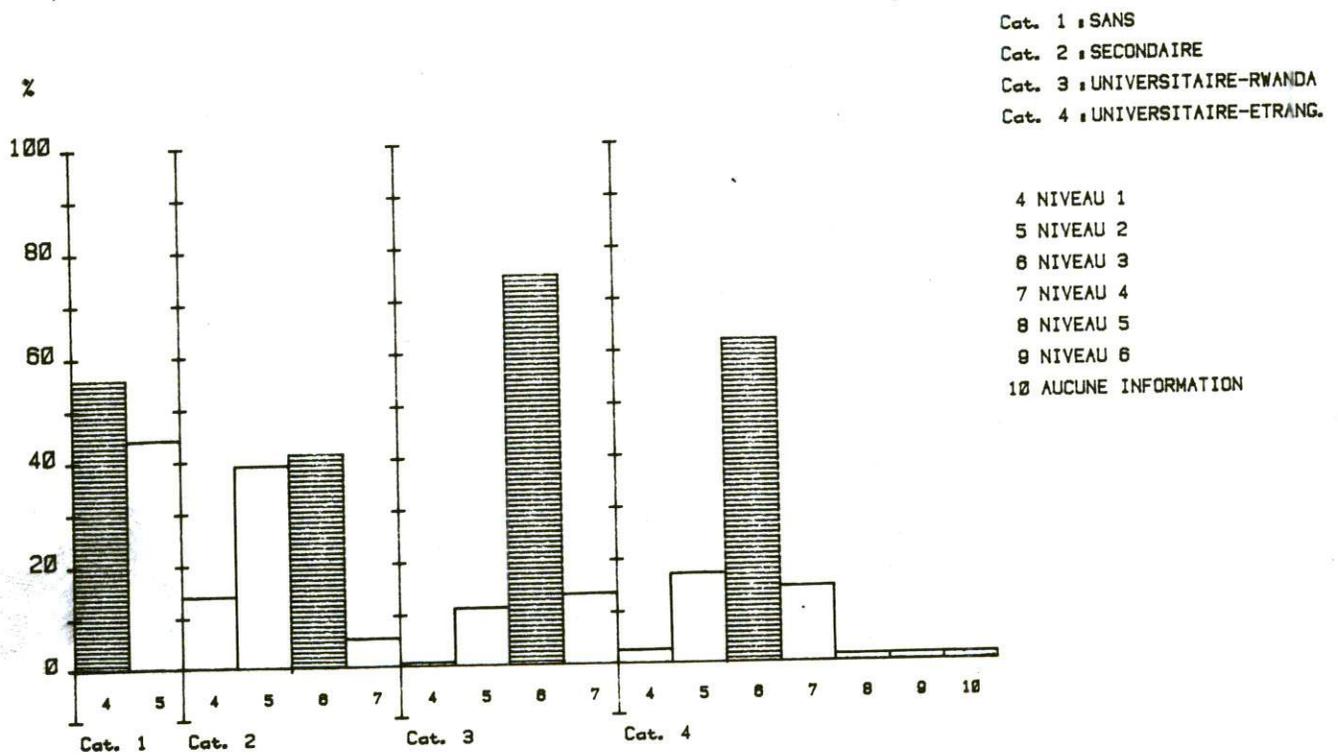
2.3.1.3 Perfectionnement professionnel

44% des non diplômés ont suivi un cours de perfectionnement professionnel en comptabilité.

41% des personnes titulaires d'un certificat de fin d'études secondaires ont suivi ou suivent une formation équivalente à au moins deux ans des baccalauréats comptabilité et management.

A ce propos la formation universitaire a été axée jusqu'à ces dernières années sur la gestion plutôt que sur la comptabilité.

Fig 7 ANALYSE: CODE DE DIPLOME - NIVEAU EN COMPTABILITE

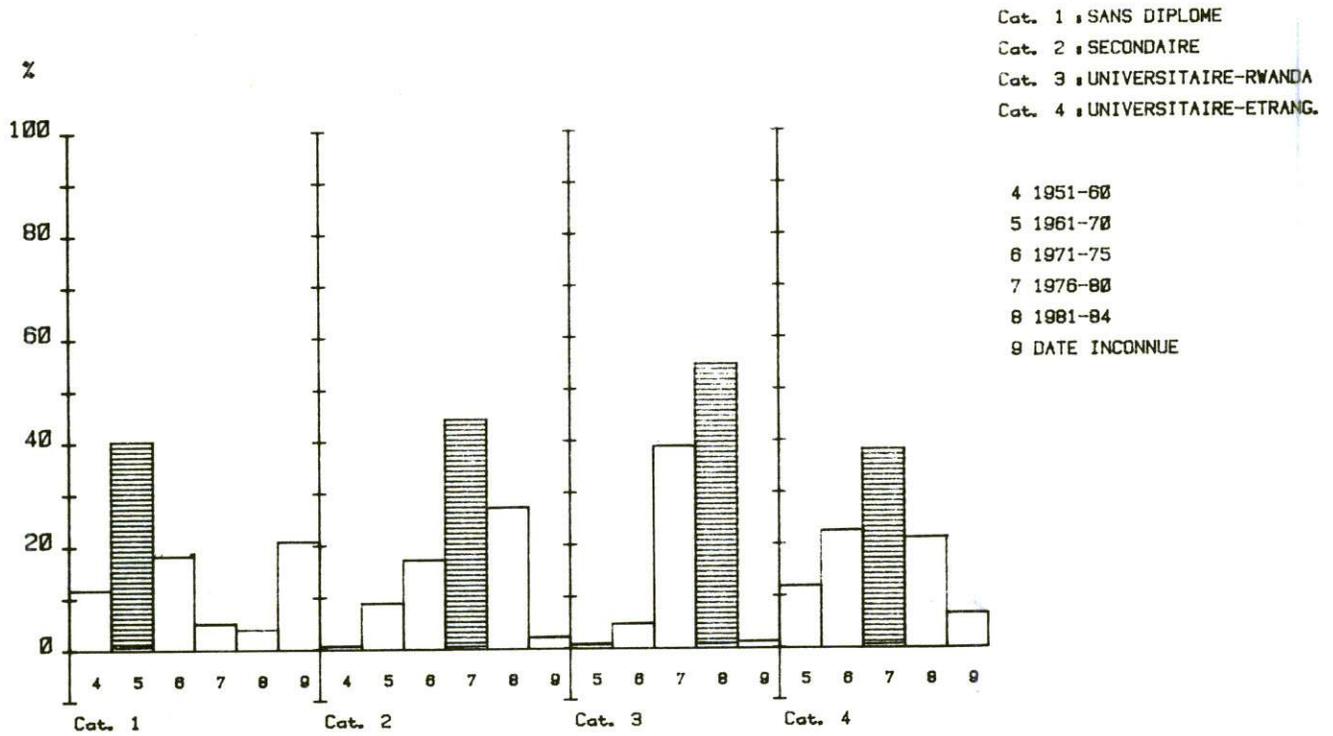


CONTENU DES NIVEAUX: SE REFERER AU DOCUMENT INTITULE "ANNEXES", PAGE 18

2.3.1.4 Expérience professionnelle

83% des diplômés universitaires ont moins de huit (8) années d'expérience, 44% moins de trois (3) ans. Ces pourcentages sont respectivement de 94% et 55% pour ceux ayant étudié à l'Université Nationale du Rwanda. (fig. 32, p. 36)

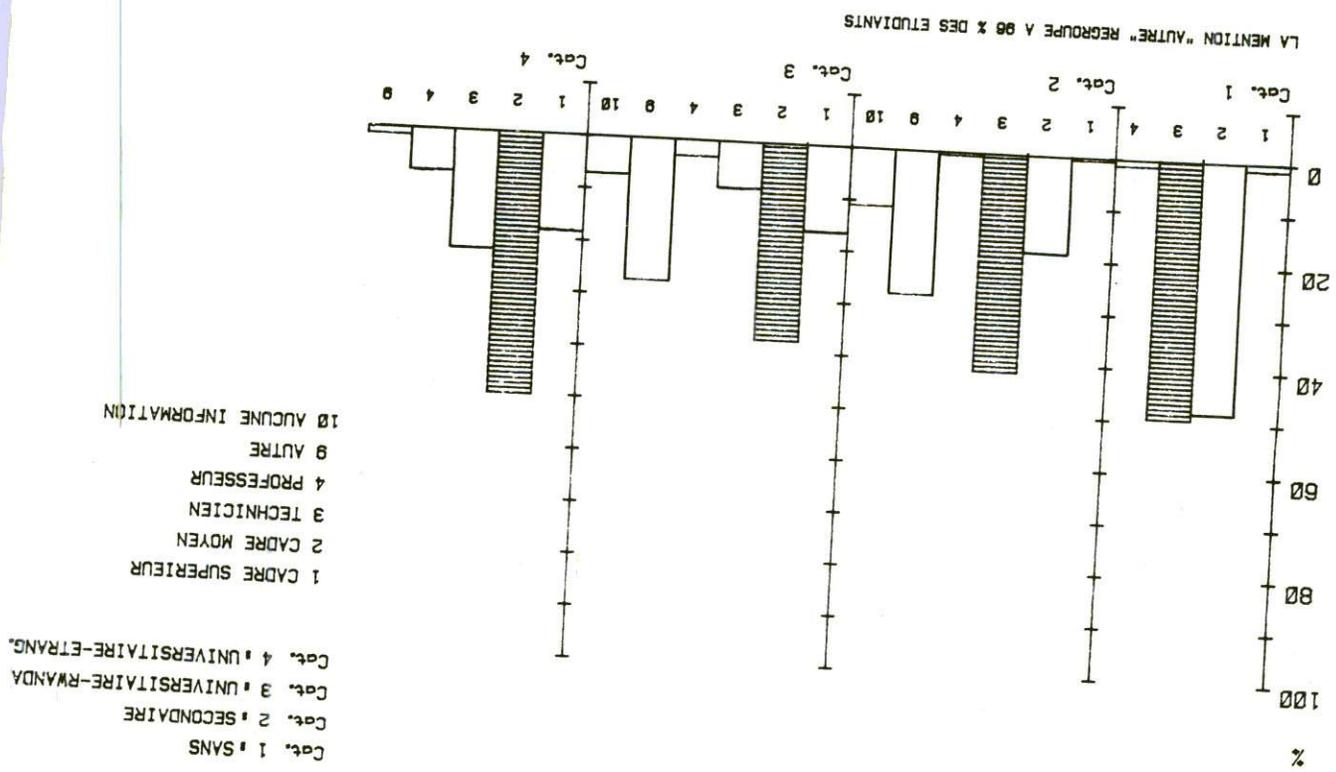
Fig 8 ANALYSE: CODE DE DIPLOME - ANNEE DE DIPLOME



2.3.1.5 Niveau hiérarchique

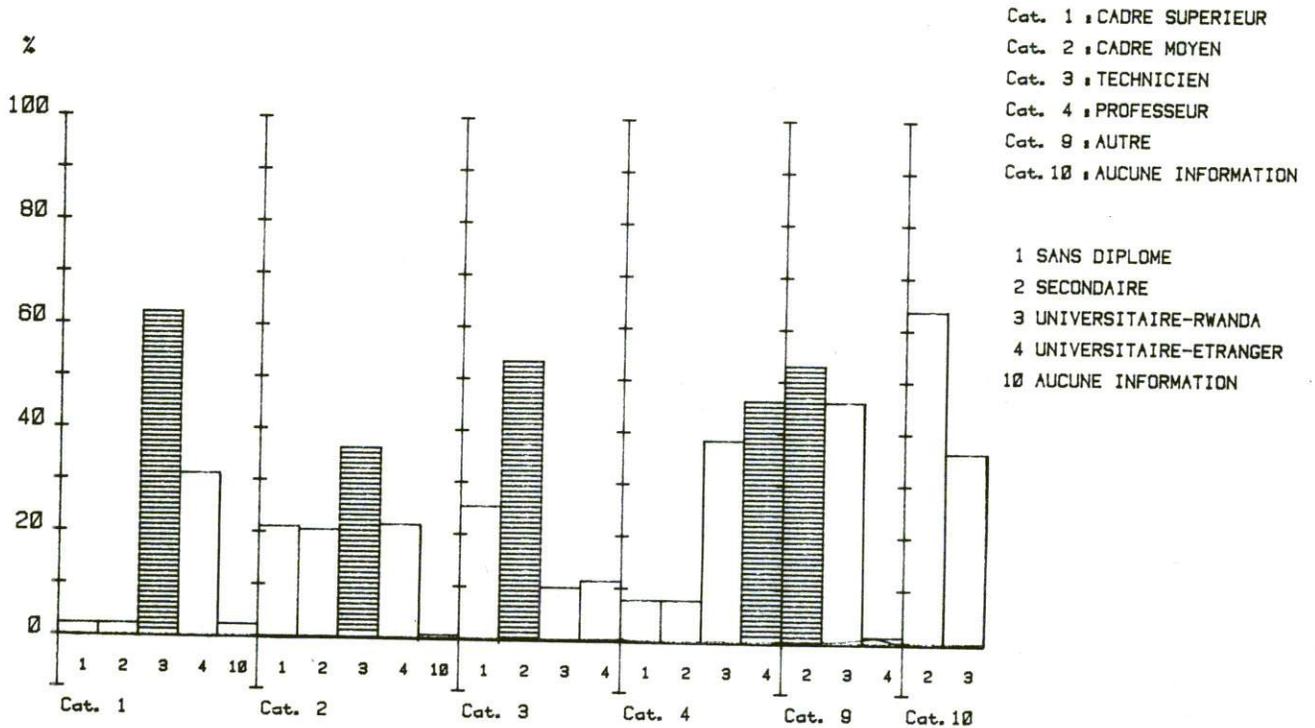
48% des non diplômés sont cadres moyens. Ils représentent 21% de ce niveau hiérarchique. Il doit être souligné que les non diplômés sont issus de la classe d'âge la plus ancienne.

Fig 9 ANALYSE, CODE DE DIPLOME - NIVEAU HIERARCHIQUE



Les diplômés universitaires représentent 93% des cadres supérieurs et 58% des cadres moyens.

Fig 10 ANALYSE: NIVEAU HIERARCHIQUE - CODE DE DIPLOME

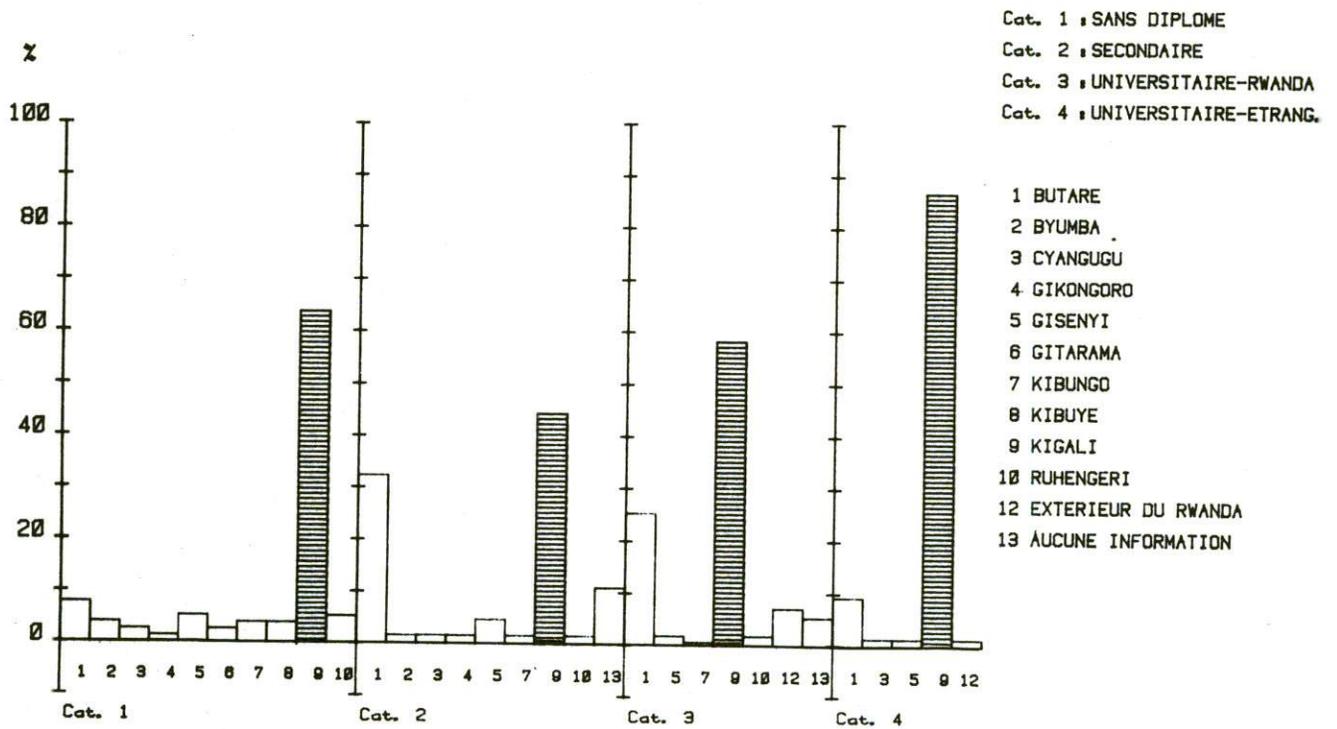


2.3.1.6 Localisation de la population active (P.A.R.)

On retrouve à Kigali:

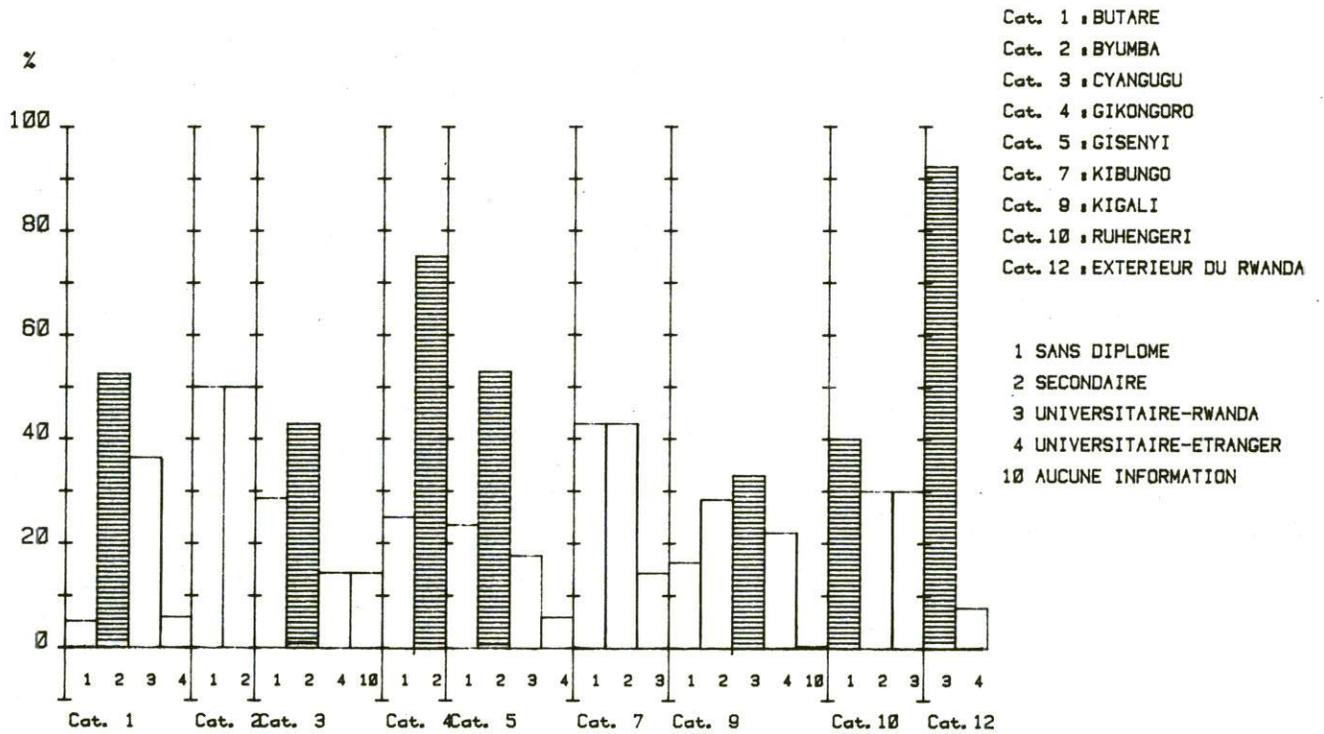
- 64% des non diplômés;
- 72% des titulaires d'un certificat de fin d'études secondaires;
- 84% des diplômés de l'Université Nationale du Rwanda;
- 87% de ceux ayant étudié dans des universités étrangères.

Fig 11 ANALYSE: DIPLOMES - PREFECTURES



Kigali est la seule préfecture où plus de 50% de la P.T. a un diplôme universitaire.

Fig 12 ANALYSE: PREFECTURE - CODE DE DIPLOME

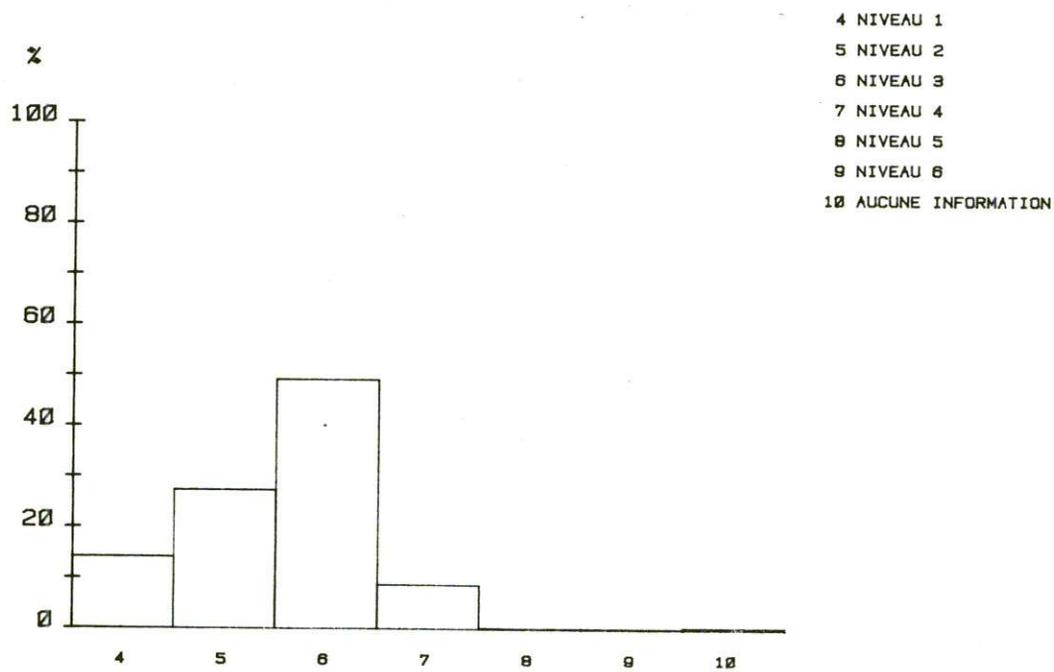


DANS LA PREFECTURE DE GITARAMA, IL A ETE RECENSE DEUX INDIVIDUS SANS DIPLOME
 DANS LA PREFECTURE DE KIBUYE, IL A ETE RECENSE TROIS INDIVIDUS SANS DIPLOME

2.3.2 Suivant le niveau en comptabilité

- 73% des comptables et vérificateurs ont un niveau faible en comptabilité (humanités commerciales au mieux);
- 21% ont une formation équivalente à deux années des baccalauréats comptabilité et management (contre 87% pour les "individus formés");
- 6% seulement ont suivi un cycle complet d'études supérieures en comptabilité. (fig. 33, 34, 35, p. 36 et 37)

Fig 13 REPARTITION DE LA POPULATION SUIVANT LE NIVEAU EN COMPTABILITE

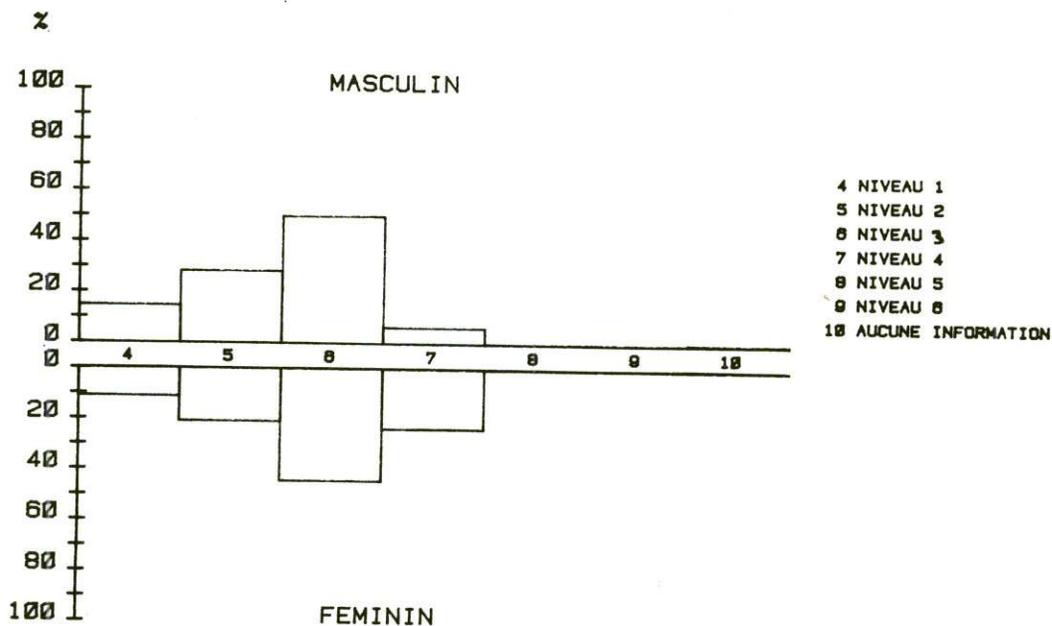


CONTENU DES NIVEAUX: SE RAPPORTER AU DOCUMENT INTITULE "ANNEXES", PAGE 16

2.3.2.1 Sexe

Seulement 9% de la P.T. a un niveau équivalent au baccalauréat en comptabilité (5% de la P.A.R.), ce pourcentage s'élève à 24% pour le sexe féminin comparativement à 6% pour le sexe masculin. (fig. 36, p.37)

Fig 14 ANALYSE DES NIVEAUX EN COMPTABILITE SUIVANT LE SEXE

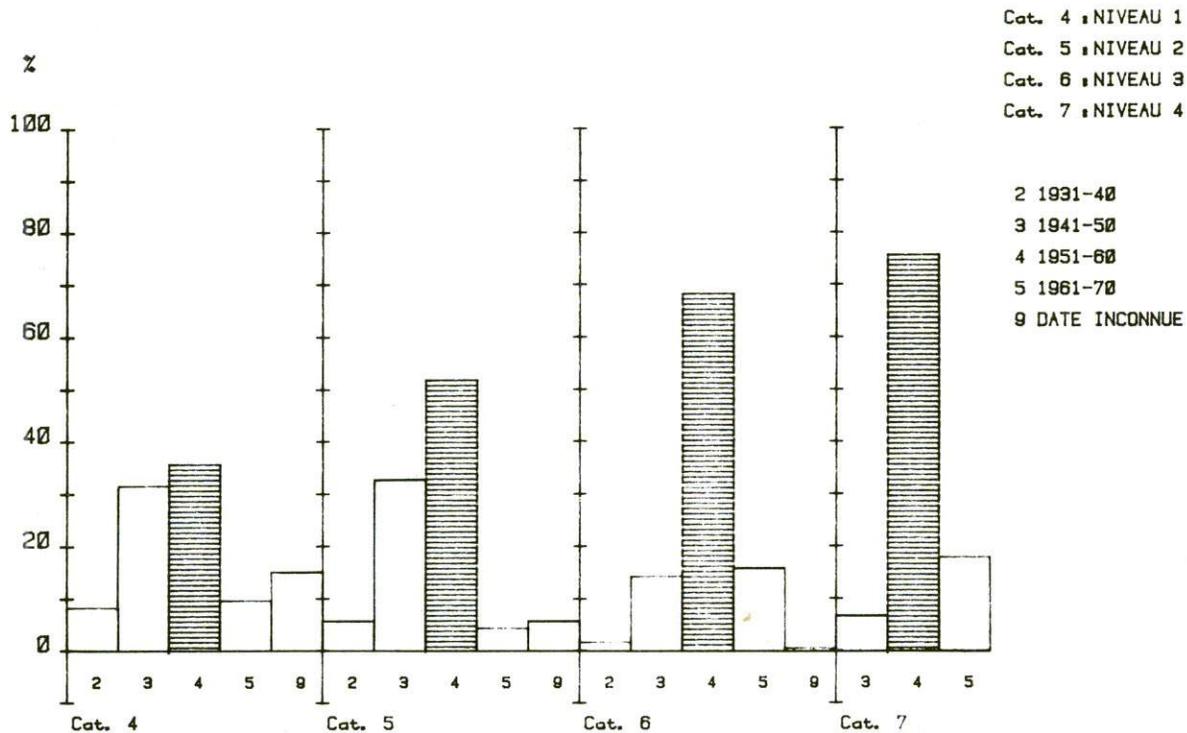


CONTENU DES NIVEAUX: SE RAPPORTER AU DOCUMENT INTITULE "ANNEXES", PAGE 18

2.3.2.2 Age

Plus le niveau en comptabilité croît plus la part des individus âgés de moins de 33 ans augmente, allant de 45% pour le niveau secondaire non commercial à 93% pour celui du baccalauréat en comptabilité.

Fig 15 ANALYSE: NIVEAU EN COMPTABILITE - DATE DE NAISSANCE



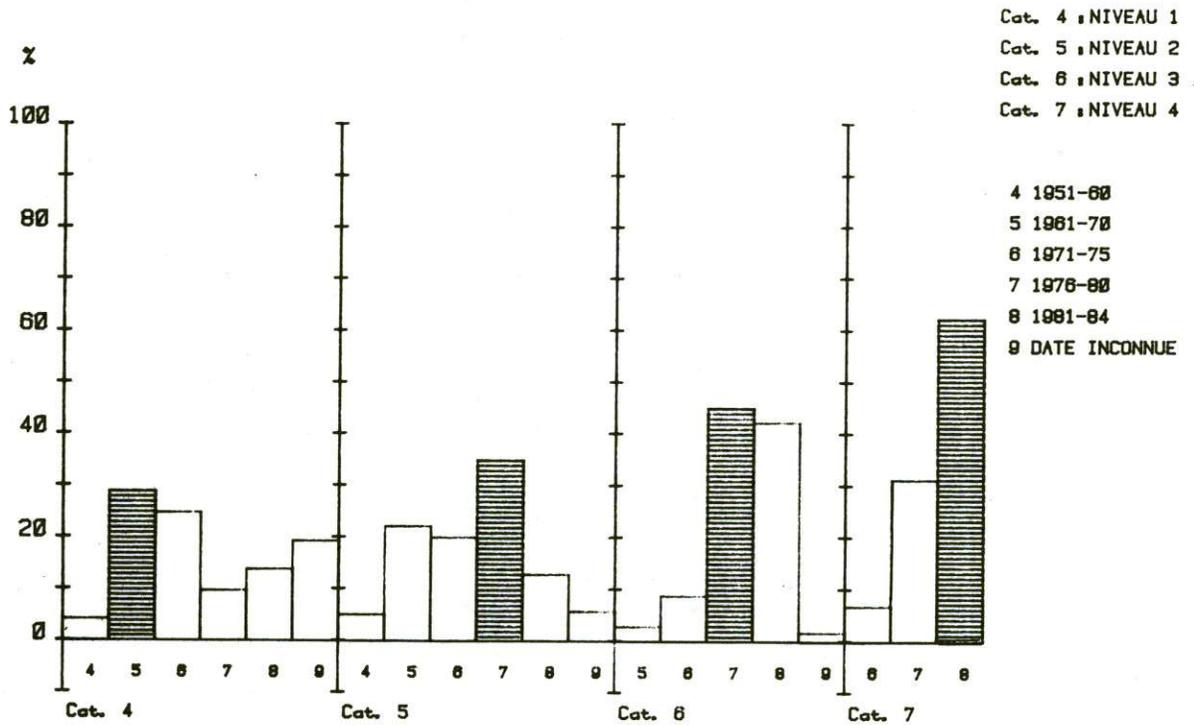
CONTENU DES NIVEAUX: SE REFERER AU DOCUMENT INTITULE "ANNEXES", PAGE 16
 L'EXPERT COMPTABLE ET L'EXPERT COMPTABLE STAGIAIRE SONT DE LA CLASSE 1941-50

2.3.2.3 Expérience professionnelle

49% de la P.T. a un niveau équivalent à deux années des baccalauréats comptabilité et management.

87% des individus de ce groupe ont obtenu leur diplôme après 1976.

Fig 16 ANALYSE: NIVEAU EN COMPTABILITE - ANNEE DE DIPLOME

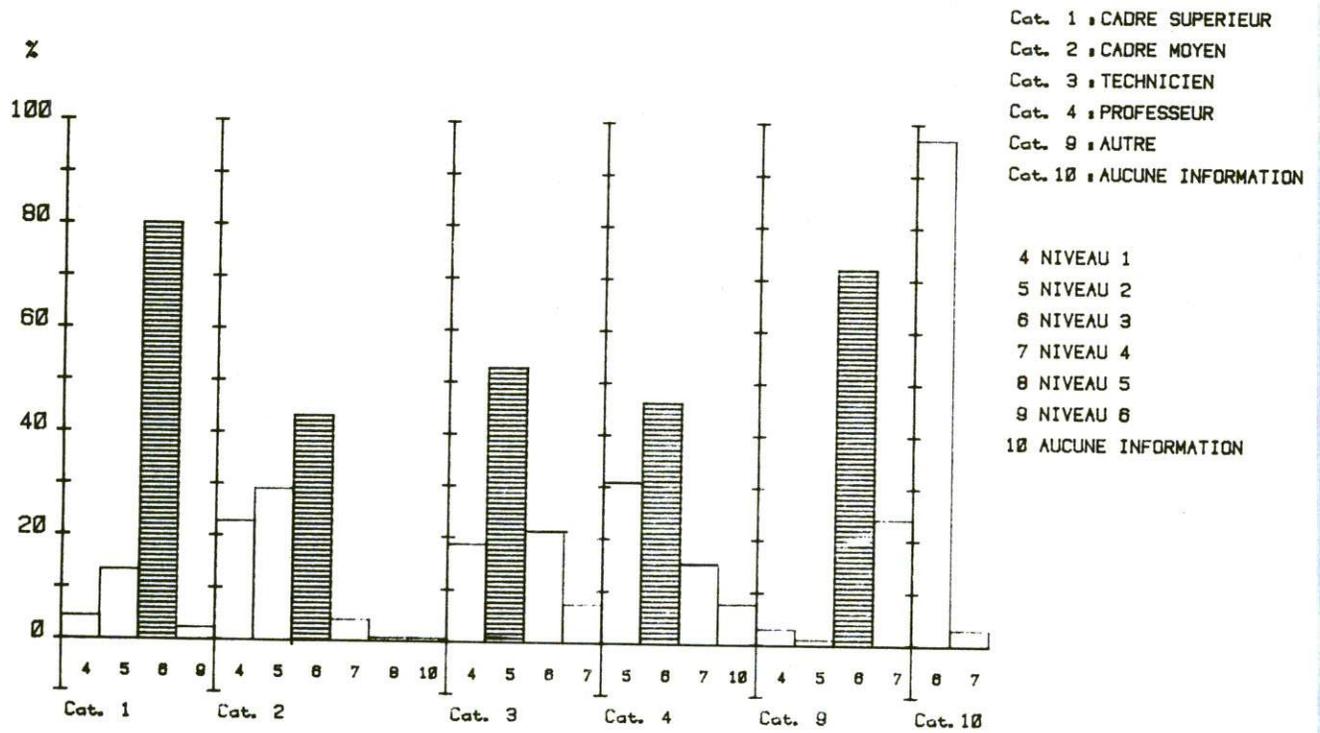


CONTENU DES NIVEAUX: SE REFERER AU DOCUMENT INTITULE "ANNEXES", PAGE 16
 EXPERT COMPTABLE STAGIAIRE: 1981-84 . EXPERT COMPTABLE: 1971-75

2.3.2.4 Niveau hiérarchique

80% des cadres supérieurs ont une formation équivalente en comptabilité à deux années des baccalauréats comptabilité et management.

Fig 17 ANALYSE: NIVEAU HIERARCHIQUE - NIVEAU EN COMPTABILITE



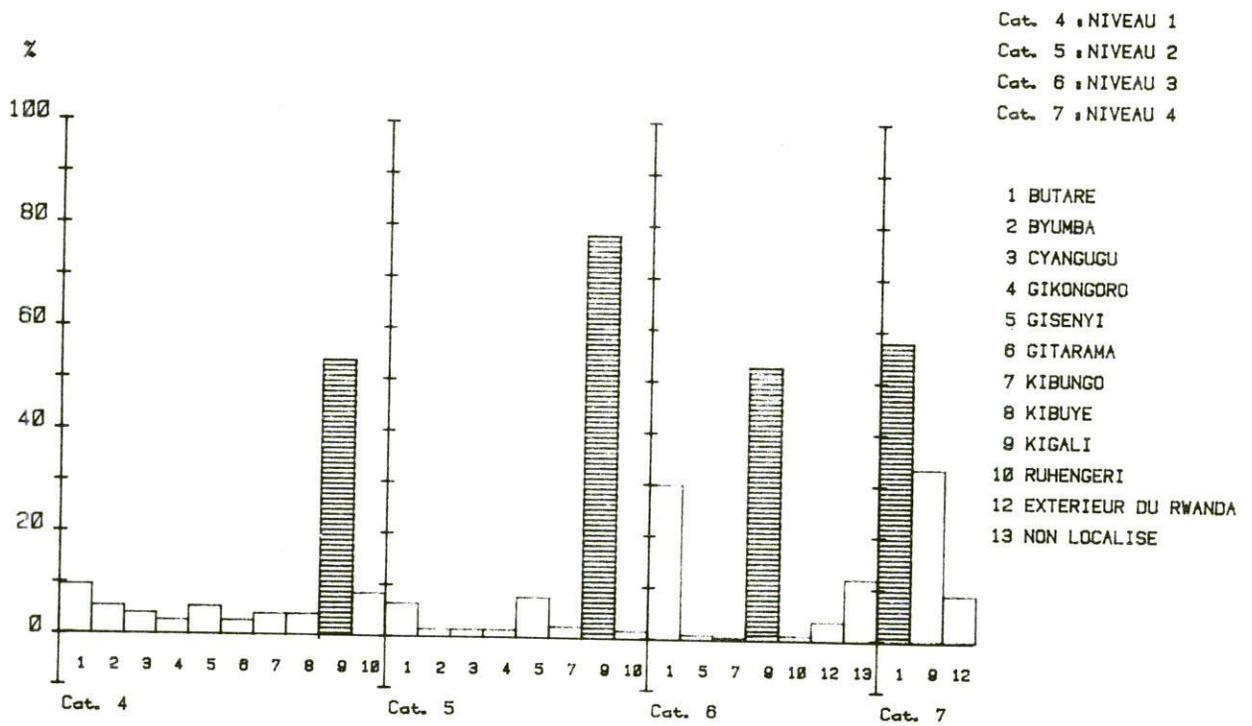
CONTENU DES NIVEAUX: SE REFERER AU DOCUMENT INTITULE "ANNEXES", PAGE 18

2.3.2.5 Localisation de la population active (P.A.R.)

On retrouve à Kigali:

- 78% des individus ayant le niveau des humanités commerciales;
- 86% de ceux ayant l'équivalent de deux années des baccalauréats comptabilité et management;
- 71% des personnes ayant le niveau d'un baccalauréat en comptabilité.

Fig 18 ANALYSE: NIVEAU EN COMPTABILITE - PREFECTURE



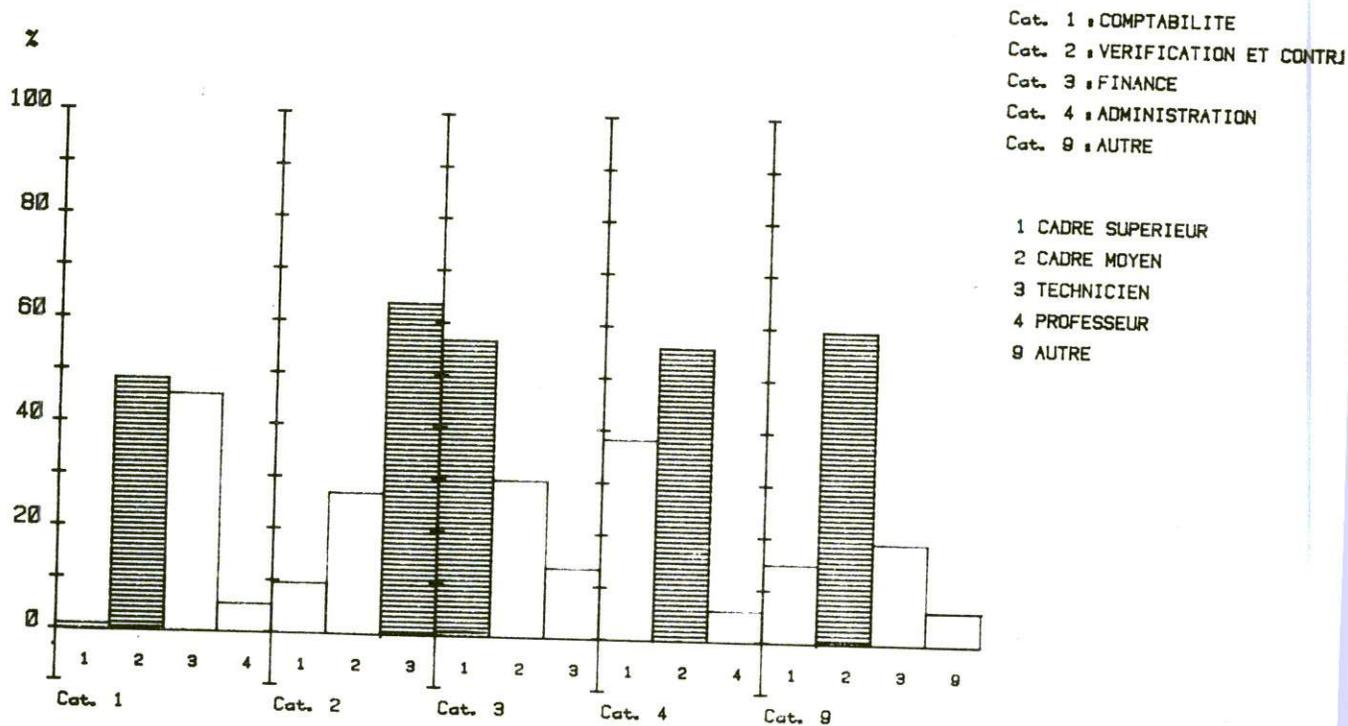
CONTENU DES NIVEAUX: SE REFERER AU DOCUMENT INTITULE "ANNEXES", PAGE 16
 L'EXPERT COMPTABLE ET L'EXPERT COMPTABLE STAGIAIRE DEUVRENT TOUS DEUX A KIGALI

2.3.3 Suivant le niveau hiérarchique

- Seulement 3% des comptables et vérificateurs sont cadres supérieurs;
- 43% sont cadres moyens;
- 50% sont des techniciens;

Ces pourcentages sont respectivement de 12%, 45% et 39% pour l'ensemble de la population active recensée (P.A.R.). (fig. 37, p. 38)

Fig 19 ANALYSE: EMPLOI OCCUPE - NIVEAU HIERARCHIQUE

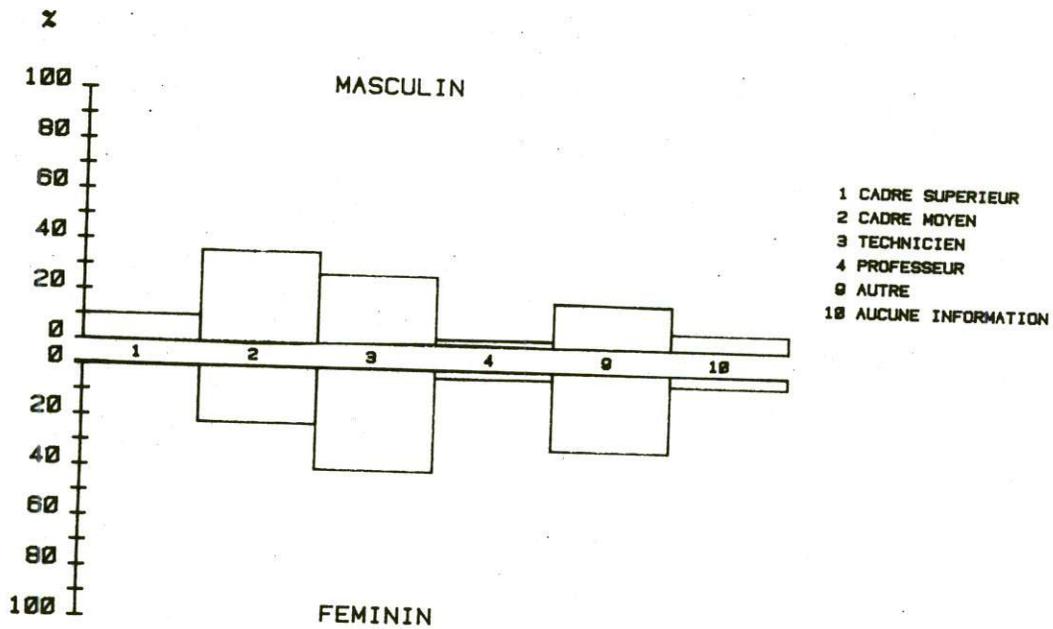


LA RESPONSABILITE DU BUDGET ET DU CONTROLE BUDGETAIRE EST CONFIEE DANS 50 % DES CAS A UN CADRE MOYEN ET A 50 % DES AUTRES CAS A UN TECHNICIEN

2.3.3.1 Sexe

On peut constater, dans la population féminine, l'absence de cadres supérieurs, le pourcentage peu élevé de cadres moyens (22% contre 36% chez les hommes) et celui plus important de techniciennes (40% contre 27% chez les hommes). (fig. 38, p. 38)

Fig 20 ANALYSE DU NIVEAU HIERARCHIQUE SELON LE SEXE



LES INDIVIDUS REGROUPES SOUS LA MENTION "AUTRE" SONT PRINCIPALEMENT DES ETUDIANTS (SEXE MASCULIN: 90 %, SEXE FEMININ: 100 %)

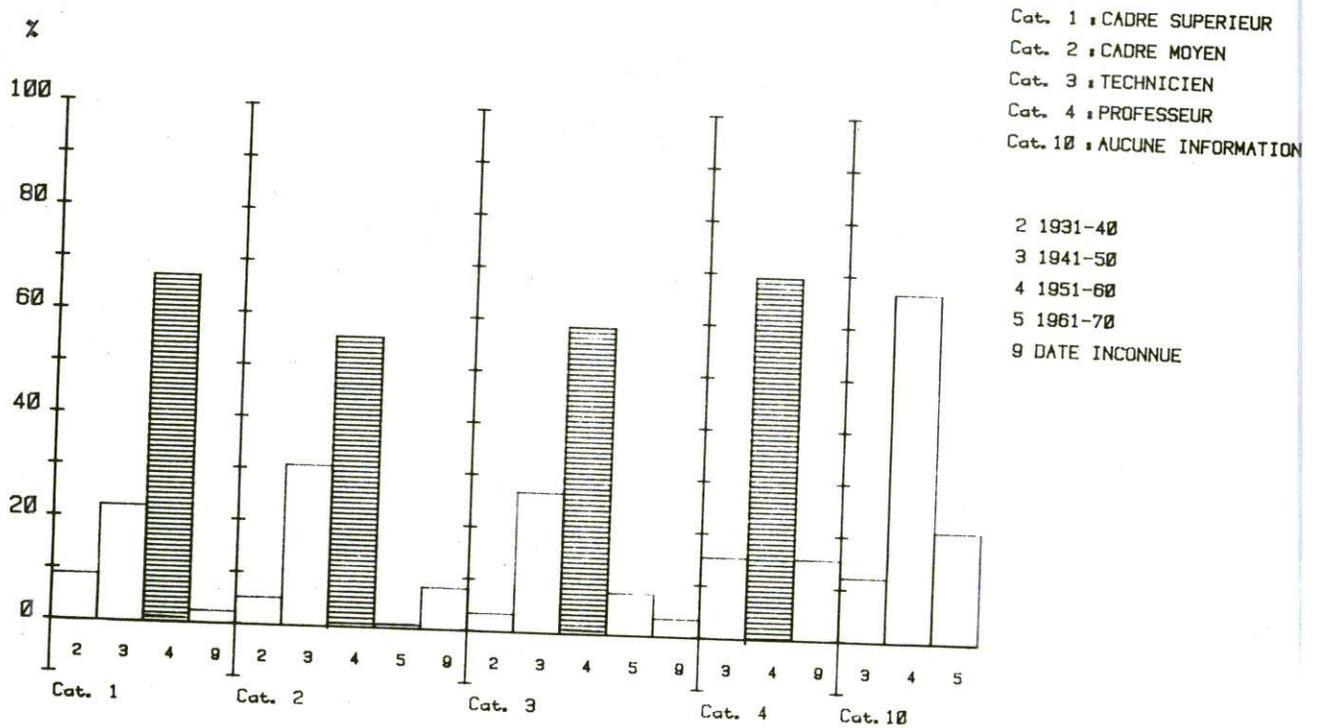
2.3.3.2 Age

représente:

La classe d'âge allant de 24 à 33 ans

- 67% des cadres supérieurs;
- 56% des cadres moyens;
- 59% des techniciens. (fig. 39, p. 38)

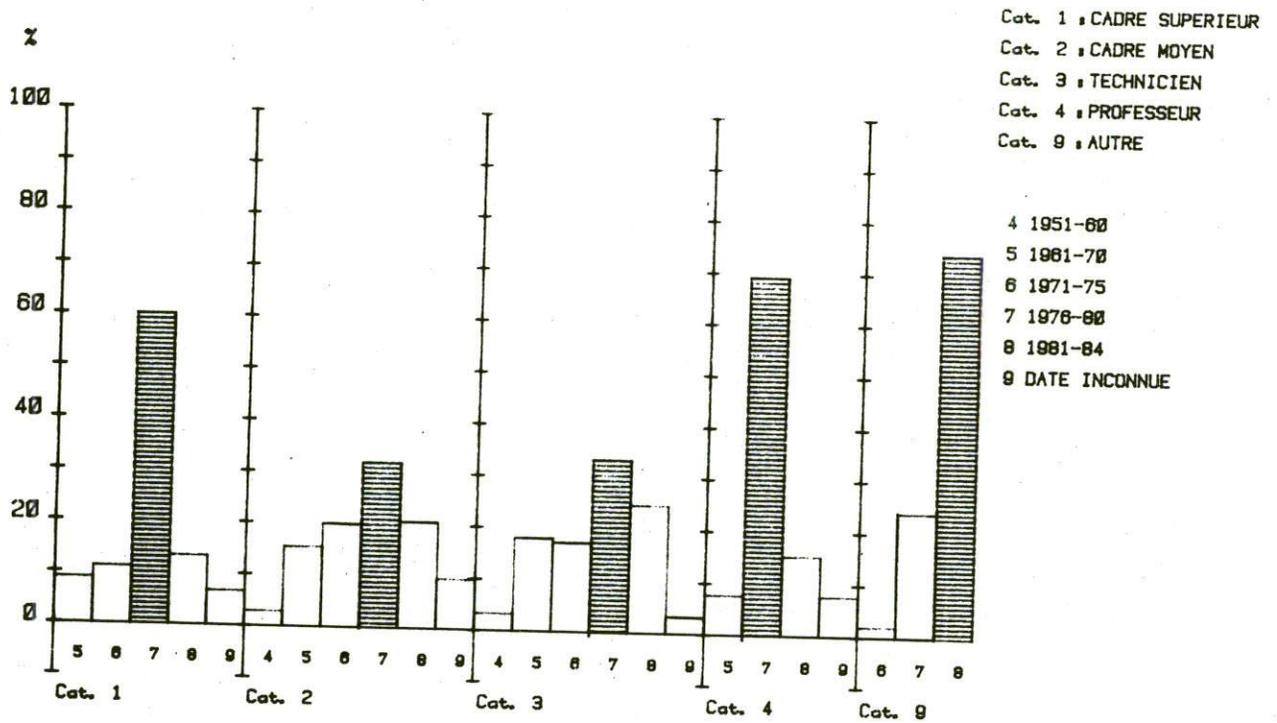
Fig 21 ANALYSE: NIVEAU HIERARCHIQUE - DATE DE NAISSANCE



2.3.3.3 Expérience professionnelle

Plus de 73% des cadres supérieurs ont moins de 8 ans d'expérience (expérience moyenne: 5 années), ce pourcentage tombe à 52% pour les cadres moyens et 58% pour les techniciens.

Fig 22 ANALYSE: NIVEAU HIERARCHIQUE -- ANNEE DE DIPLOME



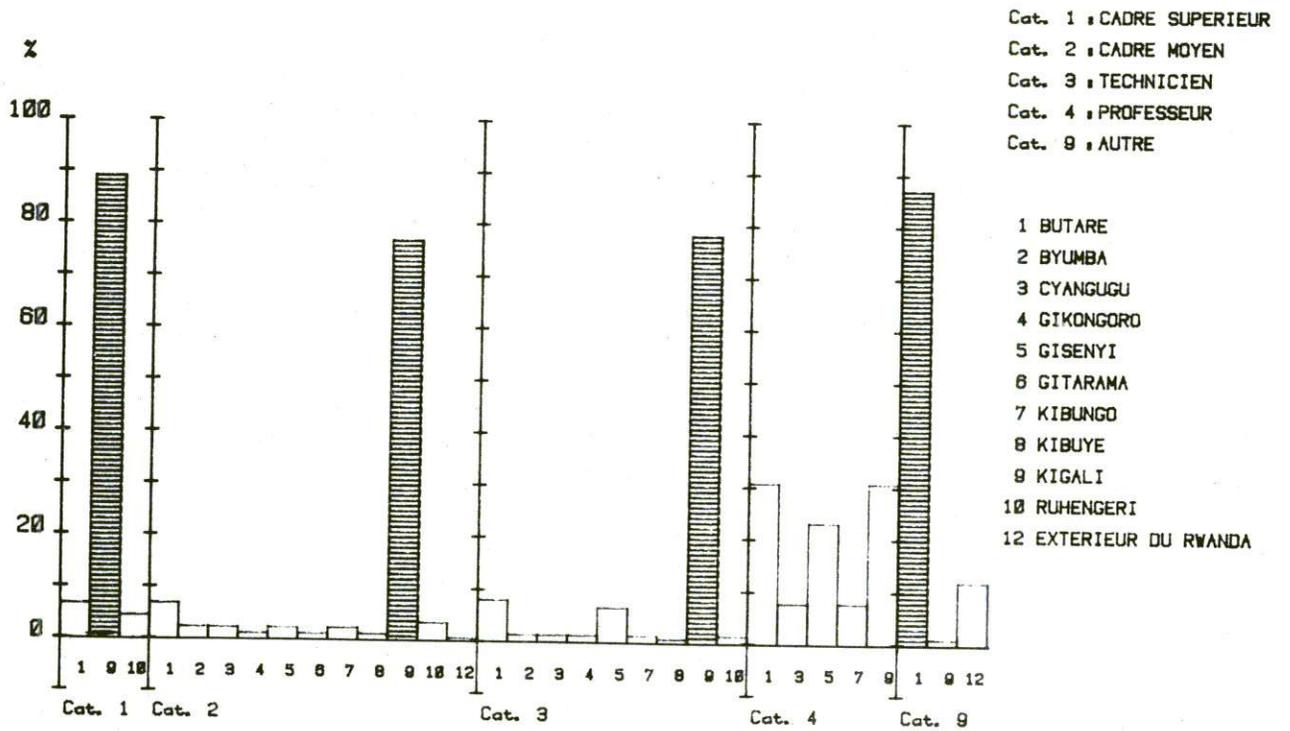
LE NIVEAU HIERARCHIQUE 9 (AUTRE) REGROUPE A 97% DES ETUDIANTS

2.3.3.4 Localisation de la population active (P.A.R.)

On retrouve à Kigali:

- 89% de cadres supérieurs;
- 77% des cadres moyens;
- 78% des techniciens.

Fig 23 ANALYSE: NIVEAU HIERARCHIQUE - PREFECTURE



LA CATEGORIE 9 (AUTRE) REGROUPE A 97 % DES ETUDIANTS

2.3.4 Autres remarques

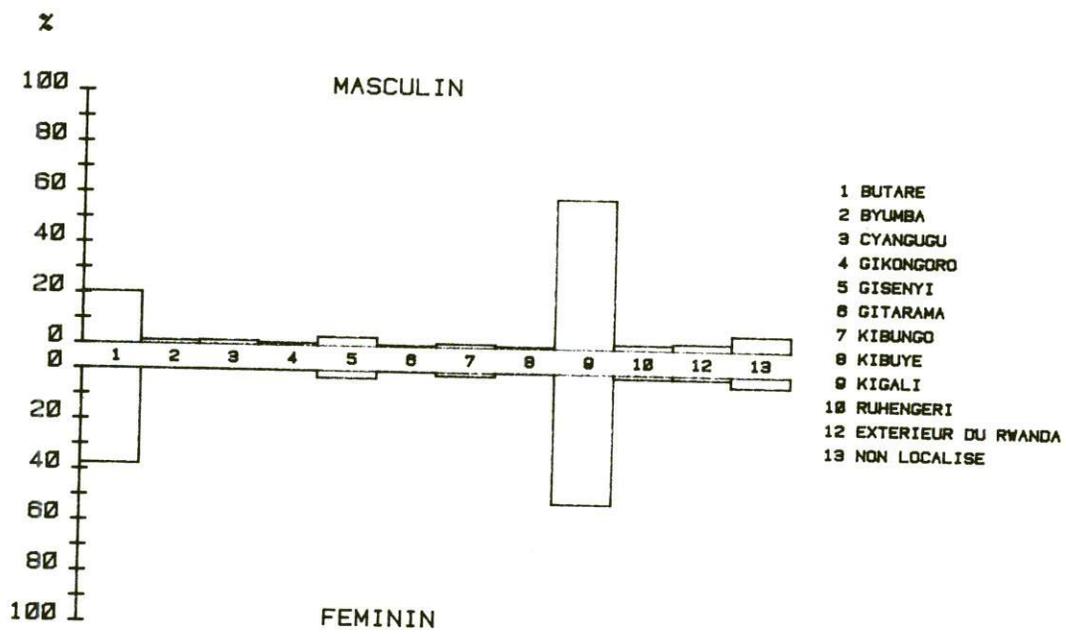
2.3.4.1 Localisation de la population active (P.A.R.)

On retrouve à Kigali:

- 58% de la P.T.;
- 76% de la P.A.R.;
- 75% des comptables et vérificateurs.

Cette répartition est semblable pour les deux sexes. (fig. 40, 41, p. 39)

Fig 24 REPARTITION DE LA POPULATION PAR SEXE ET PREFECTURE

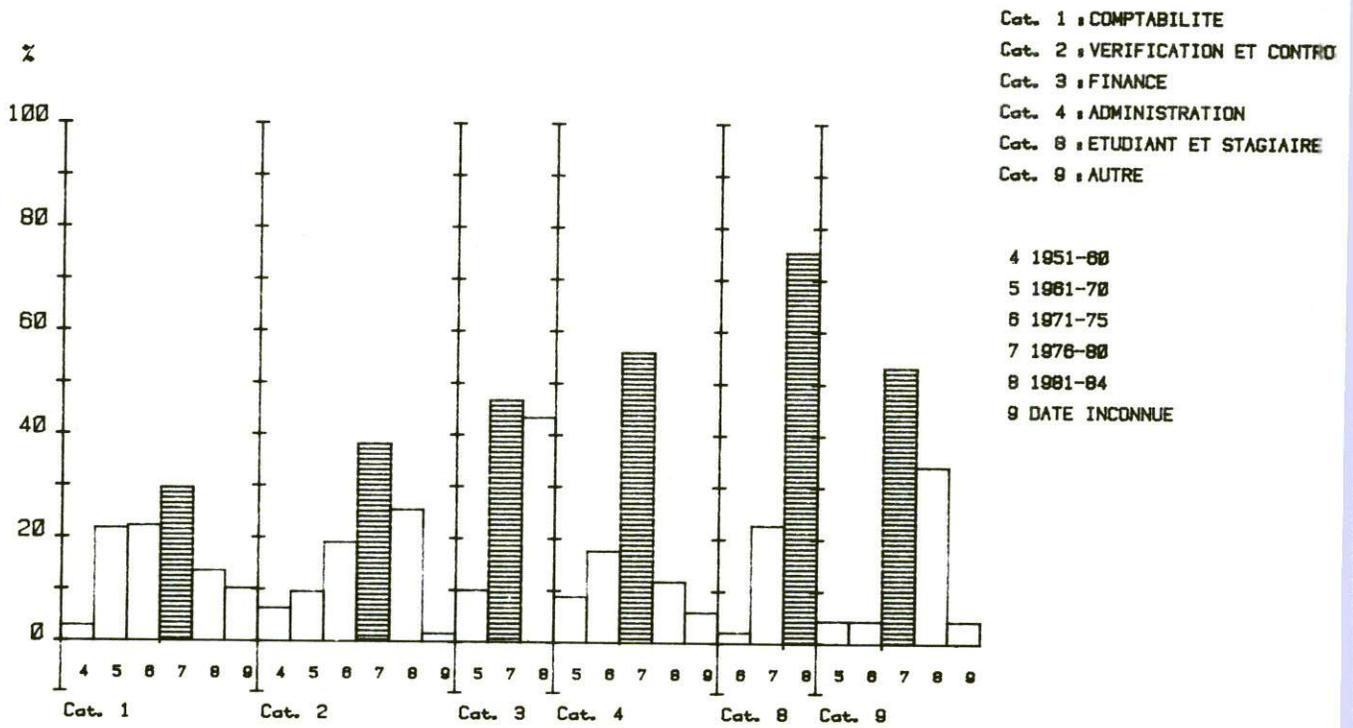


2.3.4.2 Expérience professionnelle

Les comptables et vérificateurs forment le groupe ayant le plus d'expérience professionnelle: 48% ont plus de huit (8) ans d'expérience (expérience moyenne du groupe: 10 ans) contre 35% pour l'ensemble de la P.A.R. et 14% seulement pour le groupe des "individus formés".

Les femmes ont en règle générale moins d'expérience professionnelle que les hommes. (fig. 42 et 43, p. 39 et 40)

Fig 25 ANALYSE: EMPLOI OCCUPE - ANNEE DE DIPLOME



LA RESPONSABILITE DU BUDGET ET DU CONTROLE BUDGETAIRE EST CONFIEE DANS 83 % DES CAS A DES INDIVIDUS AYANT TERMINE LEURS ETUDES ENTRE 1981 ET 1984

2.4 Le niveau "baccalauréat en comptabilité"

La part de la P.T. occupée par ce groupe est de 9%. Ceux qui parmi elle exercent un emploi (47%) représentent 5% de la population active et 6% des comptables et vérificateurs.

2.4.1 Sexe

Les femmes représentent 38% des personnes ayant le niveau du baccalauréat en comptabilité. Alors qu'elles ne comptent que pour 32% des admissions, elles sont titulaires de 48% des diplômes comptables ayant été décernés par l'U.N.R. (contre 27% pour les diplômes étrangers).

2.4.2 Age

L'âge moyen des diplômés est de 27 ans, 25 ans pour ceux de l'Université Nationale du Rwanda et 32 ans pour ceux des universités étrangères.

2.4.3 Emploi occupé

53% des individus sont étudiants (33% dans le cadre d'un premier cycle, 67% dans celui d'un deuxième cycle).

Parmi les personnes occupant un emploi, 62% travaillent en comptabilité, 14% en vérification.

2.4.4 Expérience professionnelle

Les diplômés de l'université Nationale du Rwanda ont en moyenne 2.5 ans d'expérience alors que ceux des universités étrangères en ont 5.5 ans.

2.4.5 Niveau hiérarchique

33% des individus ayant le niveau baccalauréat en comptabilité sont cadres moyens et 52% techniciens. Ces pourcentages s'élèvent respectivement à 45% et 36% pour les diplômés des universités étrangères, 29% et 57% pour les diplômés de l'Université Nationale du Rwanda. Les femmes représentent 43% des cadres moyens et 55% des techniciens.

2.4.6 Localisation de la population active (P.A.R.)

71% des individus travaillent à Kigali et 29% à Butare. Il est à noter que ces derniers sont tous employés par l'U.N.R. et pour la moitié d'entre eux à des postes non comptables.

2.5 Interprétation et commentaires

2.5.1 Le comptable rwandais - portrait robot

Ce genre de tentative doit être accueilli avec toutes les réserves de rigueur lorsqu'il s'agit d'appliquer la notion de moyenne à des individus. Cependant son avantage est de faire ressortir les caractéristiques importantes les plus courantes chez un groupe d'individus donné. Le comptable rwandais:

- est:
- âgé de 32 ans,
 - de sexe masculin,
 - diplômé du secondaire,
 - cadre moyen ou technicien;
- a:
- un niveau faible en comptabilité (pas toujours celui des humanités commerciales),
 - une expérience moyenne de 10 ans (pas nécessairement en comptabilité).

2.5.2 Rareté des professionnels comptables

Une personne seulement a une dénomination professionnelle internationalement reconnue, une autre n'a pas terminé toutes les étapes requises à cette reconnaissance.

Seulement 6% des comptables ont le niveau du baccalauréat en comptabilité (même pas 5% de ceux exerçant en vérification).

2.5.3 Gaspillage du peu de ressources qualifiées existantes

24% des individus ayant le niveau du baccalauréat en comptabilité ne travaillent pas dans leur champ de spécialisation. Aucun étudiant sortant d'un premier cycle en comptabilité ne poursuit ses études dans cette discipline.

2.5.4 Importance des femmes dans le domaine comptable

Ce phénomène est tout à fait remarquable, notamment au niveau de formation le plus élevé. Ce fait doit être pris en considération et une politique d'encouragement au travail, même après le mariage, devrait être mise en place si l'on veut éviter une déperdition de ressources intellectuelles.

2.5.5 Déséquilibre entre formation et expérience professionnelle

Le nombre moyen d'années d'expérience est de seize (16) ans chez les non diplômés, alors qu'il n'est que de cinq (5) ans pour les diplômés universitaires (moins de quatre (4) ans pour ceux de l'U.N.R.).

Le manque d'expérience se fait ressentir surtout chez les cadres supérieurs, dont 93% sont des diplômés universitaires; alors que le manque de formation est particulièrement sensible dans le groupe des comptables, où seulement 28% a un niveau supérieur.

2.5.6 Promotion trop rapide des diplômés

La pénurie de ressources qualifiées entraîne une promotion rapide des finissants de l'université. Ceci est particulièrement évident chez les cadres supérieurs où 67% du groupe a un âge moyen de 28.5 ans. Or dans les domaines attendant à la gestion, l'expérience est un ingrédient indispensable. Un passage trop rapide à des postes de responsabilité risque d'aller à l'encontre des buts visés.

2.5.7 L'Université Nationale du Rwanda ne joue pas pleinement le rôle qui lui est dévolu

La création de baccalauréats spécialisés aurait dû permettre dès 1981 d'alimenter le marché du travail en comptables qualifiés. Or le nombre fourni est ridiculement faible (sept) comparativement aux besoins énormes du pays.

2.5.8. Concentration des ressources humaines à Kigali

On retrouve à Kigali:

- 58% de la population totale;
- 76% de la population active;
- 75% des comptables et vérificateurs;
- 84% des diplômés universitaires actifs;
- 71% des individus actifs ayant le niveau d'un baccalauréat en comptabilité;
- 89% des cadres supérieurs et 77% des cadres moyens.

Cette situation ne favorise certainement pas un développement régional harmonieux.

GRAPHIQUES

Fig 26 ANALYSE: EMPLOI OCCUPE - SEXE

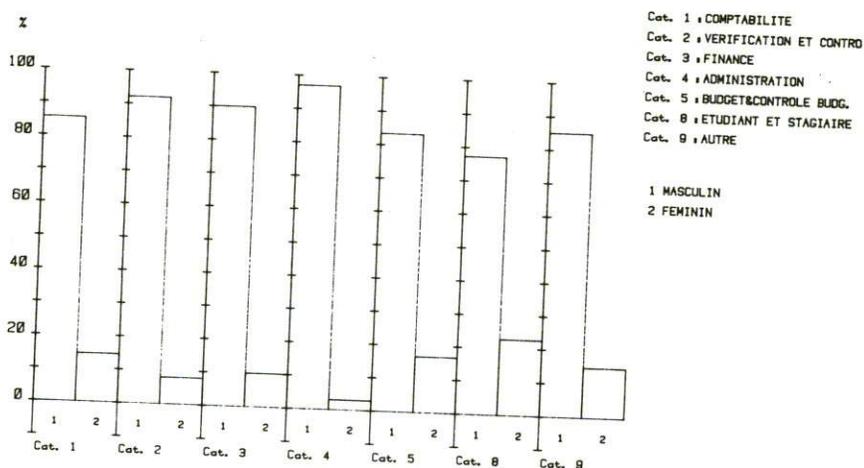


Fig 27 ANALYSE DE L'EMPLOI OCCUPE SELON LE SEXE

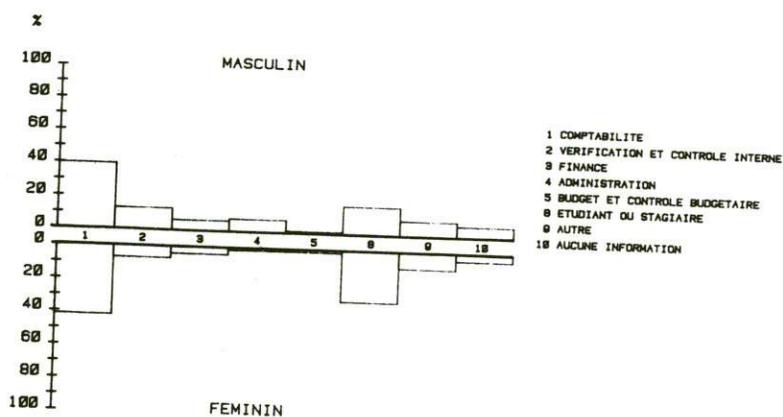


Fig 28 POPULATION PAR CLASSE D'AGE DE NAISSANCE

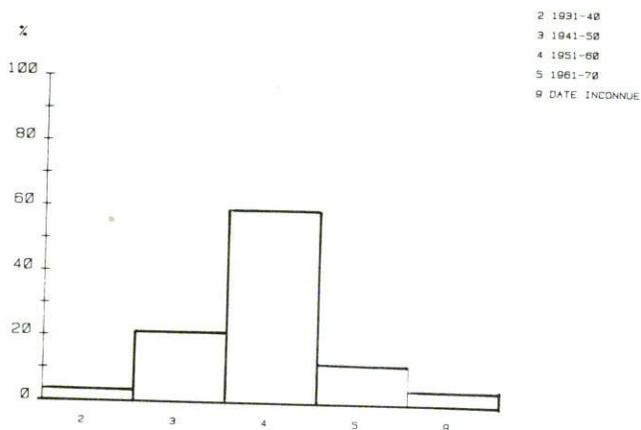


Fig 29 ANALYSE: DATE DE NAISSANCE - CODE DE L'EMPLOI

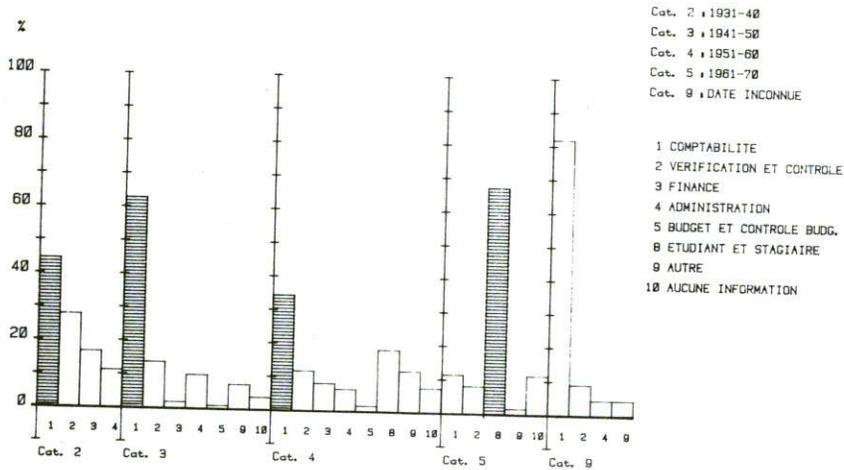
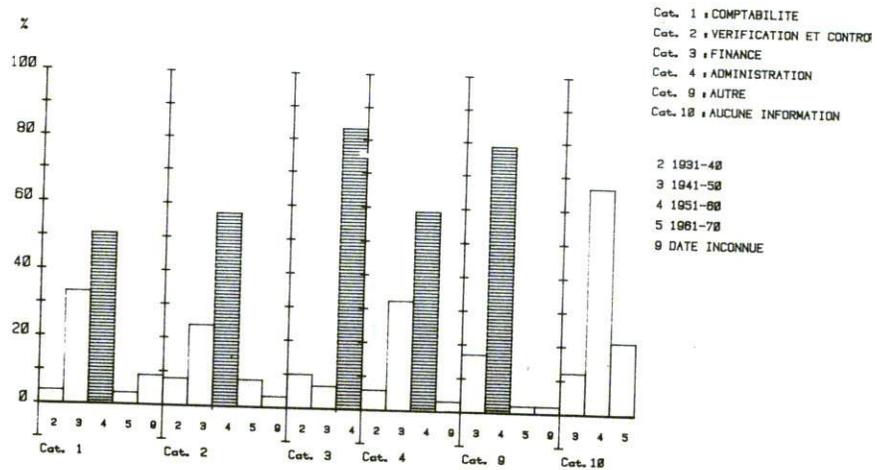


Fig 30 ANALYSE: EMPLOI OCCUPE - DATE DE NAISSANCE



LA RESPONSABILITE DES BUDGETS ET DU CONTROLE BUDGETAIRE EST CONFIEE A DES INDIVIDUS, ET CE A 89 % DES ENTRE 1951 ET 1969

Fig 31 ANALYSE: EMPLOI OCCUPE - CODE DE DIPLOME

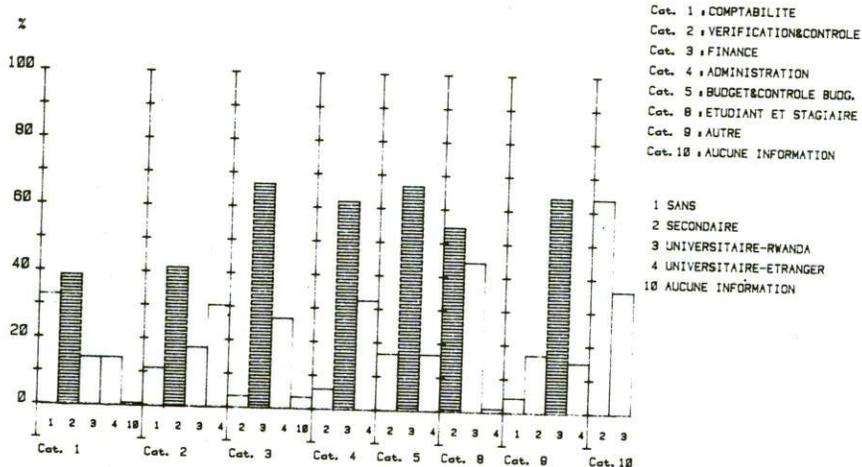


Fig 32 ANALYSE: ANNEE DE DIPLOME - CODE DE DIPLOME

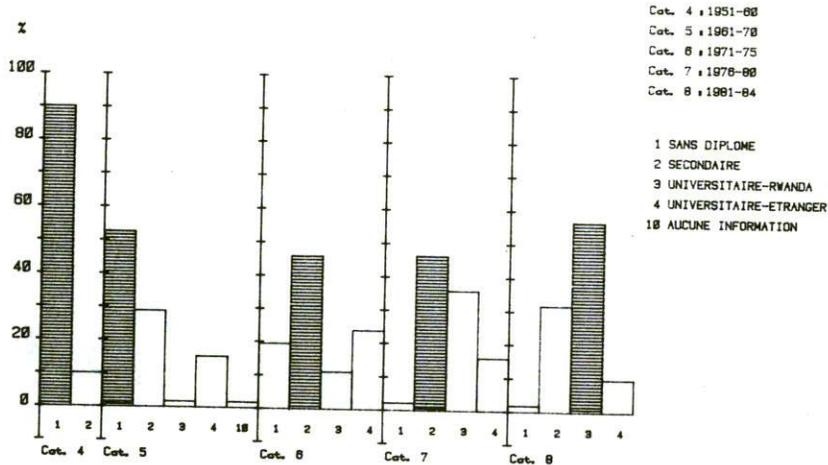
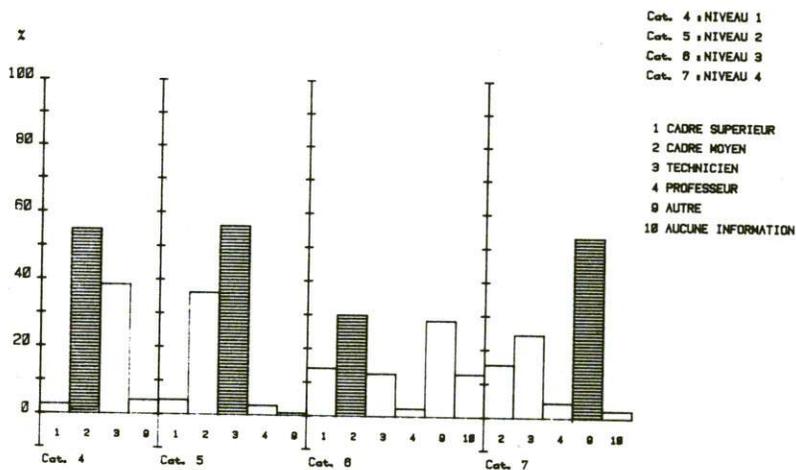


Fig 33 ANALYSE: NIVEAU EN COMPTABILITE - NIVEAU HIERARCHIQUE



LES INDIVIDUS REGROUPES SOUS LA MENTION "AUTRE" SONT ESSENTIELLEMENT DES ETUDIANTS, L'EXPERT COMPT., CADRE SUP., L'EXPERT COMPT. STAG., CADRE MOYEN

Fig 34 ANALYSE: NIVEAU EN COMPTABILITE — EMPLOI OCCUPE

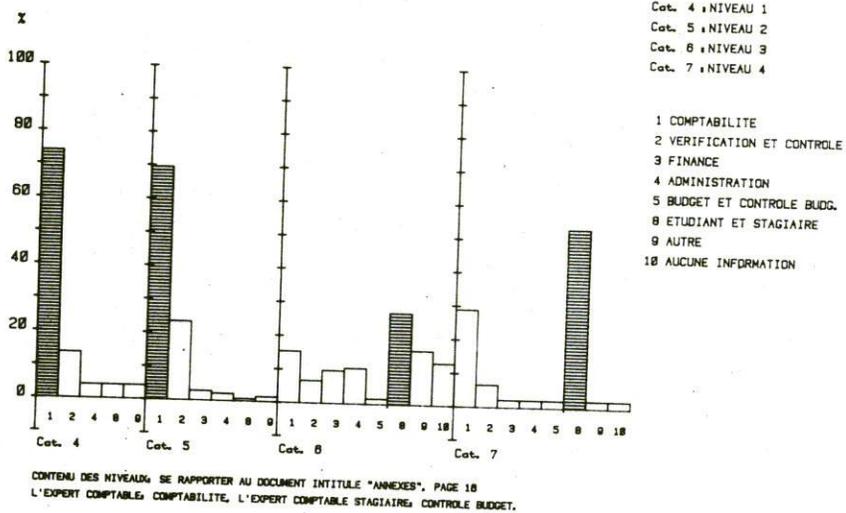


Fig 35 ANALYSE: EMPLOI OCCUPE - NIVEAU EN COMPTABILITE

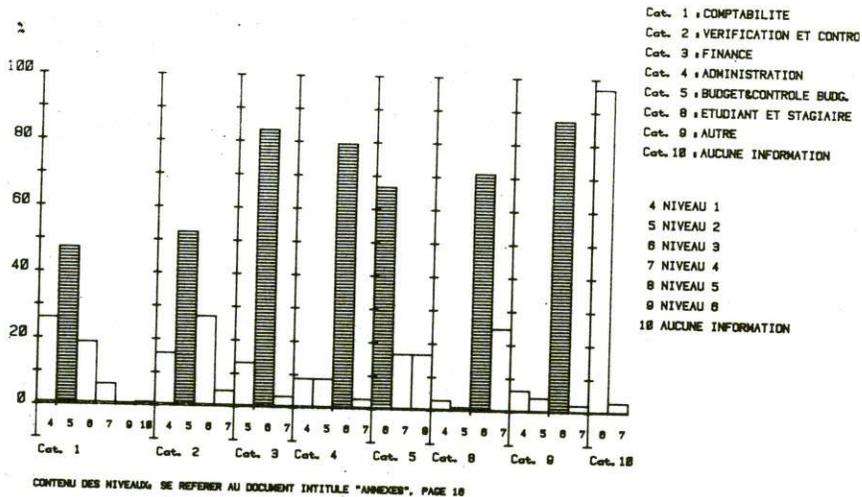


Fig 36 ANALYSE: NIVEAU EN COMPTABILITE - SEXE

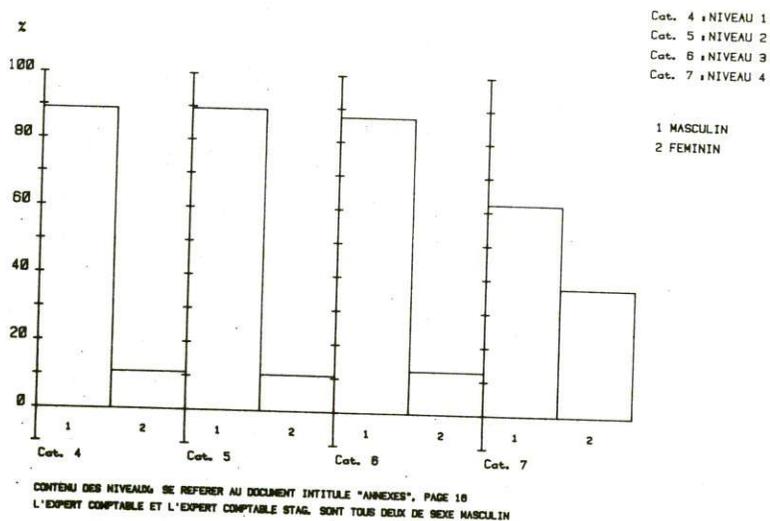


Fig 37 REPARTITION DE LA POPULATION SELON LE NIVEAU HIERARCHIQUE

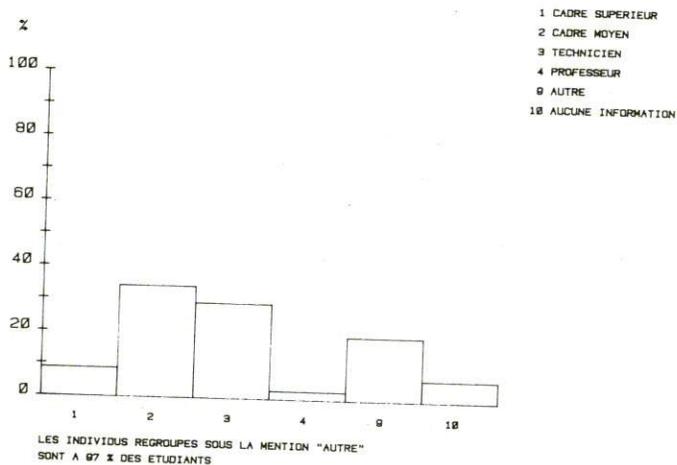


Fig 38 ANALYSE: NIVEAU HIERARCHIQUE - SEXE

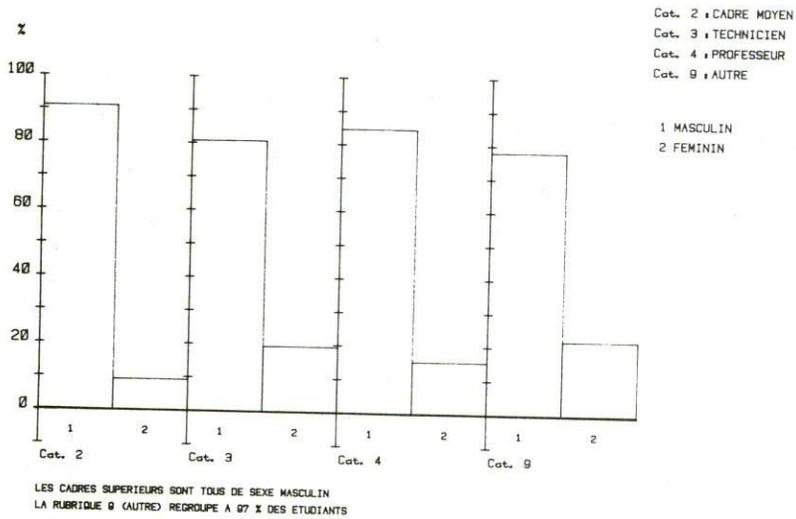


Fig 39 ANALYSE: DATE DE NAISSANCE - NIVEAU HIERARCHIQUE

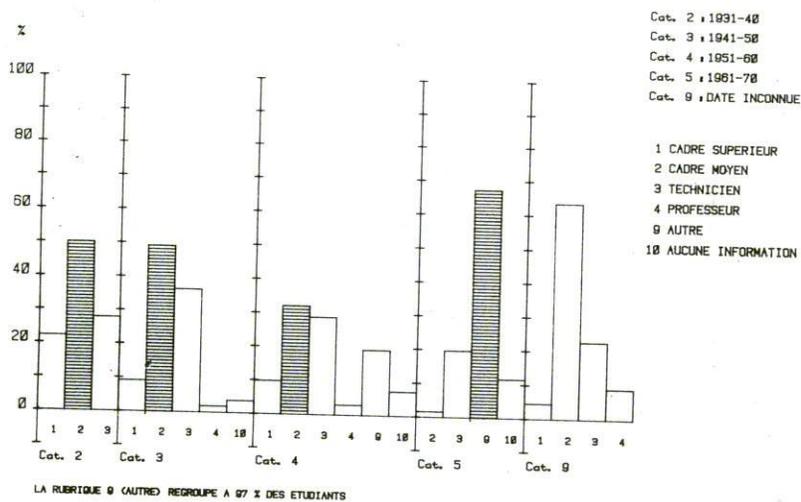


Fig 40 REPARTITION DE LA POPULATION PAR PREFECTURE

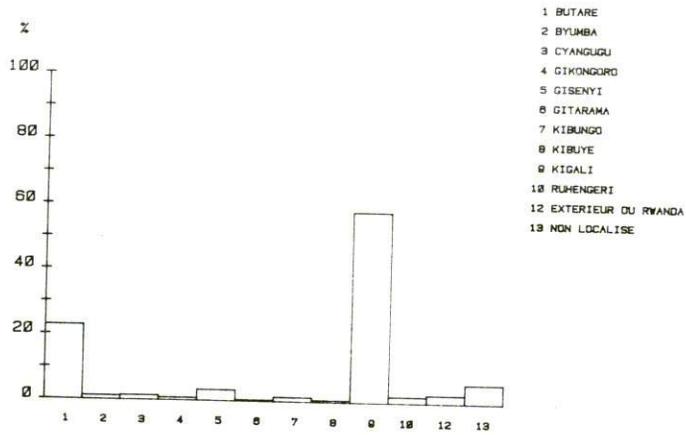
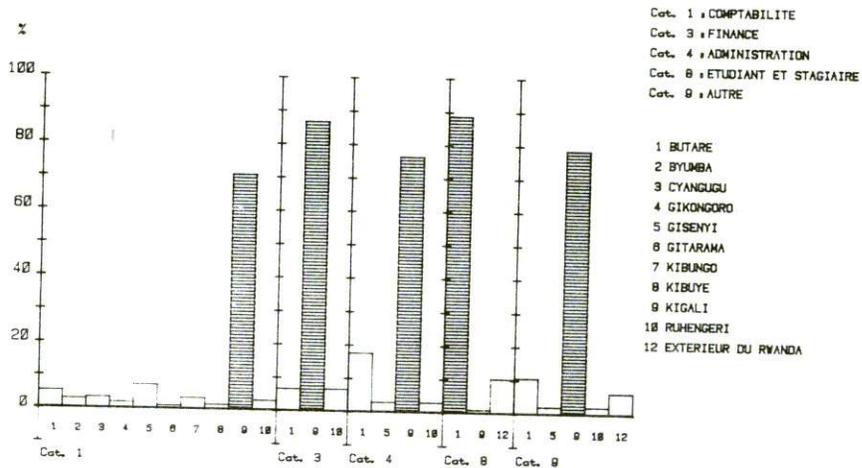


Fig 41 ANALYSE: EMPLOI OCCUPE - PREFECTURE



90 % DES INDIVIDUS TRAVAILLANT EN VERIFICATION ET CONTROLE INTERNE ET 88 % DE CEUX TRAVAILLANT EN BUDGET ET CONTROLE BUDGETAIRE ONT ETE RECENSES A KIGALI

Fig 42 REPARTITION DE LA POPULATION SUIVANT LA DATE DE DIPLOME

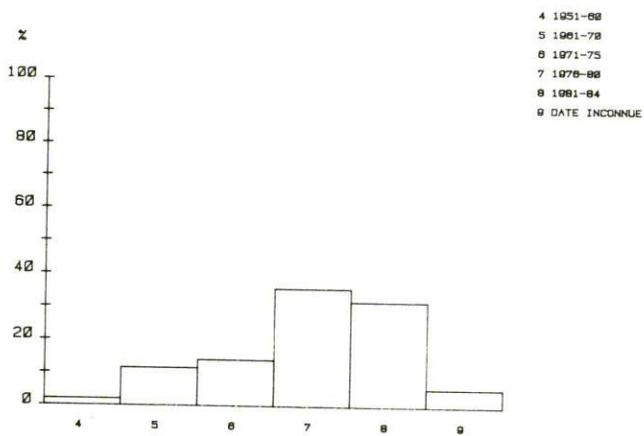


Fig 43 PYRAMIDE: REFERENCE ANNEE DE DIPLOME

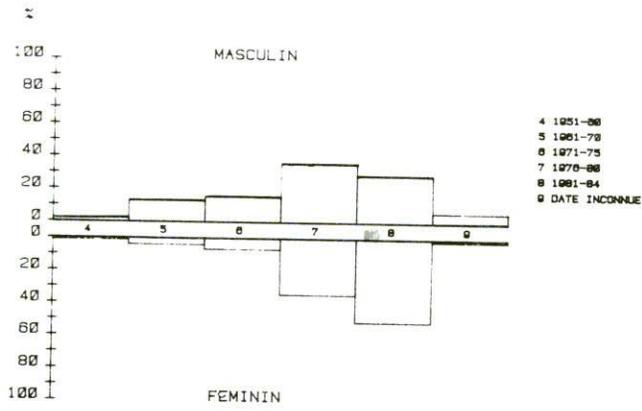


Fig 44 ANALYSE: CODE DE DIPLOME - EMPLOI OCCUPE

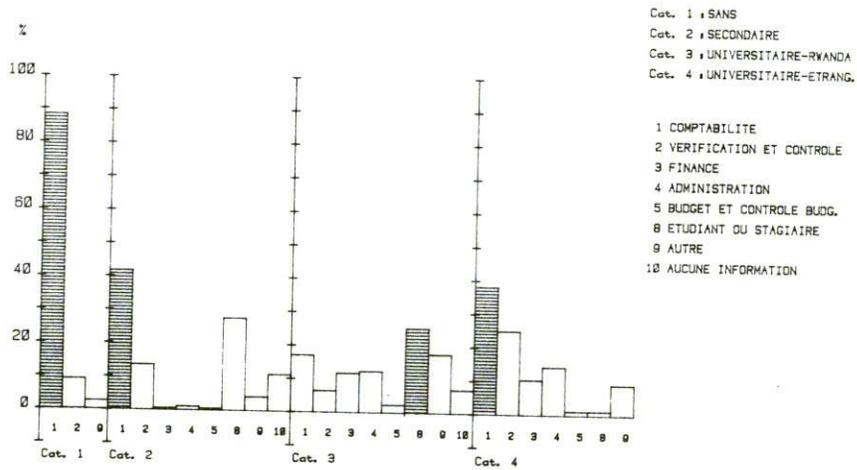
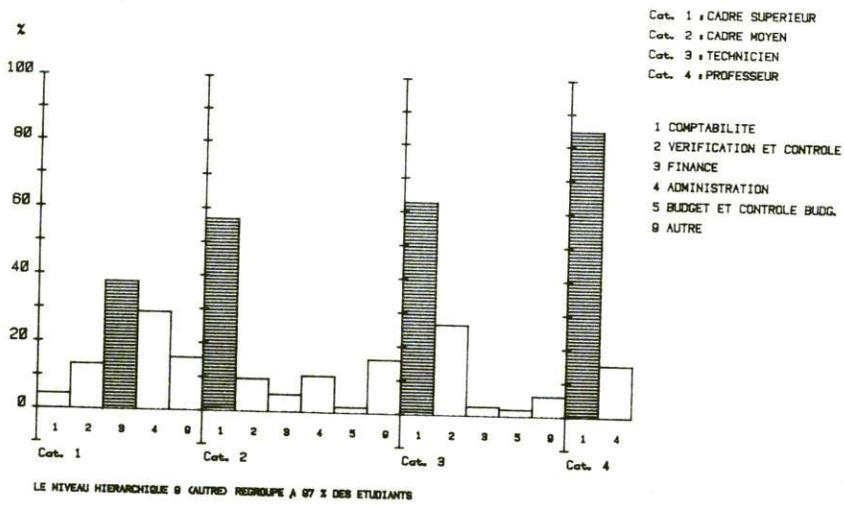


Fig 45 ANALYSE: NIVEAU HIERARCHIQUE - EMPLOI OCCUPE



LE NIVEAU HIERARCHIQUE 9 (AUTRE) REGROUPE A 97 % DES ETUDIANTS

3. ORGANISATION COMPTABLE DES ENTREPRISES

3.1 Présentation de l'échantillon

3.1.1 Taille

L'échantillon est constitué de 114 entreprises¹ regroupant 151 établissements². Les entreprises composant l'échantillon représentent, administrations non comprises, de 22 à 29% de la population³.

Les entreprises privées qui furent visitées, quoique les plus nombreuses, (49% de la taille de l'échantillon) ne représentent que 14 à 15% du secteur privé, comparativement à :

- 87% pour les participations directes de l'Etat;
- 67% pour les participations indirectes;
- 95% pour les entreprises publiques.

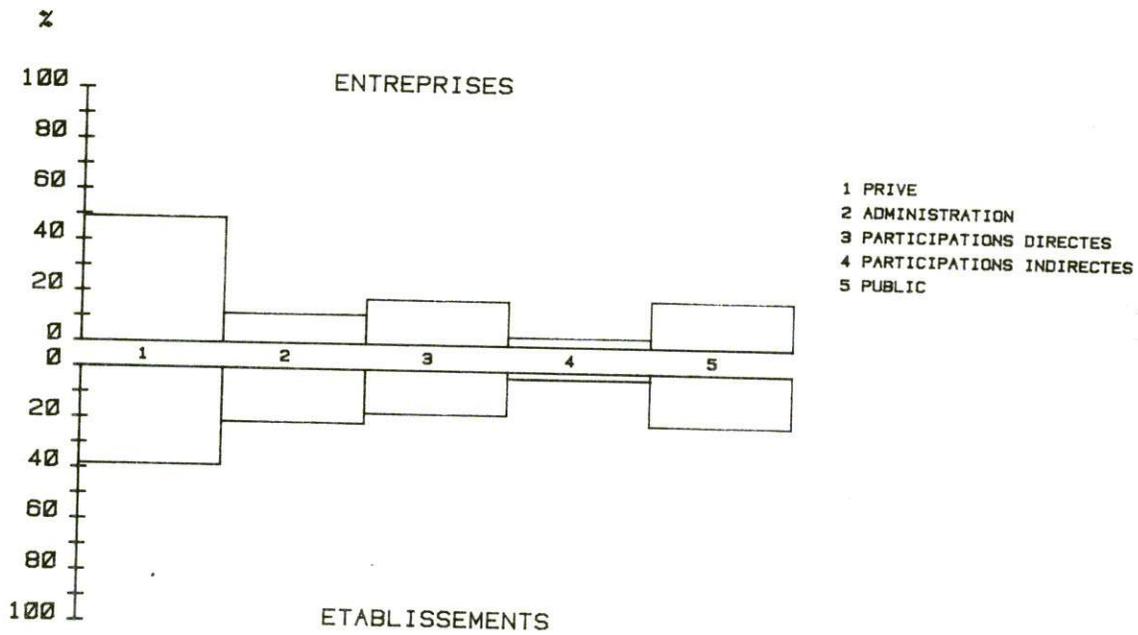
(fig. 46 à la page suivante)

¹ On appelle ici "entreprise" toute organisation légalement constituée, ayant pour but de produire des biens ou services, que cette organisation soit à but lucratif ou non.

² On appelle "établissement" toute unité techniquement ou géographiquement localisée, mais juridiquement dépendante.

³ Voir "annexes" p. 104.

Fig 46 TYPES D'ENTREPRISES ET D'ETABLISSEMENTS VISITES



L'analyse qui suit est basée sur les établissements et non sur des entreprises. Ceci permet, à l'occasion, de soulever les divergences pouvant exister entre Kigali et le reste du Rwanda. En effet, le regroupement par entreprises aurait conduit à réduire l'importance relative des autres préfectures, les sièges sociaux se trouvant en majorité à Kigali.

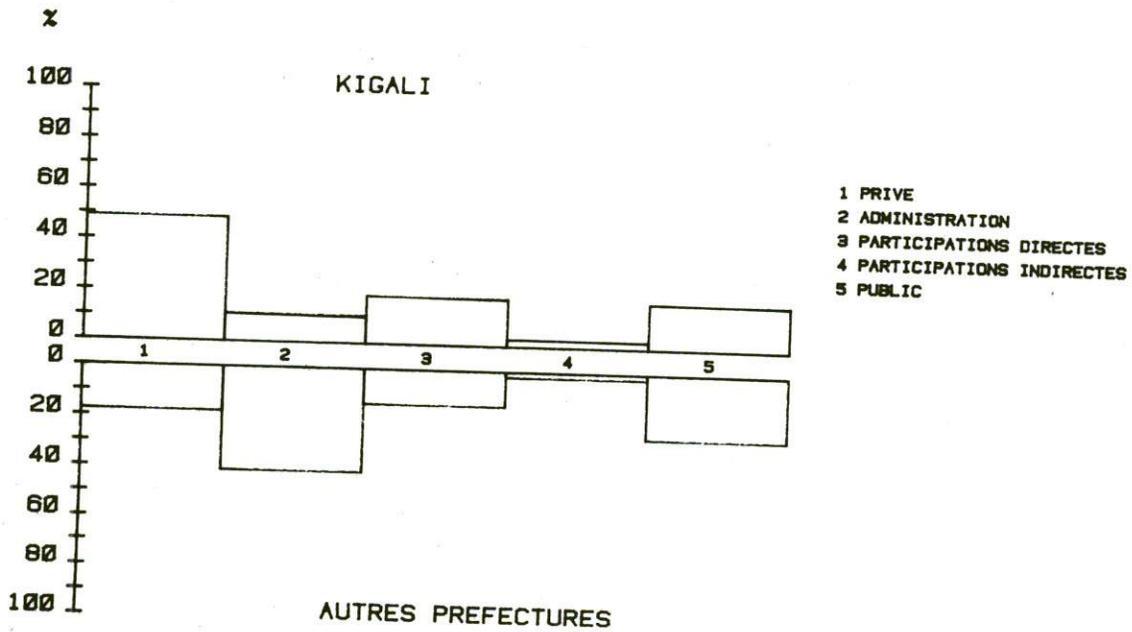
3.1.2 Description

3.1.2.1 Types

Les établissements ont été regroupés suivant cinq (5) types: privé, administration, participations directes, participations indirectes, public. La structure de l'échantillon à cet égard est différente suivant que l'on observe Kigali ou les autres préfectures.

On constate que la proportion d'entreprises privées est plus importante à Kigali que dans le reste du Rwanda (49% contre 18%). Les administrations représentent une part plus forte dans les autres préfectures qu'à Kigali (41% contre 11%). Cette dernière remarque s'explique par la multiplication des centres administratifs dans l'espace géographique appelé "autres préfectures".

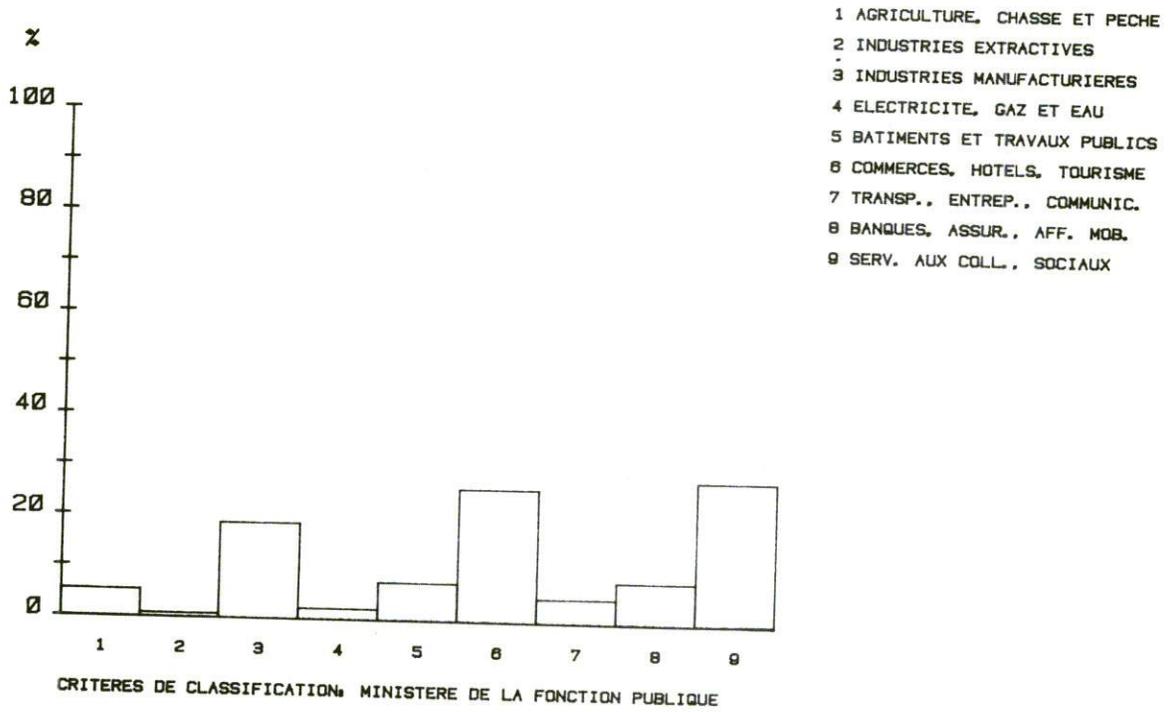
Fig 47 TYPES D'ETABLISSEMENTS - COMPARAISON KIGALI-AUTRES PREFECTURES



3.1.2.2 Secteurs d'activités

Ils sont tous représentés. L'importance relative assez faible du secteur industriel par rapport au tertiaire (19% contre 67%) semble être caractéristique de la structure actuelle de l'économie rwandaise.

Fig 48 CLASSIFICATION DES ETABLISSEMENTS PAR SECTEURS D'ACTIVITES

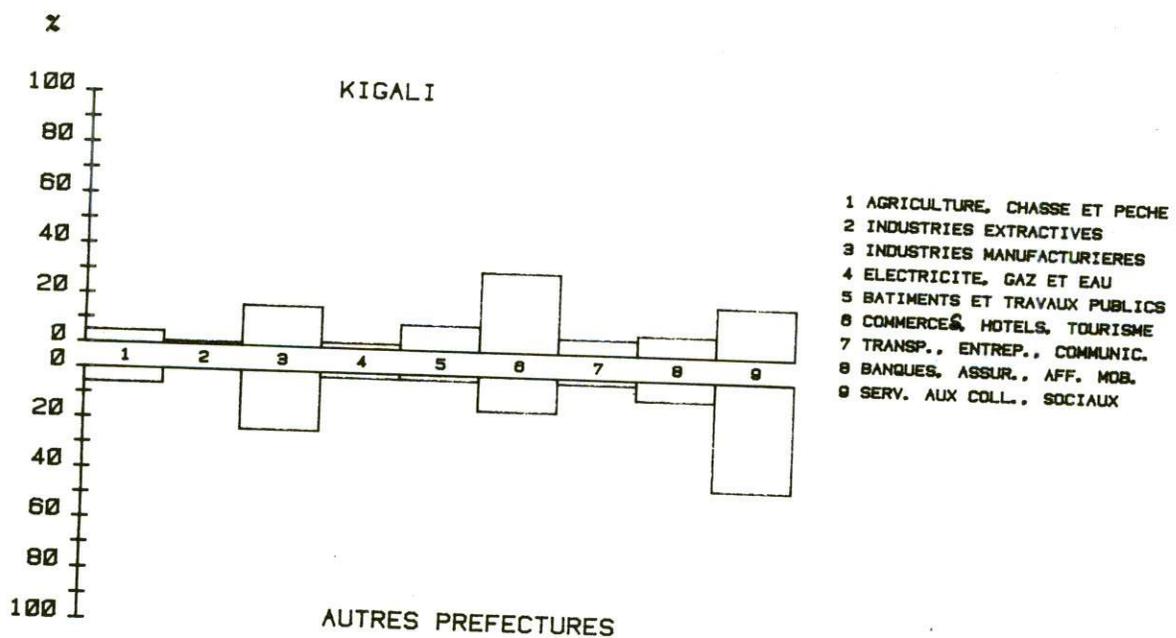


certain points :

L'analyse régionale fait ressortir

- le secteur "bâtiments et travaux publics" est cinq fois plus représenté à Kigali que dans les autres préfectures - 10% contre 2% ;
(ceci semble bien s'accorder avec le nombre important de chantiers en cours dans la capitale).
- la part considérable (32%) des commerces, hôtels et du tourisme à Kigali confirme son rôle de centre commercial du pays.
- l'importance dans les autres préfectures des services aux collectivités, services sociaux et personnels, renforce l'observation faite à cet égard lors de l'examen des types d'établissements.

Fig 49 SECTEURS D'ACTIVITES - COMPARAISON KIGALI-AUTRES PREFECTURES



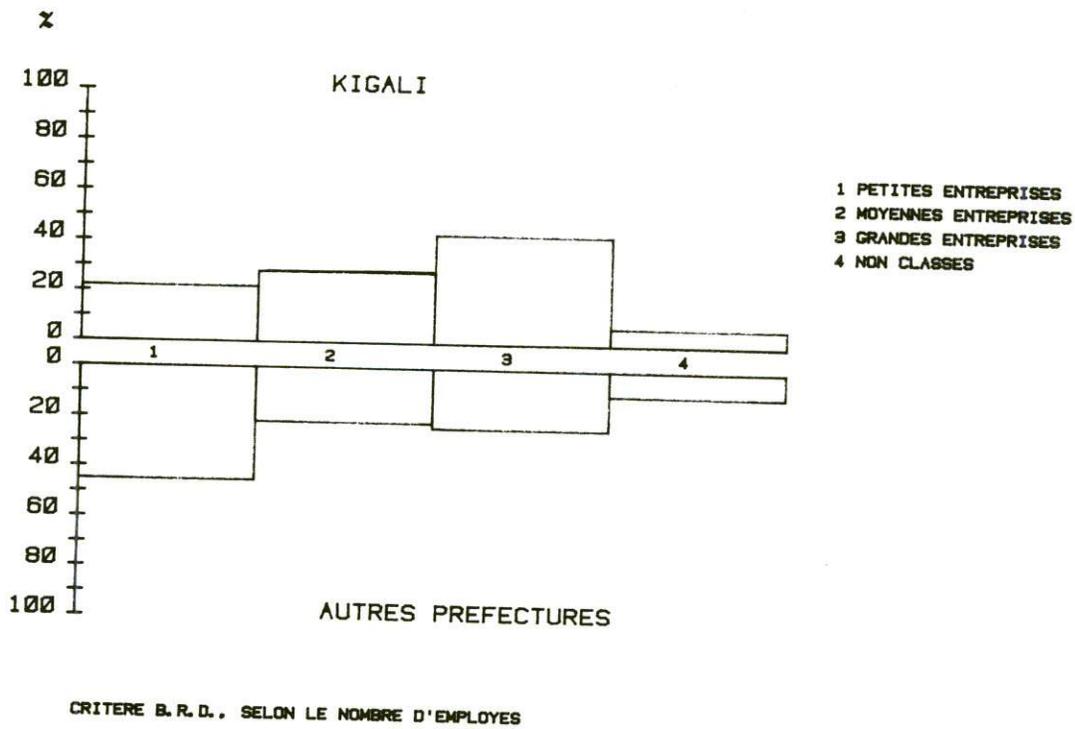
CRITERES DE CLASSIFICATION: MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE

3.1.2.3 Taille

Devant les réticences exprimées par certains responsables à communiquer le chiffre d'affaires, la taille des établissements de notre échantillon est appréciée en regard du nombre d'employés¹, et ce, afin de minimiser les rejets.

Si nous considérons ce seul critère, 30% des établissements visités seraient considérés petits, 26% moyens et 36% grands. L'accent mis sur les moyennes et grandes entreprises n'est probablement pas significatif de l'ensemble de l'économie rwandaise. Mais nous avons certainement cerné les entreprises les mieux organisées au point de vue comptable. La région de Kigali comporte plus de moyennes et grandes entreprises que le reste du Rwanda.

Fig 50 TAILLE DES ETABLISSEMENTS - COMPARAISON KIGALI-AUTRES PREFECTURES



¹ Critères de la Banque Rwandaise de Développement, voir "annexes" p. 104 et suivantes.

3.2 Avertissement et restrictions

Malgré notre insistance sur le caractère confidentiel des informations fournies, il nous est apparu très clairement qu'un nombre important de responsables avait eu tendance à présenter la réalité de leur entreprise sous un jour embelli.

Outre l'aspect de prudence évoqué plus haut, cette présentation "optimiste" de l'information peut être expliquée, à la fois par la nouveauté de cette forme de collecte de données et par des motivations individuelles communes.

Il s'ensuit que le lecteur devra avoir en permanence à l'esprit cet avertissement lors de l'interprétation des résultats. C'est pour cette raison également que l'accent sera mis sur les faiblesses et les améliorations possibles plutôt que sur les points forts.

En dépit des précautions prises pour définir le plus exactement possible la terminologie employée, la notion d'inventaire permanent en valeur a été confondue avec celle de tenue de fiches de stocks¹. Nos interventions lors des pré et post-enquêtes nous permettent néanmoins d'affirmer que les établissements, ayant un inventaire permanent en valeur, représentent moins de 5% de l'ensemble.

3.3 Analyse et interprétation des résultats

3.3.1 Forces

Si l'on exclut les administrations, quatre (4) établissements sur cinq (5):

- ont:
- une comptabilité en partie double; (fig. 51, p. 53)
 - une comptabilité d'exercice; (fig. 52, p. 54)
 - un plan comptable (le fait que plus de la moitié utilise le plan O.C.A.M. devrait faciliter l'implantation du nouveau Plan Comptable National); (fig. 53 et 54, p. 54)

effectuent:

- une conciliation bancaire au moins une fois par mois; (fig. 55 et 56, p. 55)

¹ Voir "annexes" p. 14.

contrôlent:

- leurs espèces au moins une fois par mois; (fig. 57 et 58, p. 55 et 56)
- régulièrement leurs stocks, (la moitié d'entre eux le fait au moins une fois par mois); (fig. 59 et 60, p. 56)

et dressent régulièrement:

- une balance de vérification (un établissement sur deux le fait mensuellement); (fig. 61 et 62, p. 57)
- des états financiers. (fig. 63 et 64 p. 57 et 58)

Le seul critère considéré pour établir l'existence d'un point fort est d'ordre factuel: "l'opération est-elle effectuée?"

Aucune appréciation de qualité n'est intervenue dans l'analyse.

A titre d'exemple, il a été déterminé qu'un nombre important d'établissements dressait périodiquement des états financiers; mais des éléments comme la fidélité de l'information financière présentée, sa pertinence, sa fiabilité n'ont pas été pris en considération.

3.3.2. Faiblesses

- Trois (3) établissements sur cinq (5) n'ont pas d'organigramme du service comptable.
Si ce phénomène peut être dû à l'existence d'effectifs réduits dans les petites entreprises, il dénote pour les moyennes et les grandes un manque d'organisation. (fig. 65, p. 58)
- Deux (2) établissements sur trois (3) n'ont pas de manuel de procédures comptables - élément indispensable permettant d'assurer la continuité et la permanence des procédés. (fig. 66, p. 58)
- Un (1) établissement sur deux (2) n'a pas de description écrite de tâches pour ses employés du service comptable.
La remarque faite au paragraphe portant sur l'organigramme peut être réitérée à ce propos. (fig. 67, p. 59)
- Parmi les établissements produisant des états financiers un (1) sur trois (3) seulement le fait mensuellement.

Un (1) sur deux (2) annuellement (probablement pour fins d'impôts). (fig. 63 et 64, p. 57 et 58)

- Un (1) établissement sur six (6) possède un budget et un contrôle budgétaire efficace. (fig. 68, 69, 70, p. 59 et 60)

Bien que 55% des responsables interrogés déclarent établir un budget, 34% d'entre eux (19% du total) le font sur une base mensuelle contre 43% (24% du total) sur une base annuelle.

Seulement 30% analysent mensuellement leurs résultats alors que 34% déclarent effectuer des comparaisons annuelles, ce qui manifestement ne répond pas aux objectifs de contrôle budgétaire.

3.3.3. Points sujets à améliorations

- Dans seulement trois (3) établissements sur cinq (5), toutes les transactions sont supportées par des pièces justificatives. (fig. 71, p. 60)
- Dans un (1) établissement sur deux (2), les grands-livres auxiliaires sont comparés régulièrement avec le grand-livre général.
Dans deux (2) établissements sur cinq (5), ceci est fait mensuellement. (fig. 72, 73, p. 60 et 61)
- En excluant les administrations:
Dans un (1) établissement sur deux (2), il n'est jamais dressé d'analyse chronologique des comptes clients. Il en est établi une dans un (1) établissement sur trois (3) seulement. (fig. 74, 75, p. 61)
- Dans un (1) établissement sur trois (3) les comptes du grand-livre sont analysés mensuellement. (fig. 76 et 77 p. 62)

3.3.4. Autres constatations

- Le traitement de l'information est manuel à 79% et mixte¹ dans les autres cas - l'administration semble être la moins sensible aux avantages de l'utilisation de moyens mécanographiques ou informatisés. (fig. 78, p. 62)

¹ Utilisation de machines comptables ou d'ordinateurs dans certaines phases du processus comptable.

- Les administrations mises à part, 27% des établissements utilisent le système classique et 54% le système centralisateur¹. (fig. 79, p. 63)

L'utilisation plus importante du système centralisateur peut s'expliquer par la taille des établissements sous étude.

- Seulement 33% des établissements utilisent le décalque. Le pourcentage est particulièrement faible dans l'administration où il n'atteint même pas 10%. (fig. 80, p. 63)
- Un (1) établissement sur deux (2) du secteur manufacturier a une comptabilité analytique.

Cela constitue 48% des réponses positives à cette question, alors que le secteur ne représente que 19% de l'échantillon. (fig. 81, p. 63)

La notion de comptabilité analytique fait beaucoup plus référence ici à une méthode d'accumulation de coûts qu'à un système comptable intégré.

- Dans les établissements détenant des titres, des contrôles mensuels sont effectués dans 35% des cas et annuels dans 40% des cas. (fig. 82, p. 64)
- 58% des établissements contrôlent leurs immobilisations. Ce contrôle est fait annuellement dans 72% des cas. (fig. 83, p. 64)
- 57% des établissements produisant des états financiers le font dans un délai inférieur à un mois - le délai moyen de production étant d'environ 60 jours - (fig. 84, p. 64)

3.4. Conclusion de l'enquête

Dans la majorité des entreprises visitées, l'organisation du service comptable (organigramme, manuel de procédures, description écrite de tâches) est déficiente.

¹ Voir définitions "annexes" p. 14.

Les entreprises font face à un manque chronique d'informations comptables.

Une (1) entreprise sur quatre (4) dresse des états financiers mensuels, une (1) sur six (6) applique un système budgétaire avec contrôle mensuel.

Cette situation est due d'une part, à un manque de compétence des personnes chargées de préparer les rapports comptables, d'autre part, au peu d'intérêt qu'ont les dirigeants à les exiger et à les utiliser à des fins de prise de décision.

Enfin, si les contrôles physiques semblent être satisfaisants, au moins quant à leur périodicité, les contrôles comptables laissent à désirer. Ceci peut enlever à l'information financière sa crédibilité lorsque présentée.

Bien que les entreprises ayant un traitement mixte de l'information avec ordinateur soient peu nombreuses, (15% des entreprises visitées), on assiste à une forte augmentation de l'utilisation de l'informatique (surtout au niveau des micros et minis). En l'espace de deux (2) ans, le nombre d'entreprises y ayant accès a doublé (de 12 à 22), la capacité mémoire a quadruplé (820K à 3590K). Cependant en l'absence de plan directeur de l'informatique au Rwanda la croissance s'est faite de manière anarchique de telle sorte que dans le même laps de temps, le nombre de marques (5 à 9) et de modèles (6 à 12) ont doublé.

Si on voulait classer les entreprises suivant leur degré d'organisation en comptabilité, toutes les questions posées ayant une pondération identique, les participations indirectes de l'état figureraient au premier rang alors que le secteur privé et l'administration seraient les plus mal lotis.

3.5 Plan Comptable National et cadre législatif

Par l'arrêté ministériel no 006/FIN10-07 du 22 juin 1983, le Rwanda se dotait d'un Plan Comptable National¹.

¹ J.O. 83-15-391 voir "annexes" p. 210 et suivantes.

Cinq¹ années ont été nécessaires pour publier un plan comptable inspiré, en majeure partie, de l'édition 1980 du plan de l'Organisation Commune Africaine et Malgache. Ce dernier ne présentait, d'ailleurs, que des modifications mineures par rapport à la version originale de 1970.

Les deux principaux reproches que l'on peut adresser au P.C.N. touchent des principes très séduisants sur le plan théorique, mais irréalisables dans les pays en voie de développement.

3.5.1 Le dédoublement des comptes patrimoniaux en comptes de situation et comptes de mouvements doit permettre, en principe, de faire ressortir les "flux de la période ayant affecté chaque poste de bilan"². Pratique-ment, en l'absence de personnel suffisamment qualifié et dans l'état actuel des comptabilités au Rwanda, nous présentons là, une source accrue d'erreurs d'imputation.

3.5.2 Le principe d'inventaire permanent a été rejeté par divers pays occidentaux et notamment par les concepteurs du Plan Comptable Français 1982.

Dans son manuel "Initiation à la technique comptable"³ monsieur C. Perochon souligne les complications pratiques dues à l'utilisation de l'inventaire permanent: "cette méthode est abandonnée, sauf dans les entreprises disposant d'une organisation évoluée, au profit d'une autre plus simple, appelée méthode de l'inventaire intermittent".

Le P.C.N. pose néanmoins le principe de l'inventaire permanent, "les entreprises n'ayant pas les moyens de tenir cet inventaire pouvant recourir au système d'inventaire intermittent"⁴.

¹ Décret loi portant création au Plan Comptable National J.O. 78-17-500.

² Plan Comptable Général de l'O.C.A.M. - Guide d'application p. 19.

³ Editions Foucher - Paris 1982.

⁴ Arrêté ministériel no 006/FIN10-07 du 22/06/83, art. 10.

Or, ce principe induit, lorsqu'il n'est pas strictement appliqué, une classification illogique des comptes (confusion entre la notion d'emploi intermédiaire et celle d'emploi définitif). On peut craindre que cette position irréaliste (car inapplicable) ne soit la source d'une confusion supplémentaire.

3.5.3 Il nous semble que les deux autres lacunes importantes de ce décret (par ailleurs indispensable) soient :

- le très court délai d'application laissé aux entreprises (6 mois);
- l'absence d'organisme désigné pour les épauler dans ce changement.

3.5.4 Le P.C.N. est le seul guide en matière de comptabilité au Rwanda. La législation des sociétés commerciales commence à dater (la dernière modification apportée à l'arrêté de 1926 sur les S.A.R.L. date de 1958) et ne comporte rien de précis en matière de comptabilité ou de vérification.

GRAPHIQUES

Fig 51 GENRE DE COMPTABILITE, PARTIE DOUBLE OU PARTIE SIMPLE

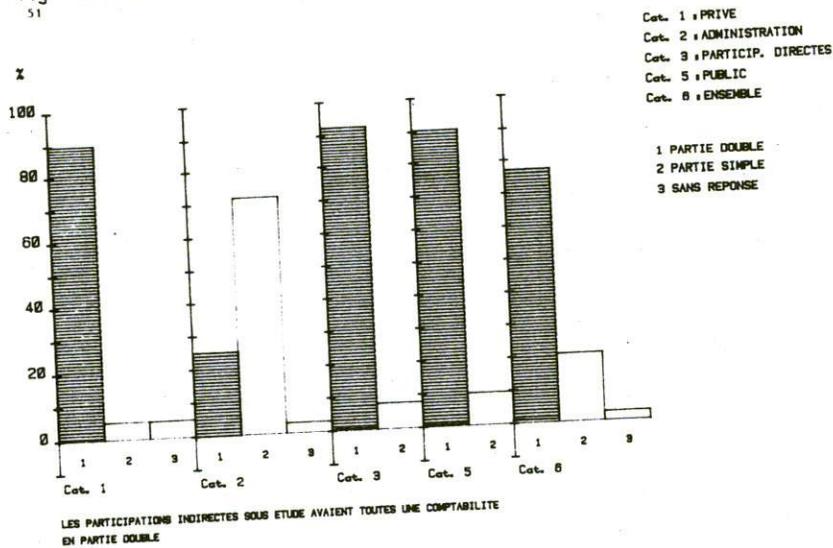


Fig 52 GENRE DE COMPTABILITE, D'EXERCICE OU DE CAISSE

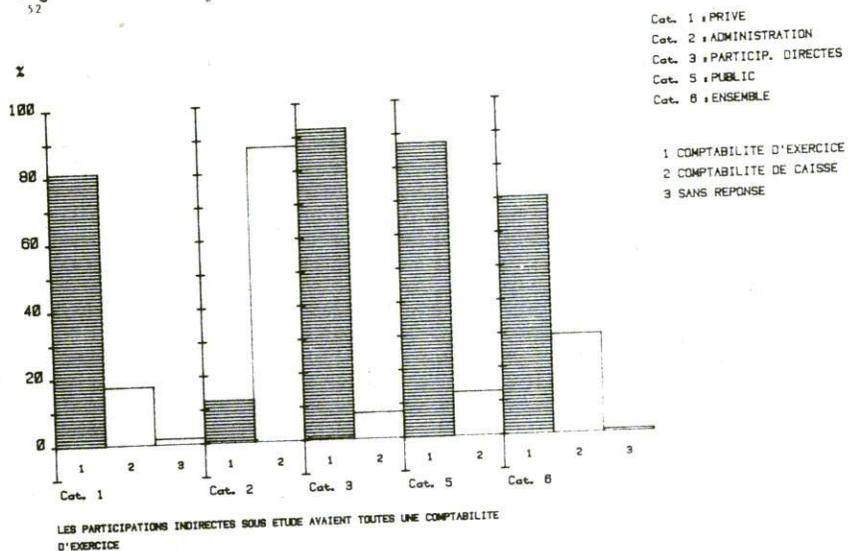


Fig 53 PLAN COMPTABLE

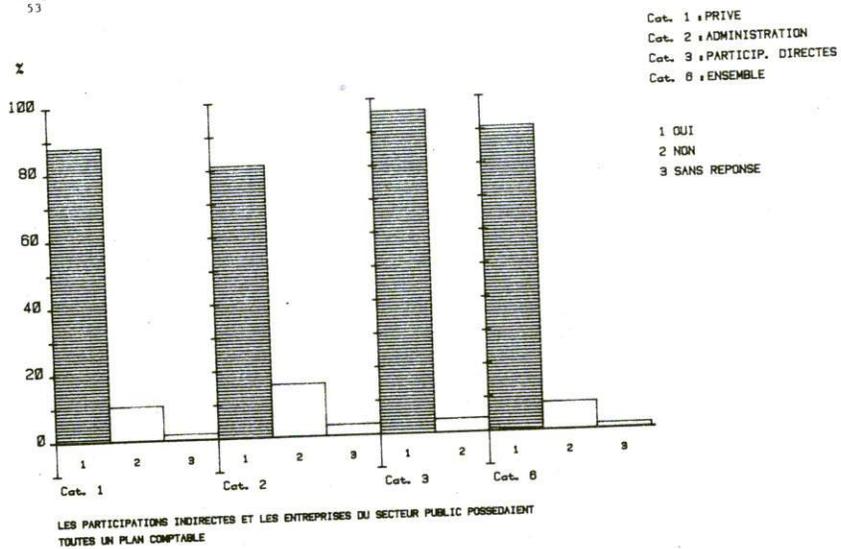


Fig 54 PLAN COMPTABLE UTILISE

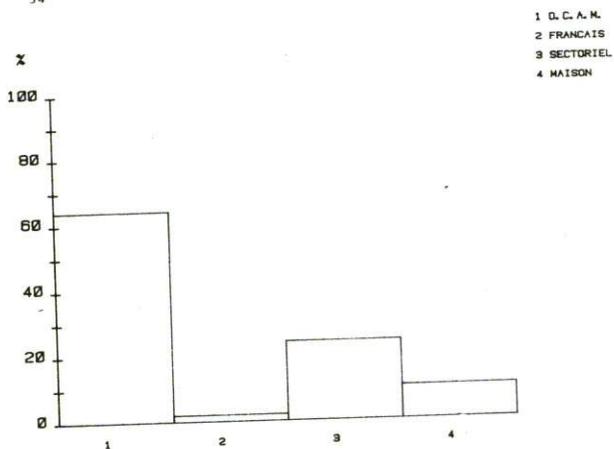


Fig 55 CONCILIATION BANCAIRE

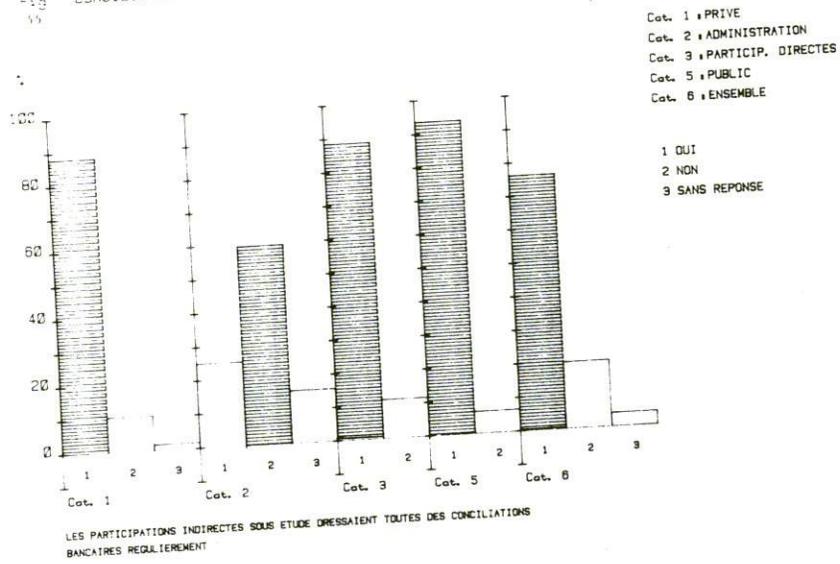


Fig 56 FREQUENCE DES CONCILIATIONS BANCAIRES

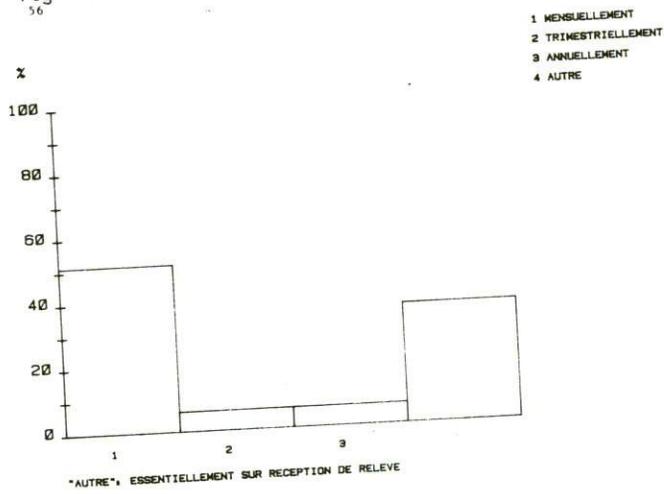


Fig 57 CONTROLE DES ESPECES

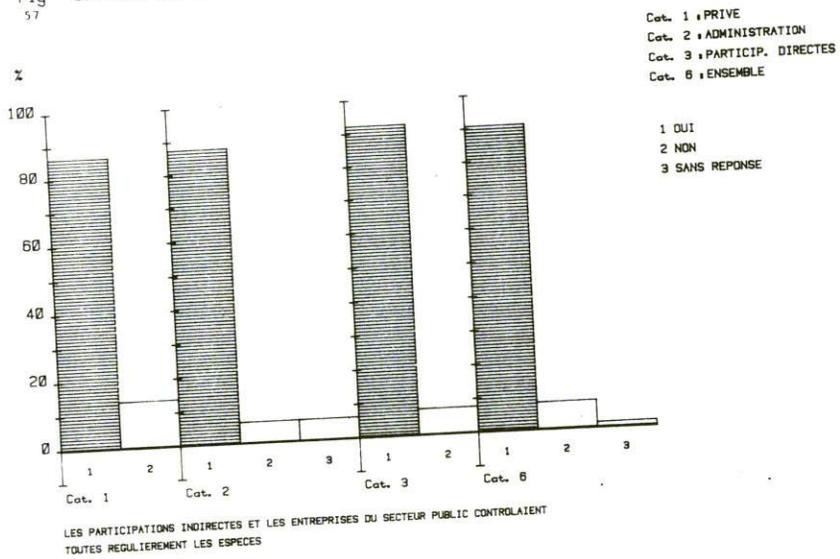


Fig 58 PERIODICITE DES CONTROLES PHYSIQUES: ESPECES

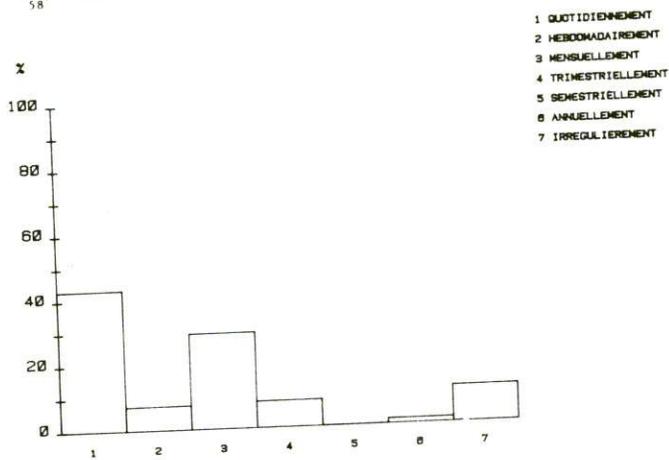


Fig 59 CONTROLE DES STOCKS

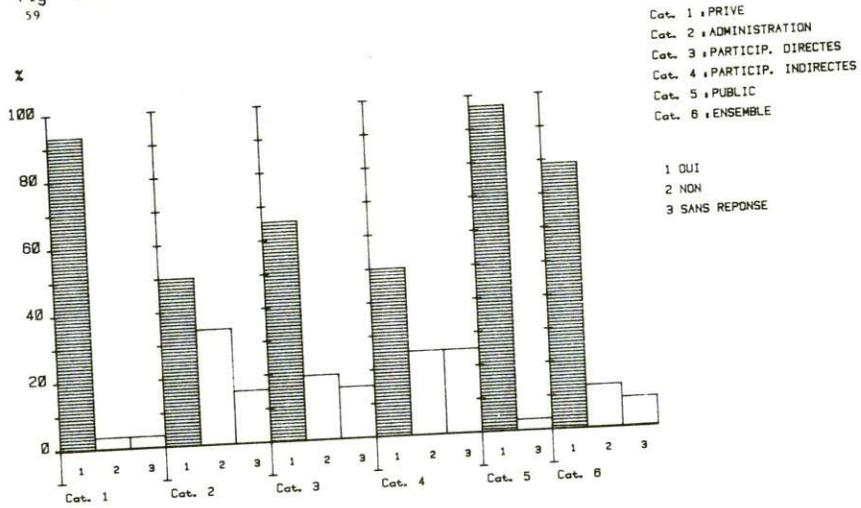


Fig 60 PERIODICITE DES CONTROLES PHYSIQUES: STOCKS

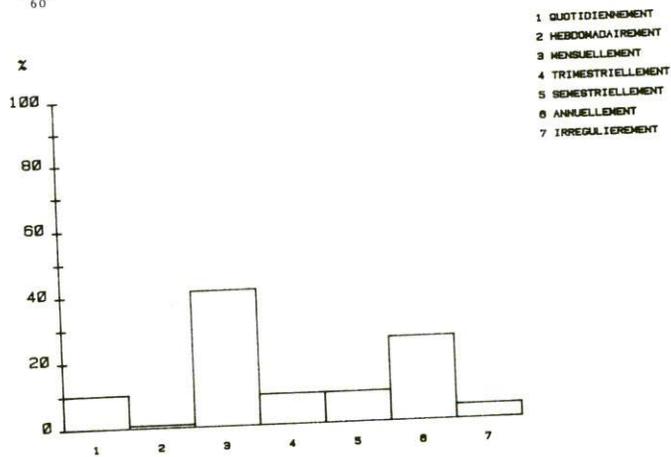


Fig 61 BALANCE DE VERIFICATION

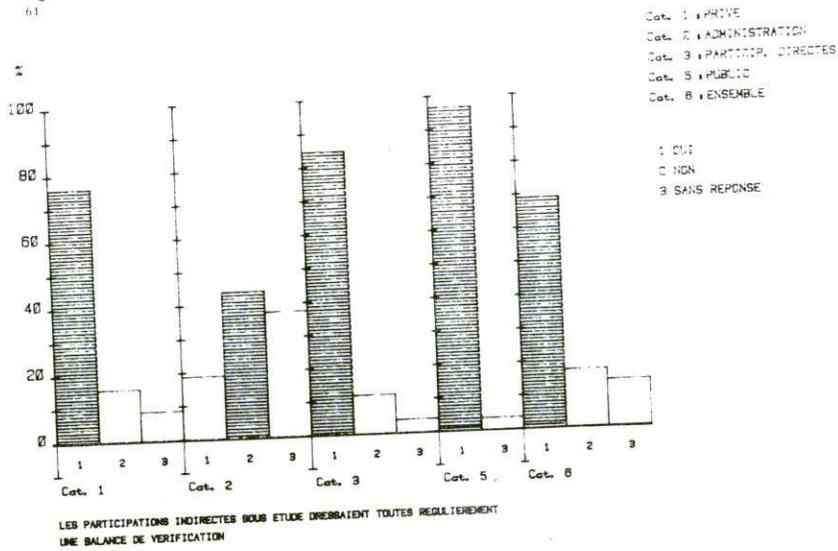


Fig 62 FREQUENCE D'ETABLISSEMENT D'UNE BALANCE DE VERIFICATION

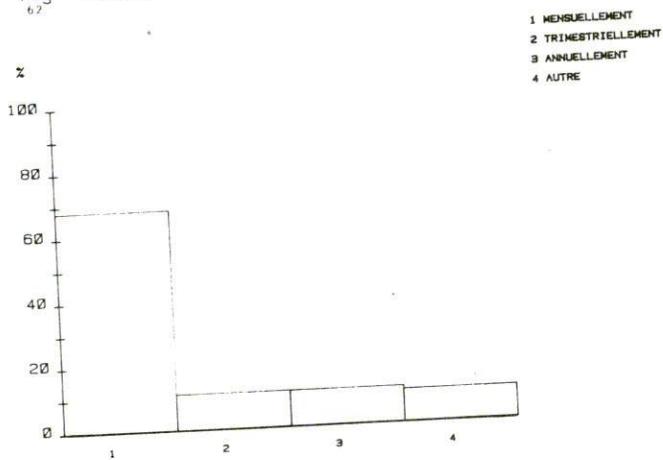


Fig 63 ETATS FINANCIERS ETABLIS REGULIEREMENT

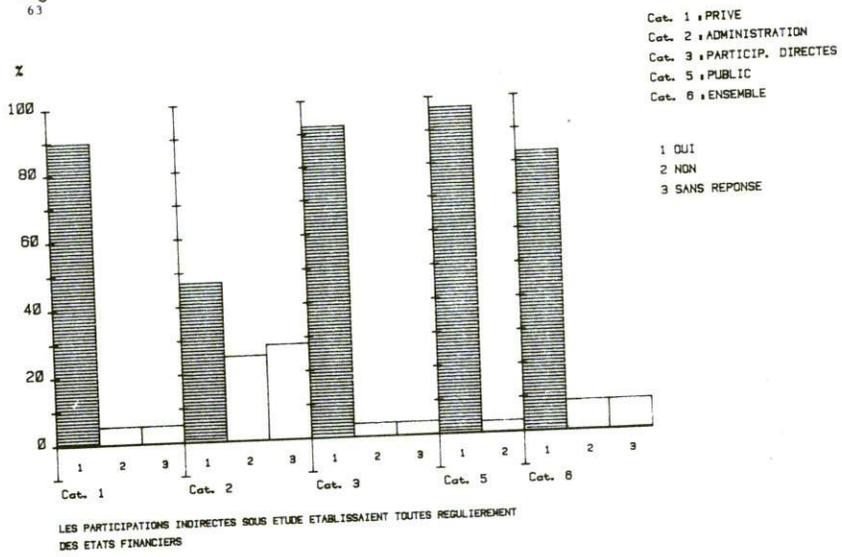


Fig 64 FREQUENCE DE PARUTION DES ETATS FINANCIERS

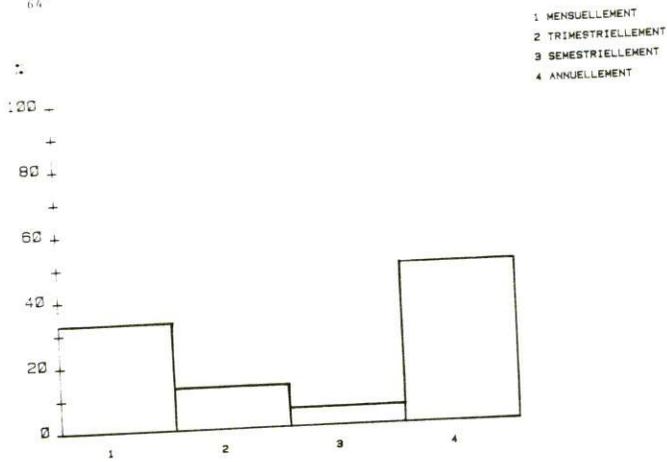


Fig 65 ORGANIGRAMME DU SERVICE COMPTABLE

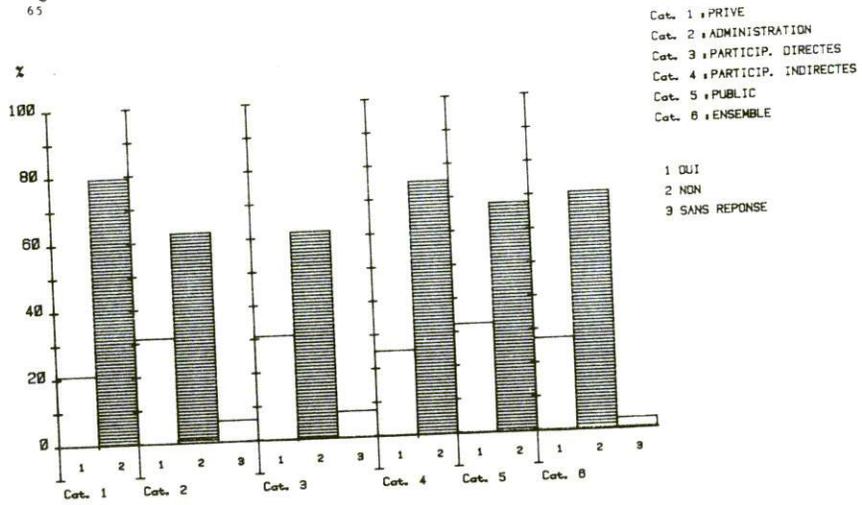


Fig 66 MANUEL DE PROCEDURES COMPTABLES

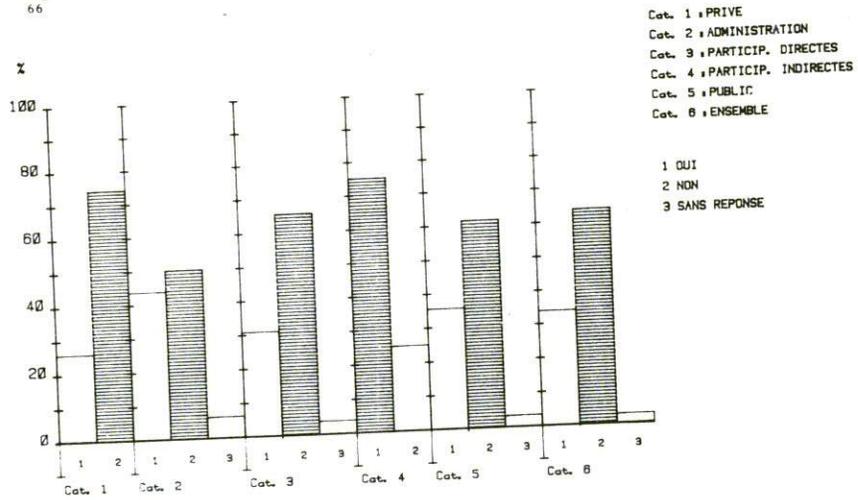


Fig 67 DESCRIPTION ECRITE DES TACHES

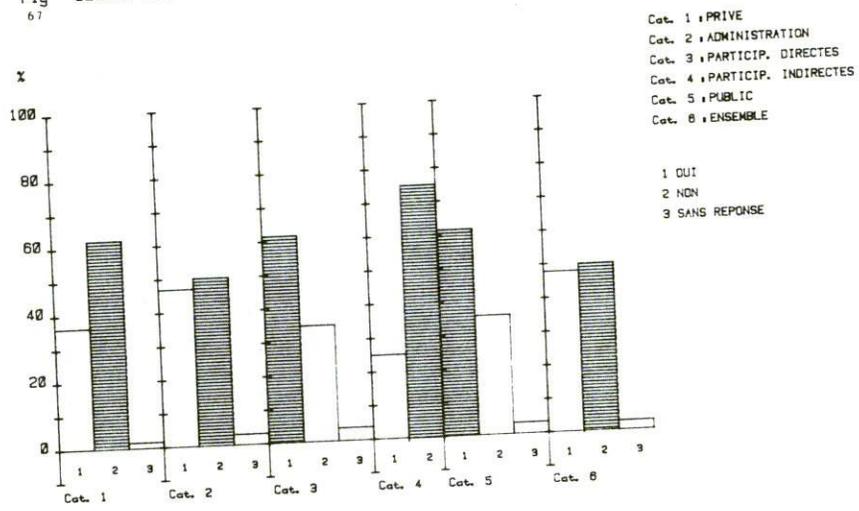


Fig 68 SYSTEME BUDGETAIRE ET DE CONTROLE BUDGETAIRE

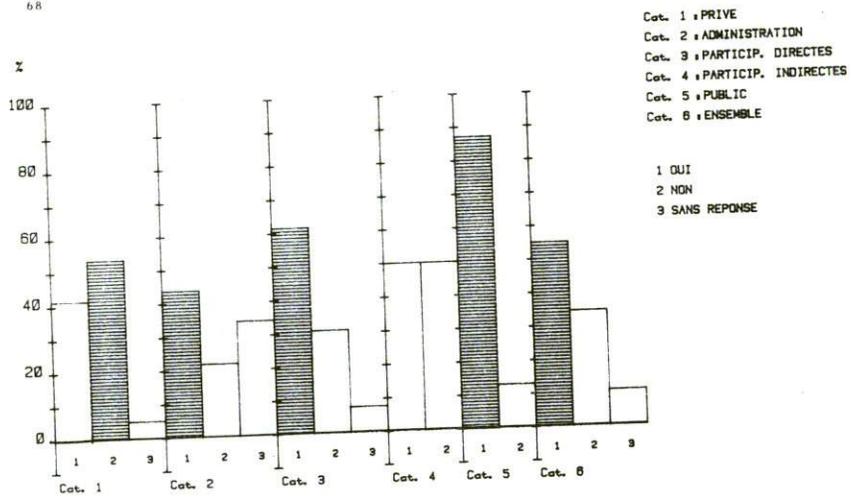


Fig 69 BASE D'ETABLISSEMENT DU BUDGET

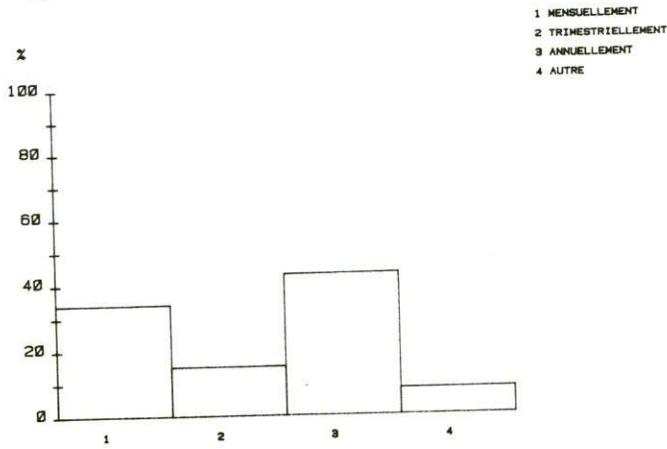


Fig 70 FREQUENCE DES ANALYSES BUDGETAIRES

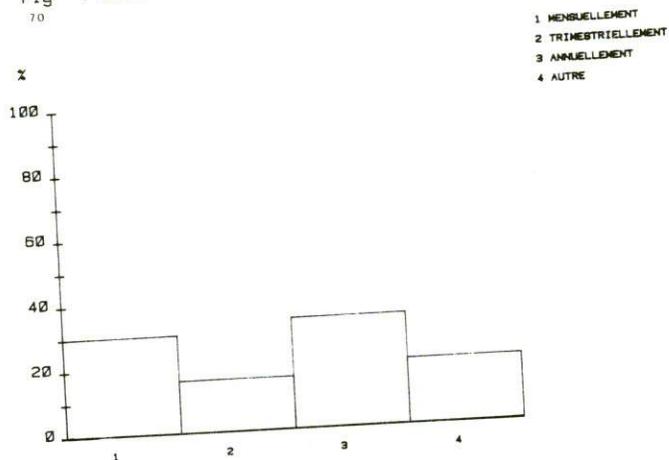


Fig 71 SUPPORT DES TRANSACTIONS PAR DES PIECES JUSTIFICATIVES

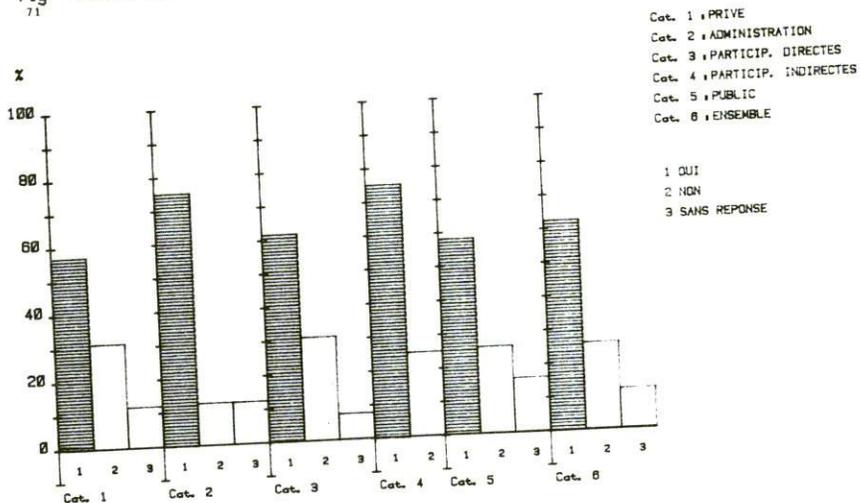


Fig 72 COMPARAISON DES GRANDS LIVRES AUXILIAIRES AVEC LE GRAND LIVRE GENERAL

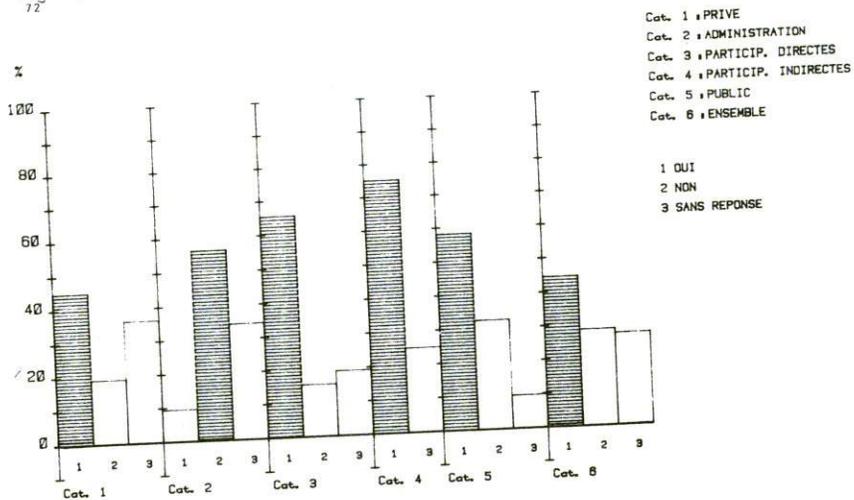


Fig 73 COMPARAISONS GRANDS-LIVRES AUXILIAIRES ET GRAND-LIVRE GENERAL

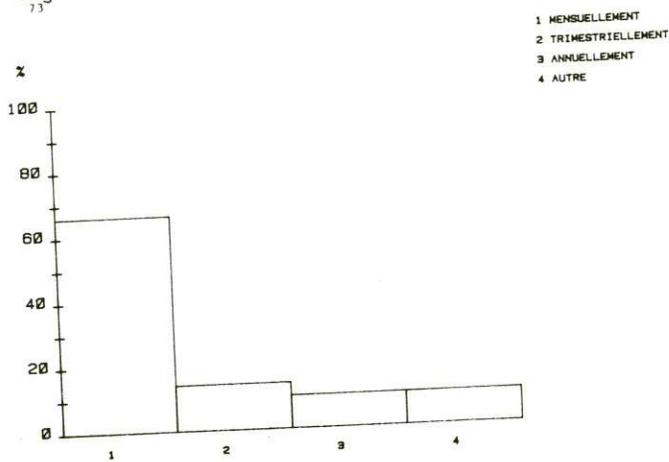


Fig 74 ANALYSE CHRONOLOGIQUE DES COMPTES CLIENTS

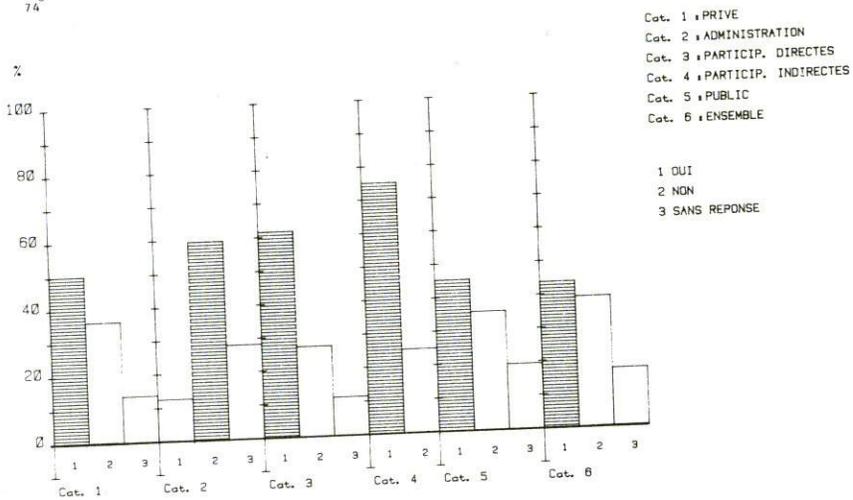


Fig 75 FREQUENCE DES ANALYSES CHRONOLOGIQUES DES CLIENTS

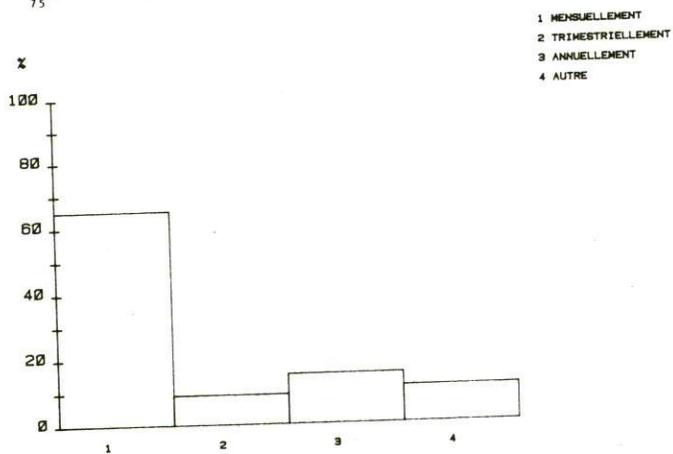


Fig 76 ANALYSE DES COMPTES DU GRAND LIVRE

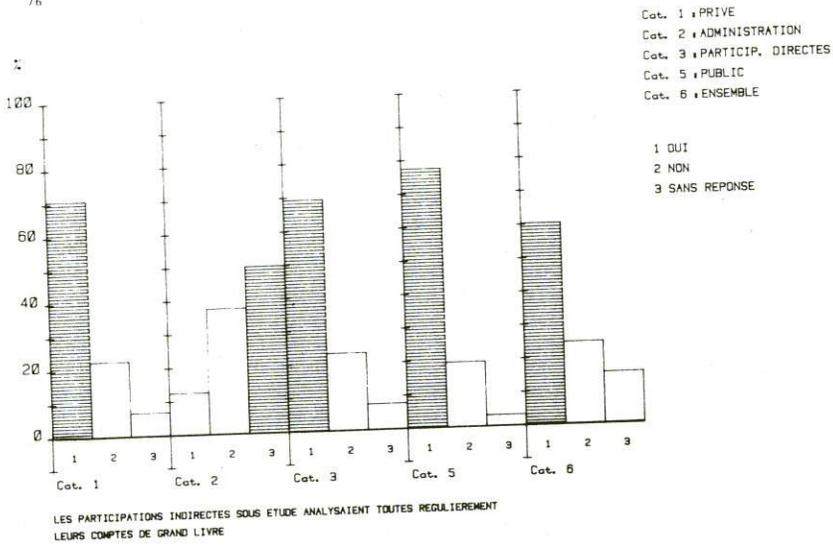


Fig 77 FREQUENCE DES ANALYSES DE COMPTES

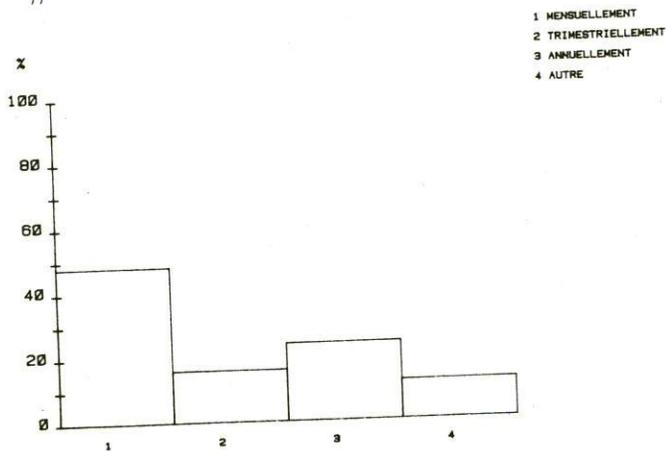


Fig 78 TRAITEMENT MANUEL DE L'INFORMATION

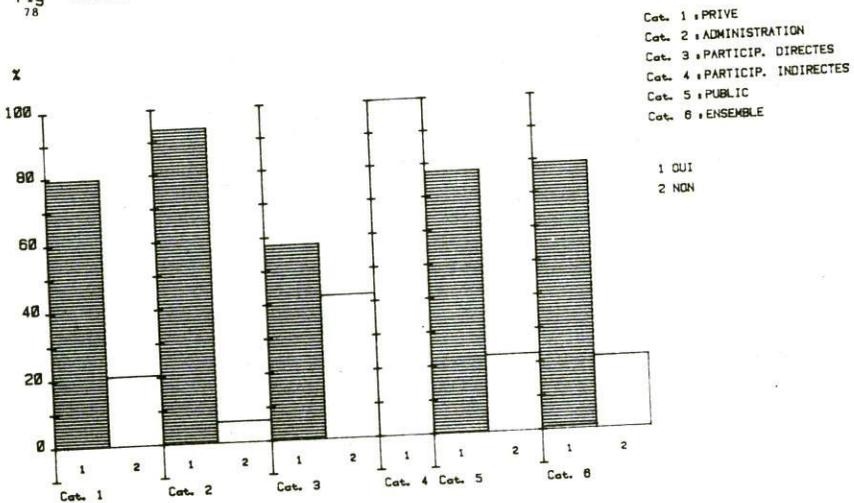


Fig 79 SYSTEME COMPTABLE UTILISE

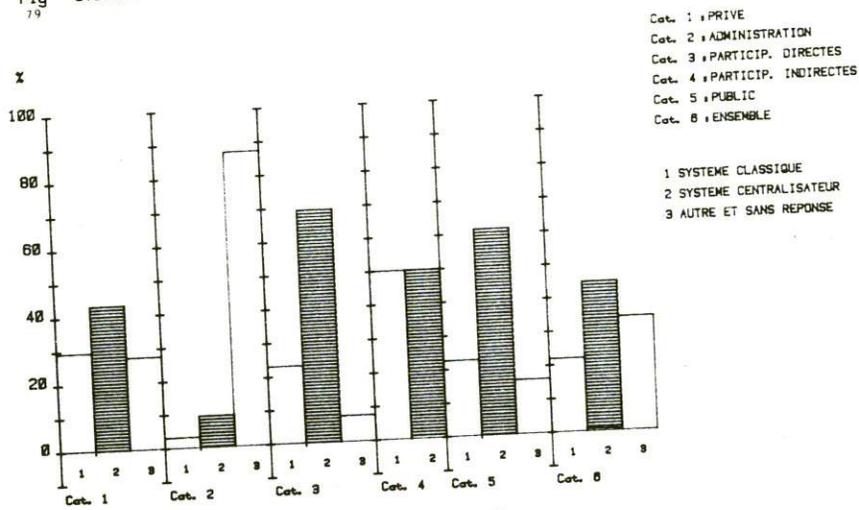


Fig 80 UTILISATION DU DECALQUE

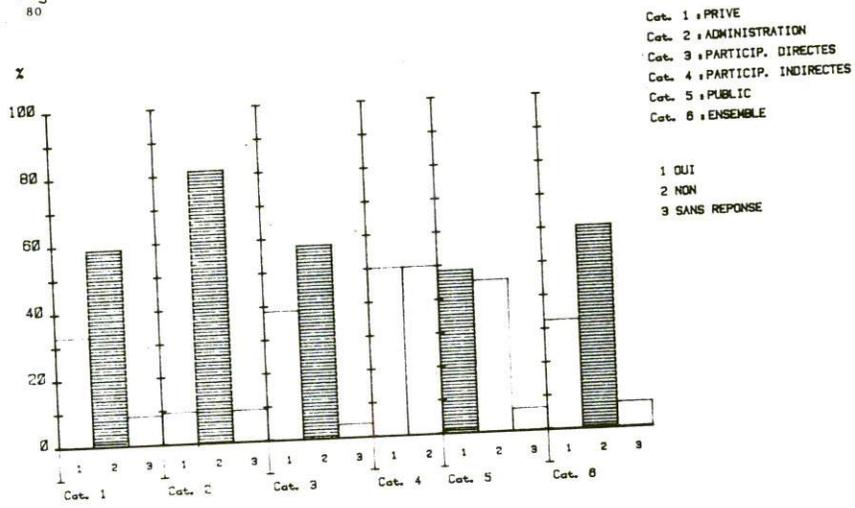


Fig 81 EXISTENCE D'UNE COMPTABILITE ANALYTIQUE

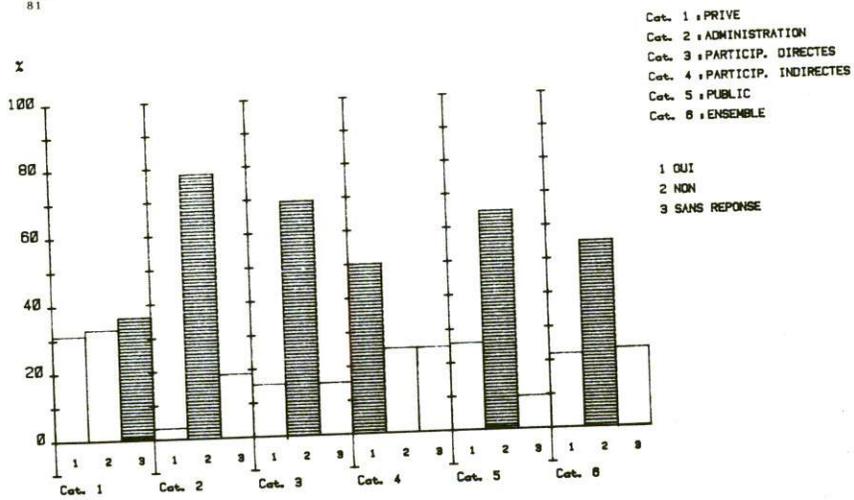


Fig 82 PERIODICITE DES CONTROLES PHYSIQUES: TITRES

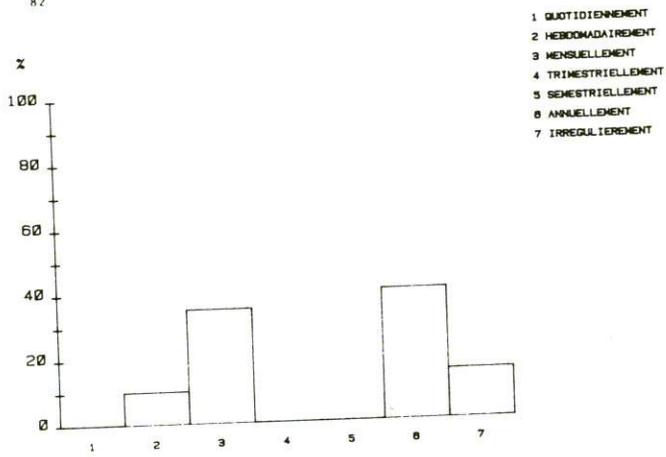


Fig 83 PERIODICITE DES CONTROLES PHYSIQUES: IMMOBILISATIONS

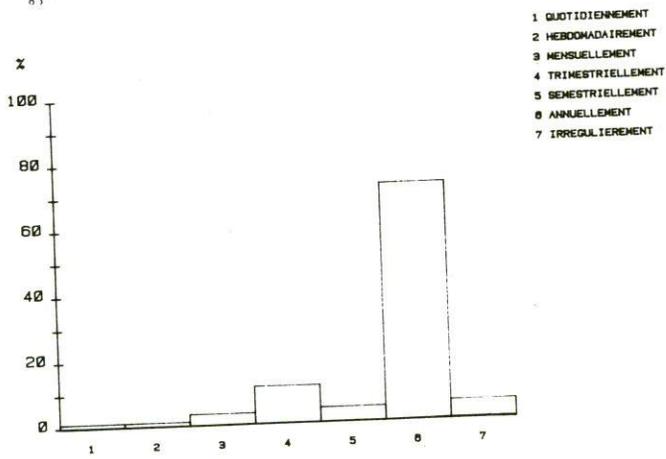
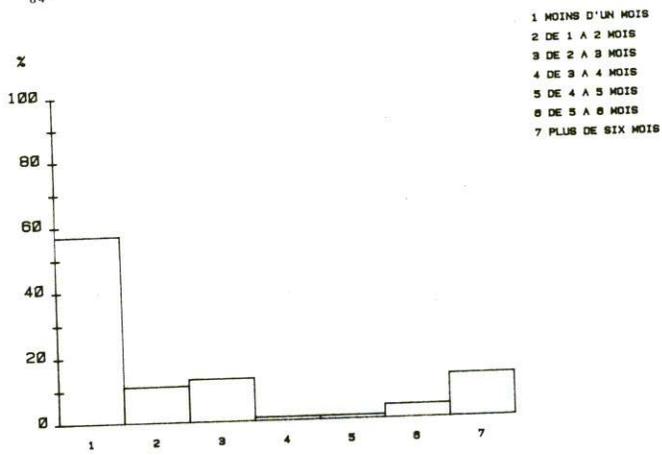


Fig 84 DELAI DE PRODUCTION DES ETATS FINANCIERS



4. LA COMPTABILITE PUBLIQUE

Les revenus et dépenses sont comptabilisés sur une base de caisse. La réorganisation des services de l'administration centrale mise en place en février 1984 a laissé quelques zones floues dans les attributions de certains services. (voir organigrammes p. 70 à 76)

4.1. Revenus

Ils proviennent :

- du service des recettes de la direction générale des impôts;
- des bureaux douaniers;
- des différents ministères (pour les recettes administratives et domaniales).

Chacun de ces centres d'encaissement établit un livre de caisse. Ceux-ci sont centralisés par la division de vérification des livres ou caisse (ou celle de centralisation et reddition des comptes de l'Etat).

4.2. Dépenses

La figure 85 montre le cheminement des dépenses courantes à travers le processus administratif et leur comptabilisation. Le système est caractérisé par une procédure d'autorisation préalable et par quatre niveaux de comptabilisation (dépenses engagées, liquidées, ordonnancées et payées).

La division "centralisation et reddition des comptes de l'Etat" enregistre les paiements effectués par la Banque Nationale du Rwanda et centralise les livres des comptes publics.

4.3. Contrôle

Un contrôle systématique a posteriori des livres des comptes publics est effectué par la division de "vérification des livres de caisse" préalablement à la centralisation.

5. VERIFICATION

5.1. Vérification interne

5.1.1. Comptes de l'Etat

5.1.1.1. Division de la vérification des livres comptables

Mensuellement, on devrait effectuer une vérification sur place de tous les livres comptables de l'Etat. En fait, faute de personnel, ces contrôles sont limités à l'examen, par roulement, des livres tenus par les comptables publics.

5.1.1.2. Division du contrôle financier et comptable

Son rôle dépasse la simple vérification financière. Ce service doit d'une part, exercer un contrôle des caissiers, des receveurs et percepteurs des recettes publiques et des comptables publics, d'autre part, s'assurer de l'allocation adéquate des fonds publics. Son champ d'investigation s'étend à tous les services de l'Etat.

5.1.2. Direction du contrôle des placements de l'Etat

Elle exerce en principe le contrôle de la gestion des entreprises publiques et effectue des vérifications financières dans les entreprises mixtes.

5.2. Vérification externe

5.2.1. Commissaires aux comptes

Ils certifient les comptes des entreprises. Ils sont nommés par le Ministre des finances pour les établissements publics et par le Conseil d'administration pour les autres types d'entreprises. La durée de leur mandat (renouvelable) est de trois ans.

5.2.2. Service de l'inspection générale de l'Etat

Dépendant directement de la Présidence de la République, l'inspection générale de l'Etat devrait donner des avis sur le fonctionnement des services de l'Etat et de tous les établissements dans lesquels il a des intérêts.

5.2.3. Cour des comptes

Elle "juge les comptes des comptables publics. Elle contrôle, au nom de l'Assemblée Nationale, la gestion financière et comptable des entreprises nationales et des établissements publics à caractère industriel et commercial" ¹

La Cour des comptes remplit donc deux missions:

- une mission de jugement des comptes des comptables publics;
- et une mission de contrôle des entreprises nationales et organismes publics. Ce contrôle est théoriquement exercé sur place.

Elle "établit annuellement un rapport public à transmettre à l'Assemblée Nationale par l'intermédiaire du Président de la République. Dans ce rapport, elle signale les irrégularités les plus importantes et propose éventuellement des réformes et améliorations utiles" ².

A la demande de l'Assemblée Nationale, la Cour des comptes peut mener toute enquête ou étude se rapportant à la gestion des finances publiques.

5.3. Observations et critiques

5.3.1. Manque de ressources

Les différents services de vérification souffrent d'une absence de personnel qualifié. Insuffisamment "étouffés" ils ne sont pas en mesure d'accomplir les tâches qui leur sont dévolues. Certains services vérifient des données datant de plus de deux ans.

Par ailleurs les commissaires aux comptes manquent de compétence en matière de vérification. Plus de la moitié de ceux mandatés pour certifier les comptes des entreprises publiques a une formation plus que sommaire en comptabilité (un seul a le niveau d'un baccalauréat comptable). Leur aptitude à mener une vérification suivant les normes généralement reconnues est douteuse et les rapports émis sont peu fiables.

¹ Arrêté du 23 février 1963 portant organisation de la Cour Suprême, Art. 56.

² Arrêté du 23 février 1963 portant organisation de la Cour Suprême, Art. 123.

5.3.2. Normes et programmes

La part importante faite à la vérification sur pièces au détriment de la vérification sur place est l'une des faiblesses les plus marquées.

L'absence complète de normes générales d'exécution en vérification se traduit en pratique par l'absence de programmes. La vérification sur place s'appuie beaucoup plus sur l'intuition et "l'expérience" que sur une démarche planifiée et structurée. Cette lacune importante dans les procédures aboutit à des rapports de vérification incomplets ou erronés. L'autorité accordant le mandat de vérification est donc induite en erreur lorsqu'elle apprécie :

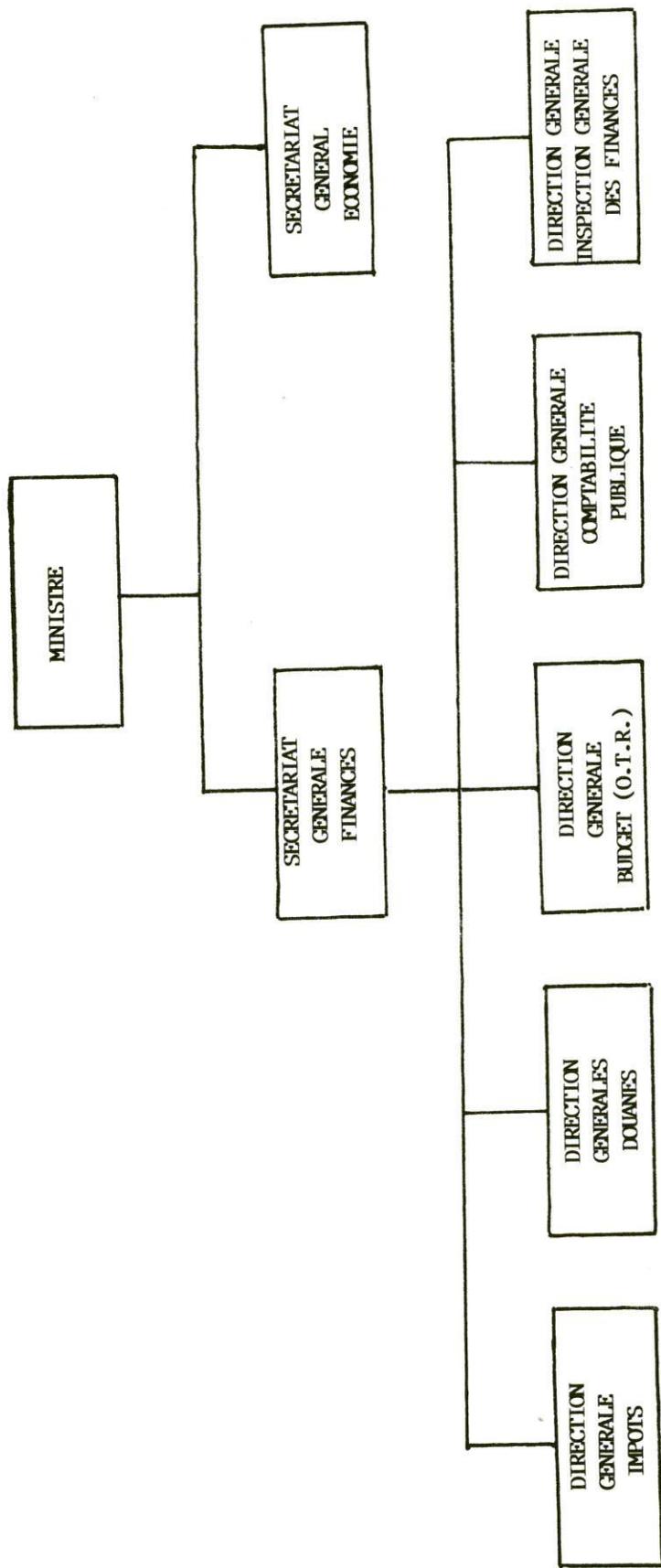
- les dépenses encourues en regard des ressources allouées aux activités programmées;
- le suivi de l'exécution en relation avec les politiques de gestion.

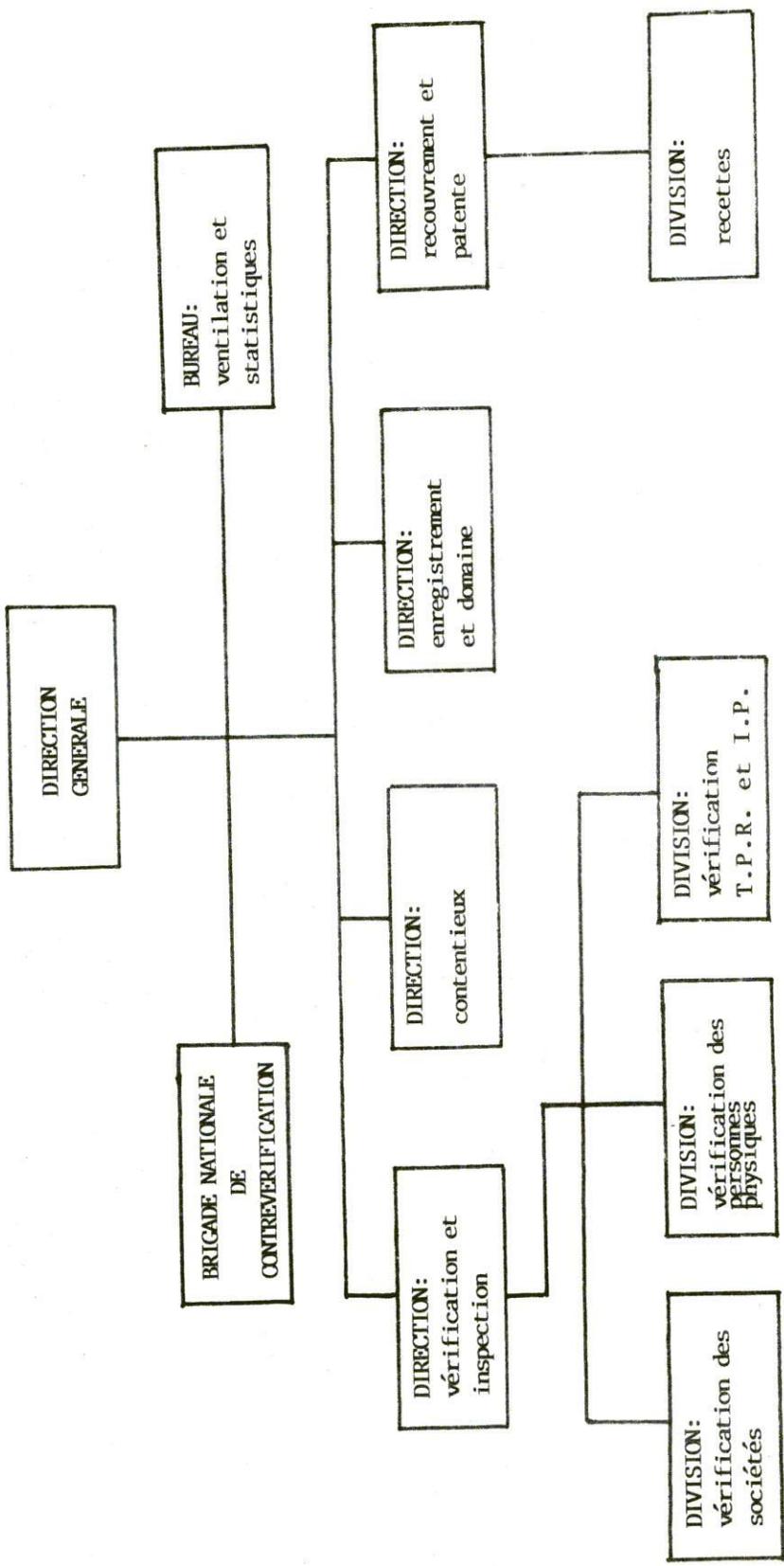
5.3.3. Double vérification des entreprises publiques

Les entreprises publiques sont soumises, d'une part à la vérification financière des commissaires aux comptes, d'autre part à celle plus étendue de la Cour des comptes.

Cette dernière, faute de moyens, n'est que rarement en mesure d'exercer son mandat.

FIG. 86 MINISTERE DES FINANCES ET DE L'ECONOMIE - SECRETARIAT GENERAL DES FINANCES





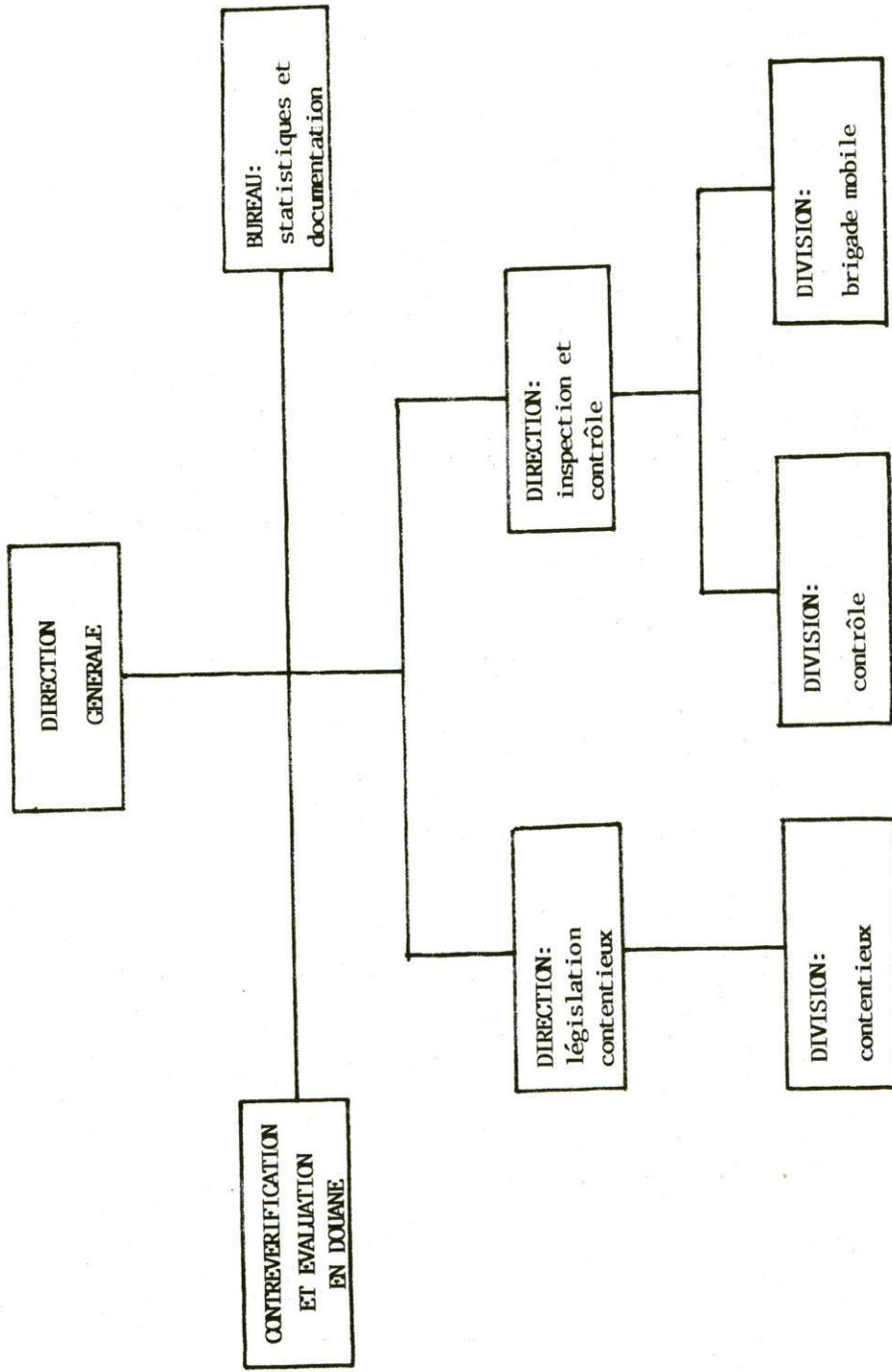


FIG. 89 MINISTERE DES FINANCES ET DE L'ECONOMIE - DIRECTION GENERALE DU BUDGET (O.T.R.)

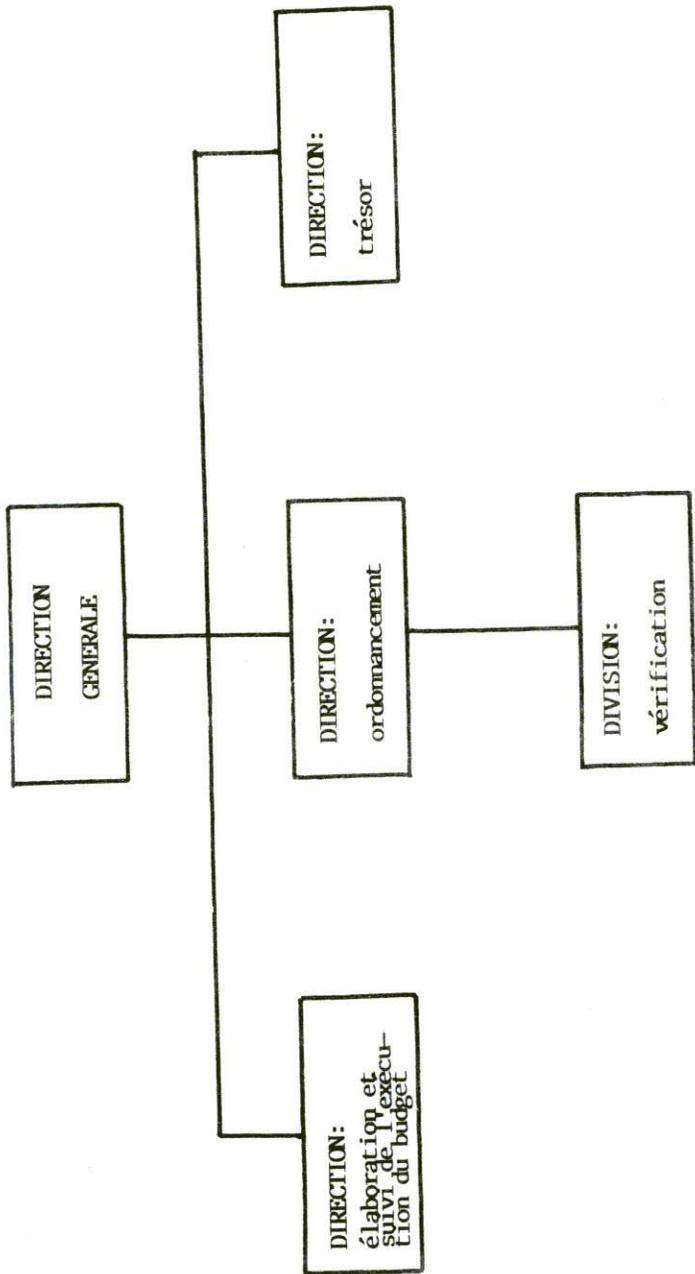


FIG. 90 MINISTERE DES FINANCES ET DE L'ECONOMIE - DIRECTION GENERALE DU BUDGET (O.T.R.)
DIRECTION DU TRESOR

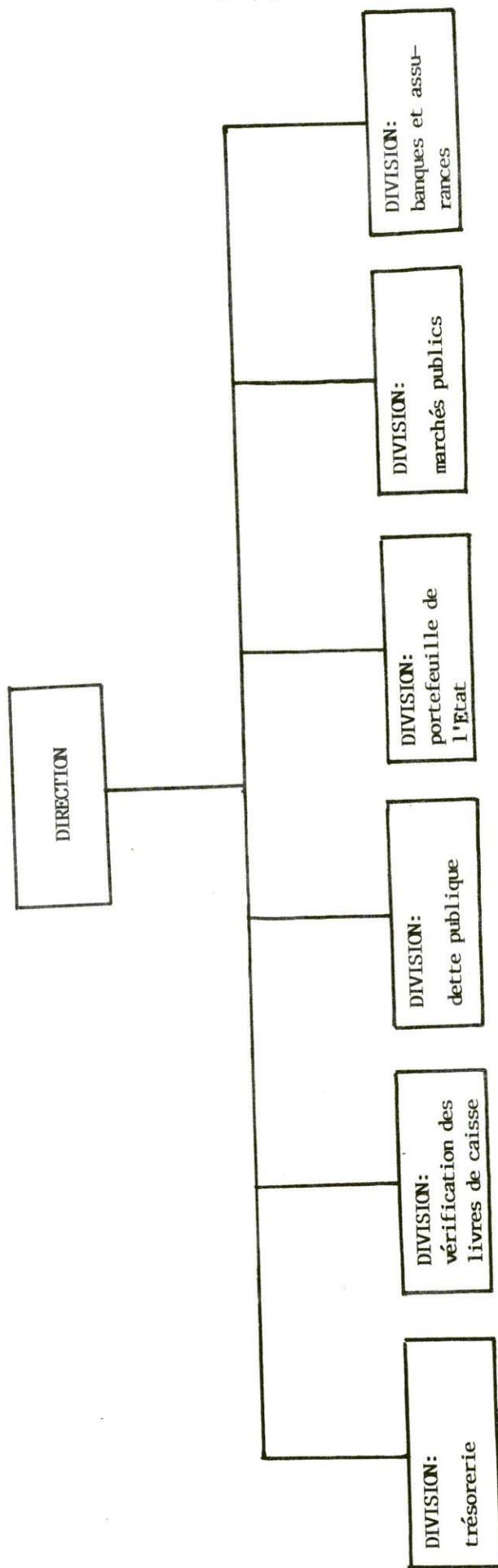


FIG. 91 MINISTERE DES FINANCES ET DE L'ECONOMIE - DIRECTION GENERALE COMPTABILITE PUBLIQUE

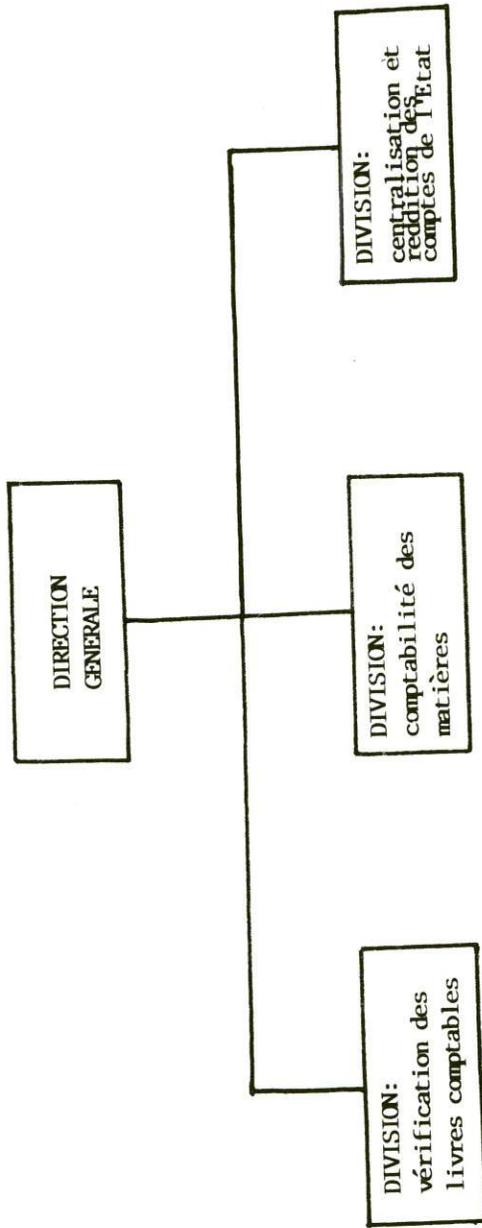
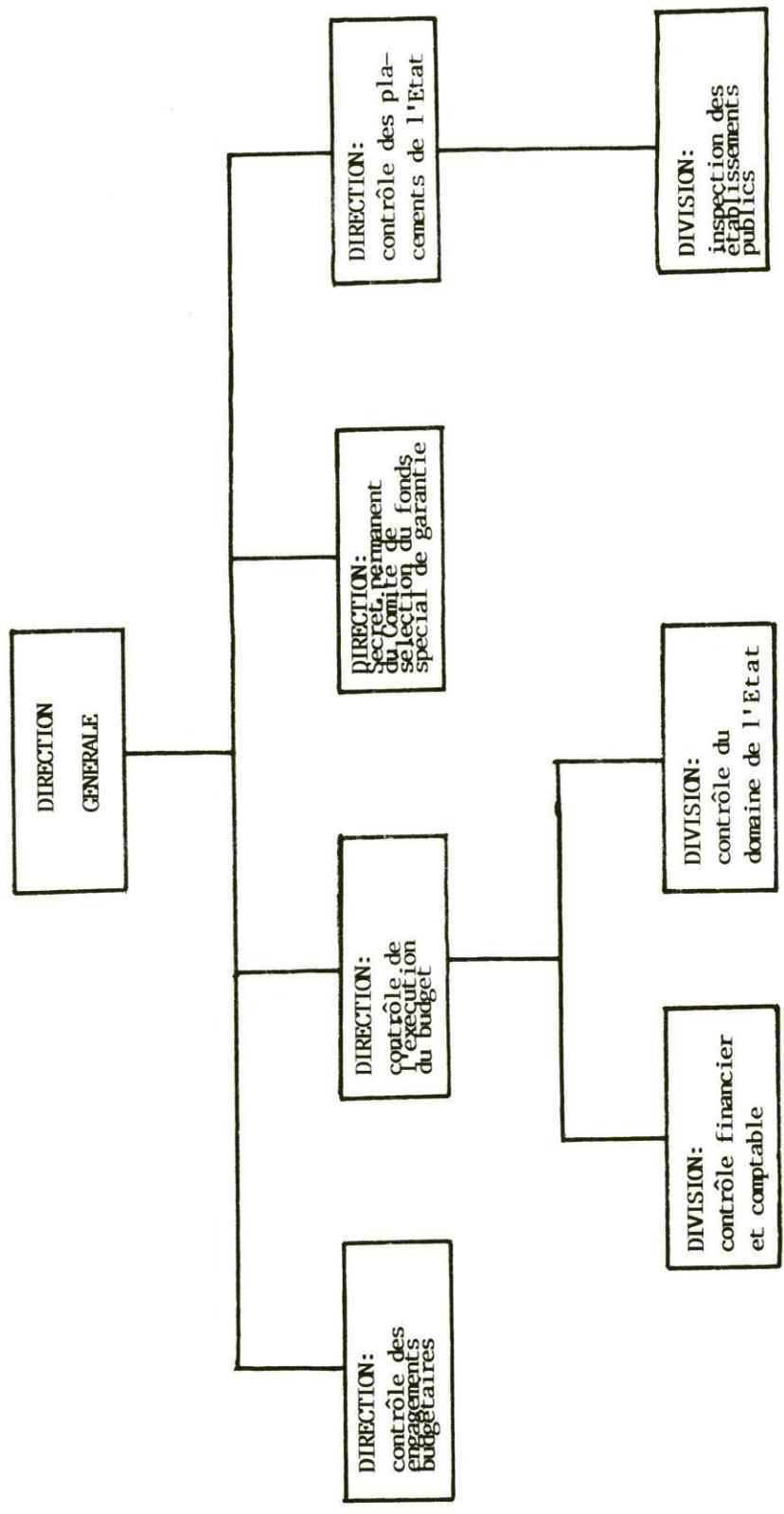


FIG. 92 MINISTERE DES FINANCES ET DE L'ECONOMIE - INSPECTION GENERALE DES FINANCES



6. FORMATION EN COMPTABILITE

Trois types de formation en comptabilité sont dispensés au Rwanda: secondaire, universitaire et perfectionnement professionnel.

6.1. Enseignement secondaire

Une réforme importante a été mise en oeuvre en 1980 avec entre autres objectifs celui de professionnaliser l'enseignement.

Une section "commerce et comptabilité"¹ a été créée pour remplacer l'ancienne option "humanités commerciales". Les programmes en comptabilité ont été notablement étendus et le nombre d'heures a plus que doublé.

Il est toutefois regrettable que cette nouvelle option ne soit disponible que dans cinq (5) écoles (deux publiques, trois privées). Cette constatation doit être toutefois tempérée par l'existence d'un nombre relativement élevé d'écoles offrant une option "économique" avec 450 heures de comptabilité.

Les premiers étudiants issus de la réforme arriveront à l'Université à l'automne 1986. Ils auront une formation comptable très supérieure à celle de leurs prédécesseurs. Les contenus et l'importance relative des cours de baccalauréat devraient être révisés à cette occasion.

6.2. Enseignement universitaire

L'Université Nationale du Rwanda offre depuis 1978 dans le cadre de la faculté des Sciences économiques, sociales et de gestion, deux baccalauréats spécialisés, l'un en management, l'autre en comptabilité.

Si le premier offre simplement une formation générale en comptabilité, le second comprend onze (11) cours de concentration représentant 32 crédits et 510 heures².

¹ Voir "annexes" p. 237.

² Voir "annexes" p. 240.

Depuis 1981, date de sortie de ces premiers diplômés spécialisés, la faculté des S.E.S.G. a fourni 23 bacheliers en comptabilité (dont 11 de sexe féminin). Il a fallu admettre trois (3) étudiants en moyenne en première année, pour que sorte à la fin du cycle un bachelier en comptabilité. Le taux de déperdition est de plus des 2/3.

6.2.1. Profil d'entrée

Les causes d'échec à l'U.N.R. ont déjà été abondamment discutées; une commission, créée à cet effet, a même émis un rapport à ce sujet ¹. Il ne s'agit donc point là de reprendre les conclusions de cette étude qui sans aucun doute s'appliquent aussi bien aux étudiants en comptabilité qu'à ceux des autres options. Par contre nous avons relevé certains éléments touchant à la réussite dans l'option comptable ²:

- L'élément "orientation" au niveau secondaire ne semble pas être un facteur déterminant. On peut remarquer que les étudiants de l'option "humanités économiques" semblent moins bien réussir en comptabilité que les autres, mais il serait hasardeux d'établir là une relation causale. Il faudrait alors trouver une analogie entre les programmes du baccalauréat en comptabilité et des humanités scientifiques (ces derniers ayant un taux supérieur de réussite).
- L'école de provenance semble jouer un certain rôle sans qu'il ait été possible (notre enquête ayant été limitée) d'en apprécier l'ampleur.
- Mais l'élément qui nous semble déterminant, est le niveau de l'individu, tel qu'indiqué par la note figurant sur le diplôme de fin d'études secondaires.

Ainsi les individus ayant moins de 14/20 de moyenne au secondaire représentent:

- 61% de la population en première année de comptabilité; mais:

¹ Etude des causes d'échec à l'U.N.R. - mai 1983.

² Voir "annexes" p. 229.

- 60% des cas de redoublement;
- 75% des cas d'échec et seulement 30% des cas de réussite.

Ces constatations sont encore plus accentuées dans le cas du baccalauréat en management.

6.2.2. Profil de sortie

Au moins quinze (15) des vingt-deux (22) bacheliers en comptabilité poursuivent actuellement des études de deuxième cycle soit au Rwanda, soit à l'étranger. Il est remarquable qu'aucun d'entre eux n'étudie la comptabilité.

La licence en gestion de l'Université Nationale du Rwanda (principal débouché des bacheliers en comptabilité), de même que la plupart des maîtrises en gestion offertes à l'étranger, est de peu d'intérêt pour le spécialiste en comptabilité.

Dans ce cadre, l'admission quasi systématique au deuxième cycle (six bacheliers sur sept pour l'année universitaire 1983-84) entraîne les inconvénients suivants:

- Soustraction du marché du travail pendant une période minimum de deux ans des personnes ayant un niveau supérieur en comptabilité;
- drainage vers des postes non comptables des meilleurs éléments.

6.2.3. Corps enseignant

L'enseignement de la comptabilité à l'U.N.R. repose en grande partie sur la présence d'experts étrangers. Alors que très tôt, dans d'autres disciplines, une politique de "rwandisation" des postes a été mise en place, la comptabilité a été tenue, sans raison apparente, à l'écart de ce mouvement.

Actuellement à notre connaissance, aucun ressortissant rwandais n'étudie à l'étranger dans le cadre d'un deuxième ou troisième cycle en comptabilité.

Advenant le départ précipité de l'un des deux coopérants en place, les programmes d'au moins deux années de baccalauréat ne pourraient être complétés. En effet les rares individus sur le marché rwandais ayant la formation et l'expérience requises pour enseigner à l'Université seraient selon toute probabilité indisponibles.

6.2.4. Programmes

Le baccalauréat en comptabilité est inspiré des programmes nord-américains en la matière. La comptabilité est tributaire de l'environnement dans lequel elle est exercée. Ce constat met en évidence la nécessité d'adapter par touches successives, le programme tel qu'initialement conçu.

Le manque de souplesse de la procédure de modification de programmes rend ces améliorations, pourtant nécessaires, très difficiles.

6.2.5. Matériel pédagogique

Si pour le primaire, une enquête a relevé "une relation positive de cause à effet entre la disponibilité de manuels et de livres et les bons résultats des étudiants" ¹, ceci doit a fortiori, être vrai pour l'université, où la part de recherche personnelle est très importante.

Les manuels de comptabilité mis à la disposition des étudiants au Centre de recherche économique et sociale sont insuffisants tant en qualité qu'en quantité. Un certain nombre d'entre eux date des années 60 ou sont inadaptés à l'enseignement de la comptabilité au Rwanda. Le rapport livre/étudiants est de 1 pour 12 dans le meilleur des cas, 1 pour 40 dans le pire. Dans l'hypothèse la plus favorable, l'étudiant ne peut utiliser qu'un tiers de son temps disponible à consulter des ouvrages de référence.

Quant à la bibliothèque centrale, sa pauvreté est telle que très peu d'étudiants vont y consulter des ouvrages de comptabilité.

¹ "Amélioration de la qualité de l'enseignement dans les pays en développement" - Stephen P. Heyneman - Finances et développement, Volume 20, no 1, mars 1983.

6.3. Perfectionnement professionnel

Trois centres de perfectionnement, Kavumu, Muhima, Murambi, offrent des sessions destinées essentiellement aux employés de l'Etat et des organismes publics.

L'enseignement dispensé est de type général et très peu orienté en fonction des besoins spécifiques des groupes accueillis.

A titre d'exemple dans le programme de Kavumu destiné aux vérificateurs et contrôleurs des finances, la place réservée aux techniques de vérification proprement dites est infime ce qui le différencie assez peu de ceux donnés dans les autres centres.

Aucun d'entre eux ne dispense de formation au poste de travail.

Le nombre d'individus formés est nettement insuffisant.

La Chambre de commerce et d'industrie du Rwanda offre pour les commerçants, deux sessions de comptabilité échelonnées sur deux ans. L'originalité de cette formation consiste en ce qu'elle est diffusée en kinyarwanda. Son contenu semble néanmoins être très supérieur aux besoins des intéressés.

Outre la Chambre de commerce et d'industrie du Rwanda, deux autres organismes (Centre de formation et recherche coopérative et les Banques populaires) ont fait des efforts en vue d'établir un lexique comptable¹. Il nous semblait important de souligner ce fait dans la mesure où nous sommes persuadés qu'une diffusion extensive de la terminologie comptable ne peut être faite qu'en langue nationale.

¹ Voir "annexes" p. 243 et suivantes.

RECOMMENDATIONS

1. ORGANISATION COMPTABLE DES ENTREPRISES

"La mise en place d'une comptabilité uniforme et fiable exige des spécialistes qualifiés et une structure permettant de fixer, de réviser les normes et de délivrer des diplômes" ¹. Ceci devrait être la trame d'une politique générale visant à combler les lacunes que nous avons pu constater lors de l'examen de la situation actuelle. Il est évident que les premiers effets d'une telle politique ne se feraient pas sentir avant cinq ou six années.

En attendant les chefs d'entreprise doivent améliorer qualitativement et quantitativement l'information financière sur laquelle ils basent leurs décisions. Pour cela trouver à l'extérieur de l'entreprise le support qu'ils ne sont pas en mesure d'y trouver à l'intérieur. Un des objectifs fixés à la Centrale comptable est justement de jouer ce rôle d'intervenant extérieur vis-à-vis des établissements publics ². Les suggestions suivantes visent à fournir aux entreprises l'aide technique dont elles ont besoin.

- Même si cela n'est pas explicitement prévu dans les fonctions de la Centrale comptable, elle devrait, néanmoins, superviser l'introduction du Plan Comptable National dans les entreprises publiques.

Bien qu'un grand nombre d'entre elles déclarent posséder un plan comptable - probablement le plan O.C.A.M. - nous voudrions faire remarquer que le délai qui leur a été accordé pour se conformer au nouveau plan nous semble très court.

A titre de comparaison, il a fallu au Sénégal, sous la supervision du "Bureau d'organisation et de méthodes", sept années pour que le plan comptable sénégalais soit opérationnel dans toutes les entreprises publiques ³.

¹ Rapport sur le développement dans le monde, p. 93, Banque Mondiale, 1983.

² Projet de centrale comptable et d'études d'organisation pour les établissements publics, p. 24, XTRA COOPCONSULT.

³ Sénégal. Accounting and Auditing Profile, March 1983, World Bank.

- Par la suite le champ d'intervention de la Centrale devrait être étendu à toutes les entreprises à participation d'Etat.

- La Chambre de commerce et d'industrie du Rwanda devrait être dotée de moyens lui permettant de venir en aide aux entreprises du secteur privé.

Il devrait être constitué en son sein une équipe capable de conseiller les petites et moyennes entreprises en matière d'organisation comptable.

Cette aide devrait comprendre des conseils sur les modalités particulières d'application du nouveau plan comptable et aller peut-être jusqu'au "design" de systèmes comptables.

La Chambre de commerce et d'industrie du Rwanda devrait avoir dans une certaine mesure, vis-à-vis du secteur privé le rôle attribué à la Centrale comptable vis-à-vis du secteur public.

- Nous avons constaté que la carence d'information comptable était non seulement due, au manque de personnel qualifié pour la produire mais également au défaut des dirigeants de l'exiger dans des formes et des délais acceptables.

Une campagne d'information devrait être menée afin de sensibiliser les gestionnaires aux avantages de rapports comptables fiables produits régulièrement.

En l'absence d'organisme professionnel, cette campagne pourrait être confiée au Bureau de liaison dont nous conseillons la création lors du chapitre consacré à l'organisation de la profession.

- Il semble qu'actuellement, il soit de mise de posséder son micro ou son mini ¹. Les prix ont considérablement baissé et l'on pourrait avoir tendance à penser que l'on a là l'instrument idéal pour résoudre les problèmes que l'on n'avait jamais réussi à maîtriser. L'ordinateur représente de plus, le gadget de nature à rehausser le prestige du responsable l'ayant introduit.

¹ Voir analyse de la situation actuelle, p. 51.

Les entreprises devraient être mises en garde:

- Dans une organisation déficiente, l'introduction d'un ordinateur augmente les difficultés plutôt qu'elle ne les résoud.
- Le traitement informatisé des données suppose un soutien logistique important: entretien préventif, réparations d'urgence, solution alternative en cas de bris prolongé (le retour au système manuel étant rarement praticable); pour ne parler que des contraintes touchant au hardware.

Rares sont actuellement au Rwanda les entreprises possédant un ordinateur offrant de telles garanties.

Un plan directeur de l'informatique semble être actuellement à l'étude. Il devrait élaborer une solution intermédiaire entre la prolifération actuelle des marques et des modèles, et une situation quasi monopolistique, toujours dangereuse.

- La promotion rapide des diplômés universitaires aux plus hauts postes de responsabilité semble être causée par le désir de combler le vide existant à certains échelons hiérarchiques.

Cette ascension trop rapide risque d'être nuisible aux carrières des individus et d'entraîner un gâchis au niveau national. Nous suggérons qu'un plan de carrière soit institué pour les diplômés universitaires en gestion ou en comptabilité, ce plan de carrière n'étant écourté que pour des éléments exceptionnels.

2. VERIFICATION

2.1. Généralités

La vérification a une importance capitale dans l'évaluation des projets de développement et la surveillance de l'exécution des programmes ¹. Il faut donc, que le Rwanda se dote d'une part, d'une méthode et d'instruments d'analyse; d'autre part, d'un personnel suffisamment qualifié pour les utiliser.

2.1.1. Méthode et instruments d'analyse

Les différents services de vérification dépendant du Secrétariat Général des Finances ² devraient posséder rapidement des programmes standards de vérification. En l'absence de rwandais suffisamment formés pour les bâtir, il faudra faire appel à des experts étrangers.

Compte tenu du faible niveau du personnel chargé de les employer, ces programmes devront être à la fois efficaces et simples.

2.1.2. Formation des vérificateurs de l'Etat

Des stages à l'étranger devraient être organisés pour un certain nombre d'agents de l'Etat. Ces stages doivent impérativement tenir compte de l'orientation des participants ².

2.2. Cour des comptes

Les établissements publics sont soumis à une double vérification externe ³. Actuellement, aucune d'entre elles n'est satisfaisante. Le législateur a donné à la Cour des comptes un pouvoir suffisamment étendu et une indépendance assez grande pour que ses rapports soient considérés comme impartiaux par quiconque.

¹ Accountancy and Economic Development policy - Adolf J.H. Enthoven, p. 296-297.

² Impôts, douanes, vérification de la comptabilité publique, division du contrôle des placements de l'Etat.

³ Voir "analyse de la situation actuelle" p. 69.

La vérification additionnelle des commissaires aux comptes, nous semble donc être un double emploi, inutile et coûteux.

Un projet de loi sur la Cour des comptes est actuellement à l'étude. A cette occasion, les remarques techniques suivantes devraient être prises en considération.

2.2.1. Champ d'intervention

La Cour des comptes doit jouer dans la réalité, un rôle conforme à son statut juridique.

A titre de comparaison, elle devrait avoir, au Rwanda, le rôle du "vérificateur général" dans les pays anglophones.

Son champ d'intervention devrait être d'abord l'Etat et les entreprises publiques. Il pourrait être étendu ensuite à toutes les entreprises à participation d'Etat.

2.2.2. Moyens adaptés à sa mission

Un personnel réduit et de faible niveau, la cantonne dans un travail routinier de qualité médiocre.

Etant donnée l'importance que nous lui attribuons, des personnes hautement qualifiées devraient y travailler dans le cadre de méthodes éprouvées.

A l'instar de RINDRA à Madagascar ¹, la Cour des comptes devrait être associée temporairement à un cabinet international d'expertise comptable. Cette association nous semble préférable à l'installation d'un bureau indépendant pour les raisons suivantes:

- l'objet des vérifications est lié à la gestion de fonds publics;
- la Cour des comptes est une institution permanente et contrairement à un cabinet indépendant, sa structure demeurera même après le départ des experts;

¹ Voir "annexes" p. 195.

- l'ingérence d'étrangers pourrait être limitée au strict minimum.

Les avantages que la Cour des comptes pourrait retirer de cette proposition sont une assistance dans:

- le recrutement du personnel de vérification;
- la conception et l'exécution de programmes de formation en comptabilité, en vérification et en systèmes d'information;
- l'établissement de normes, de programmes et la mise au point de techniques de vérification;
- la supervision du personnel lors des missions de vérification;

Ainsi organisée, la Cour des comptes deviendrait, de plus, un centre d'acquisition d'expérience professionnelle de qualité.

En attendant qu'elle soit complètement opérationnelle, elle pourrait confier (sous sa supervision effective) certains mandats de vérification à des commissaires aux comptes.

2.3. Commissariat aux comptes

Les commissaires aux comptes n'ont pas, dans leur très grande majorité, les compétences nécessaires pour accomplir des mandats de certification des comptes.

Afin que soit protégé l'intérêt du public, ils doivent atteindre et maintenir "un haut degré de compétence professionnelle et assumer, avec intégrité et un sens aigu de l'éthique, leurs responsabilités" ¹.

Nous proposons que la Cour des comptes soit le garant de cette compétence. Tous les commissaires aux

¹ Manuel de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (I.C.C.A.).

comptes ayant un mandat en cours devraient s'inscrire sur une liste, auprès de cette instance. Par la suite toute inscription additionnelle serait subordonnée à la réussite d'un examen de qualification. Ce dernier serait organisé par la Cour des comptes avec la collaboration de l'U.N.R..

Les commissaires aux comptes devraient, de plus, être astreints à des séminaires de vérification et à des sessions de perfectionnement, sous peine de perdre leur statut.

Les entreprises privées (et mixtes dans un premier temps) seraient tenues de choisir leurs commissaires aux comptes sur la liste précitée.

3. FORMATION

3.1. Estimation des besoins

Les besoins actuels minimum du Rwanda en comptables de haut niveau devraient se situer entre 250 et 300 personnes, dont plus d'une trentaine devraient avoir un diplôme d'expertise comptable.

A titre purement indicatif l'estimation des besoins peut être répartie de la manière suivante:

	<u>Nombre de comptables de haut niveau</u>	<u>Dont experts comptables</u>
Entreprises (privées, publiques, mixtes) ¹	150	10
MINIFINECO (douane, impôts, inspection générale des finances etc.)	35	10
Autres ministères et administrations	20	--
Cour des comptes ²	15	5
Formation (université, écoles secondaires)	30	5
Professionnels indé- pendants	20	5
	<hr/>	<hr/>
	270	35

¹ Nombre fixé en prenant pour hypothèse qu'une entreprise rwandaise sur deux classée "moyenne ou grande entreprise" a besoin en permanence d'un comptable qualifié. ("annexes" p. 104) Les autres pouvant avoir recours à des professionnels indépendants.

² Compte tenu du rôle qui lui serait attribué - voir "vérification" p. 85 à 87.

En supposant que les besoins restent constants, (fait hautement improbable) au rythme actuel, l'Université Nationale du Rwanda mettrait une quarantaine d'années pour satisfaire le marché en comptables qualifiés. En l'absence d'une politique d'accord de bourses à l'étranger aux meilleurs finissants du premier cycle, le nombre d'experts comptables s'accroîtrait de manière infime.

Pour faire face à cette situation un certain nombre de mesures s'imposent:

3.2. Secondaire

Bien qu'il soit trop tôt pour être en mesure d'estimer la qualité professionnelle qu'atteindra le finissant du secondaire, certaines remarques peuvent être faites dès à présent:

- Le nombre très limité d'écoles possédant une section "commerce et comptabilité" est un handicap certain si l'on vise l'augmentation du nombre de techniciens comptables de qualité.
- De plus la présence à Kigali de trois sur cinq de ces écoles permet de croire que le fossé constaté précédemment ¹ entre cette préfecture et les autres, risque de s'accroître et ce, même si, conformément aux prévisions de 1981, trois écoles supplémentaires offrant l'option devaient s'ouvrir dans le futur.
- Enfin le programme de cette option pourrait être réorienté en tenant compte des besoins futurs de pays.

A titre d'exemple, et sans vouloir diminuer l'importance intrinsèque de cette matière, les étudiants du secondaire ont au cours de leur scolarité 330 heures de dactylographie, alors qu'ils n'ont aucun cours touchant aux principes de traitement de l'information ².

¹ Analyse de la situation actuelle - Recensement des comptables, p. 34.

² Analyse de la situation actuelle - Conclusion, p. 51.

3.3. L'Université Nationale du Rwanda

L'U.N.R. doit relever un défi considérable. Elle doit, au minimum, fournir annuellement au marché rwandais une vingtaine de bacheliers en comptabilité.

Pour atteindre cet objectif et compte tenu du taux actuel de réussite, il faudrait prendre les mesures suivantes:

3.3.1. Premier cycle

- Porter à cinquante (50) environ le nombre d'étudiants en première année;
- Afin de diminuer le taux de déperdition, dessiner un profil d'entrée basé sur l'étude approfondie des facteurs de réussite universitaire. En attendant ces résultats on devrait se baser essentiellement sur la moyenne au secondaire comme critère d'admission;
- L'intérêt porté à une matière étant un élément essentiel de réussite, on devrait favoriser les changements d'option lors des deux années du tronc commun "management - comptabilité";
- La méconnaissance du monde des affaires est une des causes profondes d'incompréhension des étudiants du premier cycle. Cette lacune, d'ailleurs constatée dans d'autres pays africains¹, ne peut être combattue qu'en ayant recours à des stages pratiques.

L'Université Nationale du Rwanda a un rôle considérable à jouer comme promoteur de ses étudiants auprès des entreprises, administrations, organismes gouvernementaux, afin qu'ils envisagent favorablement l'emploi estival des promus de l'Université.

¹ Accountancy Education and the third world A.A.A. p. 73.

- L'arrivée à l'automne 1986, des diplômés de la réforme du secondaire, exige ¹ une révision profonde du programme de baccalauréat en comptabilité. Cette réforme devrait être faite à la fois dans le sens d'un approfondissement théorique et dans celui d'une orientation des étudiants vers l'une des trois branches de la comptabilité: financière, gouvernementale et de management.

Le nombre d'heures allouées aux cours de comptabilité de base devrait être réduit et le temps restant consacré à l'étude d'une monographie.

Dans les cours de comptabilité financière l'accent devrait être mis sur la théorie comptable sous-jacente aux différents points soulevés.

Dans les cours de prix de revient on devrait insister sur l'utilisation des outils de prise de décision.

La part réservée à la vérification de gestion et au contrôle interne dans un cadre informatique devrait être augmentée. A ce propos nous pensons qu'il est temps que figure un cours "d'informatique de gestion" au premier cycle.

Cette formation serait couronnée en dernière année:

- par les spécialisations sus mentionnées;
- par une période consacrée à des études de cas tirés de la réalité rwandaise et intégrant toutes les connaissances acquises au cours des trois années à l'Université.

Etant donnée l'importance des délais d'approbation des modifications de programmes, nous suggérons que l'étude de cette réforme débute dès l'année académique 1984-85 afin que le processus administratif aboutisse au mois de juin 1986.

¹ Voir analyse de la situation actuelle - formation p.77.

3.3.2. Deuxième cycle

- Abandonner la politique d'admission quasi systématique au deuxième cycle pour les bacheliers en comptabilité et en limiter l'accès aux meilleurs d'entre eux;
- environ cinq (5) bourses d'études à l'étranger devraient être accordées chaque année à des étudiants de deuxième ou troisième cycle en comptabilité, et ce, jusqu'à ce que l'U.N.R. soit en mesure d'organiser elle-même ces études. Afin de permettre à ces futurs experts comptables d'acquérir une expérience professionnelle enrichissante, ce qui est actuellement impossible au Rwanda compte tenu de la pauvreté de l'organisation comptable des divers agents économiques, la durée du séjour devrait comprendre une période de stage dans des cabinets d'expertise, des organismes gouvernementaux ou des entreprises reconnues pour l'excellence de leurs services comptables.

L'importance du corps enseignant pour l'amélioration du niveau en comptabilité des pays en voie de développement n'est plus à démontrer ¹. Par conséquent, l'Université Nationale du Rwanda devrait être la première à bénéficier de ces experts nouvellement formés, tant pour permettre l'élargissement de la base de formation au premier cycle que pour remplacer les experts étrangers actuellement en place.

3.3.3. Certificat en comptabilité

En plus de la formation universitaire classique, l'U.N.R. devrait offrir des programmes de perfectionnement professionnel. D'une durée limitée, ils auraient pour but d'accélérer l'amélioration du niveau de certaines catégories de la population active. Le certificat en comptabilité que nous proposons s'inscrit dans ce cadre.

¹ Committee on Accounting in Developing countries, 1975
A.A.A.

3.3.3.1. Profil d'entrée

Ce certificat serait réservé à des cadres moyens en comptabilité ayant au minimum un diplôme secondaire option "humanités commerciales".

3.3.3.2. Programme

S'étalant sur une année académique, il comprendrait une douzaine de cours, essentiellement en comptabilité choisis dans le programme du baccalauréat. A ce titre, il ne demanderait aucune ressource humaine additionnelle; par contre il exigerait une programmation adéquate des cours de comptabilité.

3.3.3.3. Ressources financières

Ce programme serait contingenté et réservé à une vingtaine (20) de personnes par année.

Les coûts engendrés par ces nouveaux étudiants pourraient être défrayés en partie par leurs employeurs respectifs et en partie par l'Université.

Cette dernière pourrait dégager les fonds nécessaires en améliorant la gestion actuelle des bourses accordées en première année.

Si les cours étaient distribués adéquatement durant l'année académique (avec notamment l'interdiction d'étaler la diffusion d'un même cours sur trois trimestres) une importante proportion des étudiants renvoyés ou réorientés actuellement en fin d'année académique pourrait l'être dès la fin du deuxième trimestre. Les vacances de Pâques étant programmées de sorte qu'elles séparent deuxième et troisième trimestres, ces étudiants pourraient voir leurs cas régler à ce moment là.

Nous préconisons l'ouverture de ce nouveau programme pour l'année académique 1985-86.

3.3.4. Matériel pédagogique

Si l'on veut augmenter le rendement du département de comptabilité, il serait temps que l'Université se dote d'une bibliothèque comptable digne de ce nom.

Elle devrait être composée d'une quarantaine de titres dont le nombre d'exemplaires dépendrait de l'année académique à laquelle ils s'adressent.

Nous estimons à 700 le nombre de volumes nécessaires dont 600 seraient soumis à un système de location aux étudiants (afin d'en renouveler l'achat). L'investissement initial serait d'environ 2,000,000 FRW, ce qui semble raisonnable en regard des résultats que l'on est en droit d'espérer.

L'arrivée d'experts comptables sur le marché devrait entraîner corrélativement une publication à bon marché, d'ouvrages spécifiques au Rwanda.

3.4. Perfectionnement professionnel

3.4.1. Centre de formation

Alors qu'actuellement trois (3) centres donnent des cours de perfectionnement professionnel en comptabilité, nous suggérons qu'un (1) seul, soit spécialisé en comptabilité et vérification, les deux autres étant orientés vers d'autres domaines. Sa spécialisation permettrait:

- de concentrer les ressources humaines existantes;
- d'orienter la production en fonction des besoins;
- de surveiller la qualité d'enseignement.

Nous suggérons qu'un effort important soit fait pour doter ce centre de professeurs permanents; le recours à des visiteurs devant être néanmoins conservé afin de préserver l'aspect "perfectionnement professionnel".

Le centre de formation offrirait trois types d'enseignement:

- des cycles longs (9 mois) semblables à ceux donnés actuellement, mais spécialisés en fonction de l'origine des participants (comptabilité commerciale, publique ou vérification);
- des cycles courts (maximum trois mois) pour la formation au poste de travail;

- des cours du soir. L'enseignement parascolaire pour les pays pauvres est primordial. En effet il réduit le déséquilibre entre l'offre de diplômes et la demande d'emploi ¹. Ces cours pourraient être diffusés sur vidéo, chaque séance ne nécessitant alors que la présence d'un répétiteur spécialement formé à cet effet. Le département de comptabilité de l'Université Nationale du Rwanda pourrait jouer un grand rôle dans l'élaboration des films.

Afin d'améliorer l'efficacité de l'enseignement et compte tenu du niveau de maîtrise de la langue française des participants, des efforts considérables devraient être faits pour qu'à l'avenir ces cours soient donnés en kinyarwanda.

Moyennant paiement de frais de scolarité, ces cours devraient être ouverts au secteur privé en ce qui concerne les cycles (longs ou courts) et à toute personne intéressée en ce qui a trait aux cours du soir.

Considérant l'importance du bassin de la population à Kigali et les objectifs d'enseignement poursuivis, nous pensons que le centre de Muhima serait géographiquement le plus indiqué pour mener à bien cette tâche.

3.4.2. Chambre de commerce et d'industrie du Rwanda

Les séances du soir actuellement dispensées aux commerçants devraient se poursuivre à l'avenir. Le programme semble aller néanmoins nettement au-delà des besoins des participants. Nous pensons que les cours devraient être conçus dans le cadre de systèmes comptables simples, facilement adaptables par les commerçants. Ils devraient s'inspirer des exigences légales minimum imposées par le Plan Comptable National à cette catégorie d'entreprises. Toutefois, ces cours devraient initier les commerçants à l'établissement d'états financiers sommaires et à leur interprétation.

¹ L'éducation peut-elle promouvoir le développement?
John Simmons, Finance et Développement, volume 15,
mars 1978

Aux dires des nombreuses personnes consultées, la terminologie comptable actuelle en langue nationale souffre de nombreuses imperfections. Il serait souhaitable que les différents intervenants coordonnent leurs efforts afin qu'une amélioration, surtout d'ordre conceptuel, puisse lui donner une efficacité maximum.

4. ORGANISATION DE LA PROFESSION

Préalablement à la création d'un organisme professionnel des comptables rwandais, une réflexion sérieuse devrait être entreprise par tous les intervenants, afin d'aboutir à une définition claire du but de la profession comptable au Rwanda. Cette consultation à tous les niveaux devrait pouvoir répondre à différents aspects du problème, tels que :

- Quels sont les besoins du pays en informations financières?
- Quels sont les besoins en comptables de différents niveaux de formation?
- Devrait-on définir une politique globale de formation en comptabilité? (peut-être à l'intérieur du plan quinquennal)
- Devrait-on réglementer la profession comptable dans l'intérêt même du pays?
- Les objectifs classiques de la comptabilité conviennent-ils à un pays en voie de développement; sinon, devrait-on concevoir une "comptabilité du développement économique"?

La profession comptable n'est pas une discipline figée. Elle a évolué par le passé et elle continuera de suivre les changements de l'économie et de la société.

Pour permettre au comptable rwandais de participer à cette évolution, nous proposons la création d'un organisme professionnel des comptables rwandais qui aura les objectifs suivants :

- Formuler et publier des normes et des standards en comptabilité et en vérification, lesquels constitueront l'ensemble des principes généralement reconnus au Rwanda;
- promouvoir la profession comptable;
- défendre les intérêts de ses membres;
- réglementer l'accès à la profession afin que les normes de formation et de compétence les plus strictes y soient observées. Dans le but de valoriser les différentes catégories de professionnels comptables, des examens de qualification détermineraient sans équivoque le niveau de connaissance acquis en comptabilité et en vérification;

- formuler un code d'éthique professionnelle;
- organiser des séminaires et des conférences;
- encourager la recherche en comptabilité et faciliter la publication d'articles et de résultats de recherche;
- tenir à la disposition des membres une bibliothèque de référence ainsi que les publications les plus récentes;
- dialoguer efficacement avec le gouvernement sur les questions d'intérêt professionnel;
- collaborer avec les associations internationales, plus particulièrement avec celles des pays ou des régions ayant de nombreux intérêts communs avec le Rwanda, en vue de parvenir à une réelle harmonisation des principes et des normes. Nous suggérons que le Rwanda fasse partie du Conseil africain de la comptabilité qui fut créé en 1979 et dont le siège social est à Kinshasa.

En attendant la création de cet organisme, nous suggérons que certaines de ses responsabilités soient assumées par un Bureau de liaison.

CONCLUSION

"Bien que l'enseignement technique et la formation en cours d'emploi constituent des moyens précieux pour former des experts locaux, ces deux méthodes ne peuvent naturellement réussir que lorsqu'il existe des éléments valables.

Il est peu probable que ces éléments existent en l'absence d'un climat propice susceptible d'attirer les éléments dynamiques et intelligents de la population et de les amener à se consacrer aux objectifs tracés.

Comment parvenir à ce résultat?

Les barèmes des traitements constituent évidemment une réponse, mais le prestige que comporte le fait de travailler à un projet d'importance nationale constitue peut-être un facteur encore plus important.

C'est à ce stade que l'Etat, à son niveau le plus élevé, intervient.

L'Etat doit d'abord conférer du prestige au projet en lui accordant une priorité dans son programme de développement. Ensuite, il doit créer les organismes qui serviront de cadre au projet, et élaborer une politique de personnel destinée à maintenir le prestige et le moral¹.

Cette conclusion a été écrite par PHILLIP Z. KIRPICH dans le cadre d'un article sur la réalisation de grands projets de développement. Elle s'applique "mutatis mutandis" au projet d'organisation comptable au Rwanda.

¹ Finances et développement, volume 4, no 1, mars 1967, p. 60.

BIBLIOGRAPHIE GENERALE

<u>NOMS DE L'AUTEUR</u>	<u>TITRE</u>	<u>EDITION</u>
<u>VOLUMES</u>		
	Plan Comptable Général des Entreprises de l'Organisation commune Africaine et Mauricienne.	2ième édition, juillet 1980.
Banque Mondiale.	Rapport sur le développement dans le monde.	Banque Mondiale, Washington D.C., juillet 1983.
Beechy, Thomas H.	L'enseignement de la comptabilité dans les universités canadiennes: tour d'horizon et analyse.	A.C.P.C., 1980.
Committee on international accounting éducation.	Accounting education and the third world.	A.A.A., 1976-78
Corre J., Paul J., Perochon C., Prost A.	Le Plan Comptable Général de l'O.C.A.M. et l'entreprise - Guide d'application.	Secrétariat aux Affaires étrangères, Ed. 1971.
Département des affaires économiques et sociales.	Manuel de contrôle des services publics des pays en développement.	Nations Unies, N.Y. 1978.
Enthoven, Adolf J.H.	Accountancy and economic development policy.	North Holland publishing co, Amst. 1973.
Pérochon, C.	Initiation à la technique comptable.	Foucher, 1982.
Price-Waterhouse et Associés.	Etude de factibilité d'une société nationale d'audit comptable au Rwanda.	décembre 1980.
République Rwandaise.	Loi portant adoption du IIIième plan quinquennal de développement économique, social et culturel 1982-86.	J.O.R.R., 1982.
The world Bank/International finance corp.	West Africa accounting and auditing activities.	The World Bank.
U.N.R. Rectorat.	Etude des causes d'échec à l'U.N.R..	U.N.R., mai 1983.
Xtra coopconsult.	Projet de centrale comptable et d'études d'organisation des établissements publics.	Xtra coopconsult, Belg. avril 1982.

<u>NOM DE L'AUTEUR</u>	<u>TITRE</u>	<u>EDITION</u>
<u>REVUES ET PERIODIQUES</u>		
Adamolekun, Ladipo.	Accountability and control measures in public bureaucracies - a comparative analysis of anglophone and francophone Africa.	Revue Internationale sciences administratives, Vol XL, no 4 - 1974.
Aklilu, Habte.	Education et développement national.	Finances et développement, Vol 19, juin 1982.
Breton, Jean Marie.	Le contrôle supérieur de l'Etat au Cameroun.	Bulletin de l'Institut International d'administration publique, décembre 1972.
Breton, Jean Marie.	Le contrôle supérieur de l'Etat au Sénégal.	Bulletin de l'Institut International d'administration publique, septembre 1975.
Cardon, Ruben C.A.	Necesidad de ampliar los limites del control de los gastos publicos mas alla del control de legalidad.	Revue internationale des sciences administratives, Vol XLI, no 1 - 1975.
Enthoven, Adolf J.H.	Rôle du comptable dans le développement.	Finances et développement, Vol 1, no 4, décembre 1965.
Enthoven, Adolf J.H.	La comptabilité au service du développement économique.	Finances et développement, no 3, 1969.
Enthoven, Adolf J.H.	Standardized accountancy and economic development.	Finances et développement, Vol 10, mars 1973.
Heyheman, Stephen P.	Amélioration de la qualité de l'enseignement dans les pays en développement.	Finances et développement, Vol 20, no 1, mars 1983.
Himsworth, Eric.	L'administration des finances dans les pays en voie de développement.	Finances et développement, no 2, juin 1968.

<u>NOM DE L'AUTEUR</u>	<u>TITRE</u>	<u>EDITION</u>
<u>REVUES ET PERIODIQUES</u>		
Khatkhate, Deena R.	La gestion dans les pays en voie de développement.	Finances et développement, Vol 8, no 3, septembre 1971.
Kirpich, Phillip Z.	Avantages et limites du recours aux experts étrangers.	Finances et développement, Vol 4, no 1, mars 1967.
Levy, Emmanuel.	La comptabilité nationale dans les pays en voie de développement.	Finances et développement, no 2, juin 1968.
Premchand, A.	Financial control in developed and developing countries.	Finances et développement, Vol 11, no 2, juin 1974.
Premchand, A.	Vers des systèmes de comptabilité publique fonctionnelle.	Finances et développement, Vol 12, décembre 1975.
Rondinelli, Dennis A.	Government decentralization in comparative perspective - theory and practice in developing countries.	Finances et développement, Vol 17, no 2, 1981.
Rousseau, Jacques.	Remarques préliminaires à l'étude du contrôle interne de l'administration.	Cahiers africains d'administration publique, décembre 1967.
Simmons, John.	L'éducation peut-elle promouvoir le développement?	Finances et développement, Vol 15, mars 1978.

