

646

PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE



CENTRALE COMPTABLE ET ORGANISATION

B. P. 488

KIGALI

Rapport 2ième Semestre 1988
Retrospective 1988
Perspective 1989-1991

C. V. d. Driessche
Coordinateur - Responsable

QUELS SONT LES SERVICES, LES CONSEILS, LES ASSISTANCES ET LES INFORMATIONS
QUE LES SERVICES DE LA C.C.O. PEUVENT RENDRE OU PRODUIRE ?

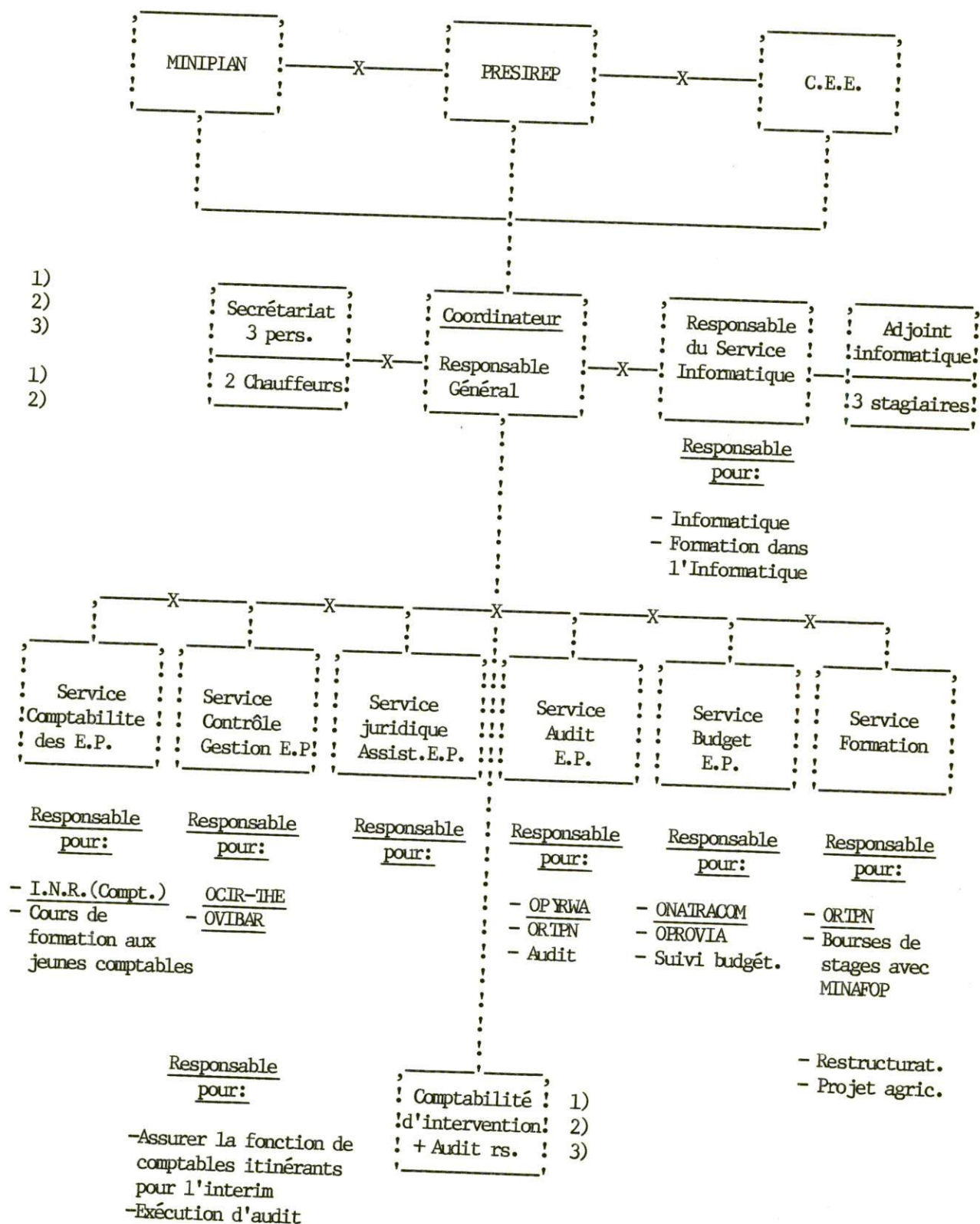
1. SERVICE COMPTABILITE

- Le contrôle de la comptabilité générale et analytique
- La vérification des imputations comptables
- L'adaptation ou la création des plans comptables conformes aux Plan National
- La création ou la mise à jour des comptabilités analytiques
- L'établissement des balances
- L'analyse des amortissements et des soldes caractéristiques de gestion
- La vérification des inventaires
- L'établissement des bilans et états financiers.
- Initiation à la comptabilité générale et analytique par des séminaires et des travaux sur terrain.

2) SERVICE GESTION ET CONTROLES

- Contrôle des bilans et comptes de profits et pertes
- L'établissement du tableau de bord de gestion
- La politique d'investissements
- Les ressources financières
- La performance économique
- La gestion de la trésorerie
- Le plan de trésorerie
- Le marketing
- Le crédit client et fournisseur
- L'analyse financière
- Les obligations statutaires
- La réforme ou la restructuration de l'établissement
- L'établissement de cahiers de charges

Organigramme de la CENTRALE COMPTABLE ET ORGANISATION



ORGANIGRAMME DE LA C.C.O.

PRESENTATION DE LA CENTRALE COMPTABLE ET ORGANISATION

La Centrale Comptable et Organisation (C.C.O) est devenue opérationnelle depuis le mois d'Août 1984.

La Centrale est d'abord un organisme de conseil et de perfectionnement et par conséquent elle doit éviter d'intervenir directement dans les établissements Publics. Elle ne doit pas être considérée comme une institution de contrôle, ni comme une réserve d'experts susceptibles de prendre en charge directement les problèmes des établissements publics. (Sauf pour des missions particulières dûment définies et limitées dans leur objet et dans le temps).

Elle ne doit pas se substituer aux organismes existants, mais les aider à assurer leur fonction et/ou raison sociale dans les meilleures conditions techniques possibles.

La Centrale constitue l'organisme le mieux placé pour informer les autorités sur tous les facteurs (économiques, financiers, organisationnels, humains) concourant au fonctionnement du secteur public. Elle est par excellence l'organisme susceptible d'assurer avec le maximum d'efficacité, la coordination nécessaire de l'ensemble des actions de redressement, de réhabilitation et de privatisation engagées.

Dans cette optique, les missions de la Centrale s'articulent autour de quatres axes principaux:

- 1) des missions de conseil aux Etablissements Publics dans les domaines de la comptabilité, l'analyse financière, l'établissement et le suivi budgétaire, les problèmes statutaires et juridiques.
- 2) des missions ponctuelles sur des problèmes déterminés. la gestion, la valorisation des dons et/ou aides en immobilisations, l'installation de l'audit interne, le schéma directeur, l'informatisation des services, la rédaction des procédures internes, le choix des investissements, le calcul de rentabilité et l'appui à la rédaction des appels d'offres. L'analyse des offres, la sélection d'experts ponctuels ou à long terme et la confection des termes de références etc....
- 3) des missions de formation, de perfectionnement et de sensibilisation des dirigeants, des cadres et agents des Etablissements Publics à travers des séminaires ou l'animation sur le tas dans les entreprises.
- 4) des missions d'audit externe, d'information et de conseil au Gouvernement, et notamment à la Présidence de la République.

PREAMBULE

Le secteur Public et parapublic rwandais, constitue, pour les autorités une préoccupation majeure, car il a été créé et organisé par le Gouvernement en vue d'atteindre des objectifs précis c.à.d. assurer les missions de service public, démarrer et/ou développer les activités économiques et sociales en valorisant les richesses nationales, en créant des emplois, en alimentant le pays en devises tout en respectant l'équilibre régional dans son programme.

Mais rapidement par manque d'informations fiables, le Gouvernement se trouvait dès les années 80 dans l'incapacité de se faire une idée précise sur la situation réelle du secteur public.

En revanche, de nombreux signes, et notamment les demandes répétées de subventions d'exploitation, montraient à l'évidence une dégradation du secteur public. Pour éviter de déboucher sur une dérive totalement incontrôlable, la Présidence de la République décida d'entreprendre une action vigoureuse (de contrôle), de réhabilitation et de redressement de tout le secteur public.

Pour la réalisation de cette action le Gouvernement a fait appel à une mission de diagnostic. Les préconisations qui en ont résultées, ont servi de base pour l'élaboration d'une convention de financement signée en juillet 1982 par le Gouvernement Rwandais et la Communauté Economique Européenne, dont l'objet était :

"d'assurer le financement d'un programme de redressement des établissements publics rwandais par la création d'une CENTRALE COMPTABLE."

Cette convention fait référence à une série de recommandations destinées au Chef de l'Etat, qui plaçait la création et le fonctionnement de la Centrale Comptable à l'intérieur d'une problématique plus large, englobant à la fois les opérations liées au redressement, à la formation des cadres et agents et au (contrôles) suivi des activités des Etablissements Publics.

PLAQUETTE C. C. O.

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
1. Plaquette C.C.O.	3
2. Rapports individuels des experts rwandais et de l'Informaticien	36
3. Programme de Formation	66
4. Programme des Missions	72

PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE
CENTRALE COMPTABLE ET ORGANISATION
B.P. 488
KIGALI

RAPPORT 2ième SEMESTRE 1988

RETROSPECTIVE 1988

PERSPECTIVES 1989 - 1991

C. V.d. Driessche
Coordinateur-Responsable

3) SERVICE JURIDIQUE

Ce service n'existe pas encore à la C.C.O. mais sa création s'impose pour aider les établissements publics dans leurs problèmes juridiques internes et externes .

4) SERVICE AUDIT

- L'analyse générale de l'entreprise
- l'audit interne et externe
- L'organisation de systèmes administratifs et financiers
- Le diagnostic des forces et des faiblesses des systèmes existants
- L'élaboration de recommandations et leur suivi
- L'audit des comptes consolidés
- Evaluations et études approfondies et préalables à la transformation de l'actionariat ou de changement de propriétaire d'entreprises
- L'établissement de termes de références dans tous les domaines
- Orientation ou réorientation de la gestion

5) SERVICE BUDGET

- L'établissement du budget annuel
- Le suivi budgétaire
- Le calcul des ratios
- La recherche des raisons des écarts de coûts
- L'établissement des procédures budgétaires.
- L'établissement des comptes de résultats analytiques prévisionnels
- Suivi des cessions internes
- L'établissement de systèmes de contrôles spécifiques et leur mise en place
- Consolidation et comparaison des budgets sur ordinateur
- Contrôle du plan de financement des investissements
- Traitement des dons et prêts
- Vérification des cahiers de charges et des appels d'offres

6) SERVICE DE FORMATION

- L'analyse des besoins en personnel
- La définition de la qualification indispensable
- L'analyse de la politique de l'entreprise
- L'établissement d'organigrammes
- La détermination en termes de responsabilités des tâches
- L'analyse de la situation actuelle dans l'entreprise
- L'élaboration d'un plan et d'un programme de formation spécifique
- La recherche de financement de stages de perfectionnement
- L'organisation de séminaires nationaux et/ou régionaux
- Le suivi de la formation.
- Assurer le contact avec le Ministère de la Fonction Publique sur les disponibilités de stages ou bourses d'études

7) SERVICE INFORMATIQUE

- Initiation aux logiciels standards
- Formation d'opérateurs et /opératrices à tous les niveaux
- Conseiller en matière d'investissements en informatique
- Assister à la création du plan national d'informatique
- Assurer l'intérim par les installations de la C.C.O en cas de pannes
- Conseiller les E.P. en programmation spécifique
- Assister toutes les E.P. dans leurs problèmes d'informatisation
- Etablir un schéma directeur d'informatisation.

8) SERVICES SPECIAUX DONT LA C.C.O. DISPOSE .

- Des relations avec des bureaux d'audit et de consultants internationaux.
- Des contacts avec des entreprises publiques et privées internationales.
- Une bibliothèque d'ouvrages techniques.
- Un service comptable itinérant pour des interventions d'assistance ou d'appui.
- un mini ordinateur WANG VS6
- 7 écrans claviers et une imprimante secondaire
- deux micro ordinateur WANG PC (512 K, 30 millions) dotés chacun d'une imprimante.

Les logiciels disponibles sont :

- un traitement de texte pour la préparation des courriers et dossiers internes et externes
- un logiciel intégré (tableur et graphique) Lotus 123
- un suivi budgétaire développé en spécifique pour les besoins internes de la CCO
- des statistiques réalisées pour la CER au format de la BNR.

LE RAYON D'ACTION DE LA CENTRALE COMPTABLE

Sept organismes gouvernés par des raisons d'Etat répondant à des finalités nationales d'ordre économique, social, culturel ou autres :

- l'Université Nationale du Rwanda (UNR),
- l'Institut Supérieur d'Agronomie du Rwanda (ISAR)
- l'Institut National de Recherche Scientifique (INRS),
- l'Office Rwandais d'Information (ORINFOR),
- l'Office National de la Population (ONAPO)
- la Caisse Sociale du Rwanda (CSR),
- la Banque Nationale du Rwanda (BNR).

Sept organismes où l'Etat s'engage dans des processus industriels et commerciaux classiques qui visent à soutenir l'effort individuel et privé et à pallier aux carences éventuelles de l'initiative privée :

- l'Office de Commercialisation du Café (OCIR CAFE),
- l'Office de Commercialisation du Thé (OCIR THE),
- l'Office du Pyrèthre du Rwanda (OPYRWA),
- l'Office National des Transports en Commun (ONATRACOM,)
- ELECTROGAZ,
- l'Office National pour le Développement et la Commercialisation des Produits Vivriers et des Produits Animales (OPROVIA),
- l'Office de Valorisation Agricole et Pastorale du Mutara (OVAPAM)

Six entreprises où l'Etat doit laisser s'appliquer les lois du marché et de la concurrence, en visant à rentabiliser ses capitaux :

- l'Imprimerie Nationale du Rwanda (INR),
- les Papéteries du Rwanda,
- la gestion hôtelière confiée à l'Office Rwandais du Tourisme et des Parcs Nationaux (ORTPN),
- l'Office de Valorisation de la Banane (OVIBAR),
- le Bureau National d'Etudes et de Projets (BUNEP),
- la Caisse d'Epargne du Rwanda (CER).

LES ACTIONS REALISEES PAR LA CCO EN MATIERE COMPTABLE,
GESTION ET ORGANISATION

- Analyse des systèmes comptables
- Définir des procédures comptables
 - . tenue et comptabilisation de caisse
 - . tenue et comptabilisation de banque
 - . dossier des fournisseurs
 - . dossier des clients
 - . opérations diverses
 - . pièces comptables
- Adaptation des suivis d'exécution budgétaire trimestriels
- Assistance à la mise à jour des comptabilités
- Introduction de services d'inspection et/ou étoffement de ceux-ci
- Rapports sur les systèmes comptables
- Séminaires de formation des comptables de préparation budgétaire, de contrôle interne, de gestion de stock
- Création de l'association rwandaise professionnelle comptables

NISE EN PLACE D'UN PROCESSUS BUDGETAIRE ET SON EXTENSION

Deux séminaires de préparation et contrôle budgétaire ont été organisés :

- un à l'intention des Directions et Présidents des Entreprises Publiques en mai 1985,
- un à l'intention des responsables administratifs et financiers en juin 1985.

Les points abordés étaient les suivants :

- rappel des principes de la gestion prévisionnelle et budgétaire,
- analyse des conditions pratiques nécessaires à la mise en place d'une gestion budgétaire,
- appréciation de la situation actuelle et des actions à mettre en oeuvre,
- rôle et attentes réciproques
- organisation et plan de stages de formation
- procédure budgétaire proprement dite.

Deux séminaires sur l'analyse de gestion dont notamment la gestion budgétaire ont été tenus en octobre 1986 et février 1987.

Deux séminaires sur l'analyse et le choix des investissements ont été donnés en mai 1986 et juin 1987.

Un séminaire sur la gestion des stocks a été organisé début octobre 1987

En juin 1985, des fiches de documentation ont été émises concernant

- note de lancement de la préparation budgétaire
- gestion budgétaire décentralisée,
- compte d'exploitation prévisionnel,
- budget de trésorerie,
- préparation du Conseil d'Administration.

MISE EN PLACE DES PLANS DE FORMATION AU SEIN DES
DES ENTREPRISES PUBLIQUES

Il existe actuellement un plan de formation pour douze entreprises publiques :

ORINFOR - CAISSE SOCIALE - ORTPN - INR - CER - LES PAPETERIES DU RWANDA - ONATRACOM - OPYRWA - OCIR THE - OCIR CAFE - uniquement Mulindi - OVAPAM - OPROVIA.

Quatre entreprises n'ont pas participé activement au séminaire de lancement de code de conduite (INRS - ISAR - ONAPO - OVIBAR). Electrogaz sort actuellement du cadre de l'intervention de la Centrale.

La Centrale après avoir défini les besoins spécifiques de chaque entreprise et s'être informée des possibilités offertes dans le pays ou éventuellement à l'extérieur s'occupe du suivi et de la mise en oeuvre du programme de formation.

La CCO est intervenue et continue d'intervenir, parfois en collaboration avec le MINIFINECO et le MINIFOPE, pour la formation intensive du personnel des entreprises publiques.

Dans cette optique de nombreuses actions et séminaires ont été menés ou sont en voie de réalisations (comptabilité analytique et générale, informatique et gestion des stocks, cours supérieur d'économie bancaire, gestion du personnel sous l'aspect financier, familiarisation avec le nouveau plan comptable des entreprises

Pour appui aux actions spécifiques dont la réalisation se fait à l'intérieur du pays, la CCO a réservé 20.000 ECU en 1987.

Outre les actions de la CCO, des séminaires ont été organisés à destination des cadres rwandais des principales entreprises publiques dont tout récemment par TRICONSULT membre du TOUCHE ROSS. Ce séminaire a porté sur les points suivants :

- organisation du contrôle interne,
- organisation de l'audit interne,
- audit informatique,
- la description théorique d'un système moderne de gestion budgétaire

Par ailleurs un "Manuel sur l'audit interne et externe" adapté aux établissements publics rwandais est en cours d'élaboration et de discussion au sein de la Centrale.

Ce document porte sur les points suivants :

- introduction à l'audit,
- nécessité et avantages de l'audit,
- l'approche de l'audit et ses contrôles,
- détails techniques et exécution de l'audit,
- les états financiers

Il est complété par un questionnaire d'auto-contrôle d'audit abordant les différents points devant être passés en revue par un auditeur.

REALISATIONS PAR LA CCO EN MATIERE DE FORMATION

1.1. DOMAINES D'INTERVENTION

Les domaines d'intervention de la C.C.O. dans les Entreprises Publiques en matière de formation sont très variés:

1) En premier lieu le travail de la C.C.O. en matière de formation s'est axé par le souci de réalisme sur les actions de formation de mise à niveau ou d'adaptation du personnel à leur poste de travail.

C'est ainsi que la CCO a réalisé la formation sur le tas des comptables dans les différentes entreprises: des sessions de formation comptable ont été organisées par les cadres de la CCO à Kigali pour 30 agents comptables des Entreprises Publiques. Les mêmes sessions ont été organisées à OVAPAM et OCIR-THE pour une vingtaine des participants.

2) Cette action a été suivi par la mise en place ou l'organisation des séminaires de sensibilisation aux techniques approfondies du métier et aux codes de conduites généraux applicables à toutes les entreprises publiques. Ainsi depuis 1985 plusieurs codes de conduites ont été lancés et beaucoup de séminaires organisés à cette fin par la CCO. Parmi ces séminaires nous pouvons citer notamment:

- 1) Séminaire de GESTION BUDGETAIRE organisé(Mai-Juin 1985) respectivement pour les Directeurs et les Présidents de C.A. des Entreprises publiques, et pour les Chefs Financiers et Comptables (plus de 30 participants)
- 2) Séminaire sur le CHOIX ET ANALYSE DES INVESTISSEMENTS organisé pour les Cadres Administratifs et Financiers et Cadres Techniques des Entreprises Publiques(29 participants)

- 3) Séminaire ANALYSE ET CONTROLE DE GESTION ayant comme objectif principal la mise en place dans les entreprises d'un système de contrôle de gestion organisé (1986) pour Cadres Administratif, Financiers, Comptables et Cadres Techniques des E. P. (49 participants).
- 4) APPROVISIONNEMENT ET GESTION DES STOCKS ayant comme objectif principal l'organisation et gestion des stocks dans les E.P. organisé (1987) pour les Chefs des approvisionnements, Comptables, et les Magasiniers (50 participants).
- 5) AUDIT INTERNE ET EXTERNE (1987) organisé pour les Contrôleurs et Comptables des E.P. (55 participants)
- 6) Séminaire sur le PLAN DE FORMATION organisé (Juin 1986) pour les Chefs du personnel et les responsables de formation dans les E.P. (25 participants).

Ce code de conduite "Plan de Formation" comprenait lui-même trois volets distincts:

A) ELABORATION d'UN PLAN DE FORMATION PAR ENTREPRISE

1) OBJECTIF

Cette partie se fixe comme objectifs:

- d'une part, de doter chaque Etablissement Public d'un "plan de Formation Annuel", qui planifie et organise, pour chaque année les actions de formation, retenues en fonction des objectifs généraux de l'Entreprise,
- et d'autres part de sensibiliser la Direction et l'Encadrement à la philosophie et la pratique de la gestion des ressources humaines.

2) DEMARCHE

La démarche adoptée pour mettre en oeuvre ce code de conduite, a suivi les phases suivantes:

- Organisation d'un séminaire de lancement
- Sensibilisation de la Direction et de la Hiérarchie à la formation de leurs agents.
- Elaboration du plan de formation .

3) RESULTAT

Ce code de conduite a été mis en oeuvre dans douze Entreprises Publiques

Cinq Entreprises n'ont pas élaboré leur plan de formation, en raison de l'existence d'une structure interne de formation.

Ce sont:

ELECTROGAZ, ISAR, ONAPO, BUNEP, INRS.

L'OVIBAR n'a pas élaboré ce plan en raison du projet de réhabilitation de l'office ,qui intègre la composante " formation"

La mise en place du plan de formation comporte les étapes suivantes:

- Etape 1: Etude de Poste.

Cette étape se traduit par:

- l'établissement des "Fiches de Poste" qui décrivent les missions, responsabilités et profils souhaitables de chaque poste.
- L'élaboration de l'organigramme, réel et détaillé, avec mise en évidence des éventuels défauts de structure.

Certaines Entreprises se sont d'ailleurs appuyées sur cette étude pour proposer à leurs autorités de tutelle, de nouveaux organigrammes mieux adaptés à leurs missions et finalités;

- Etape 2: Etude de Population

Cette étape se solde par l'établissement des "Fiches agent" qui présentent le profil professionnel de chaque agent et la formation nécessaire à suivre.

- Etape 3: Elaboration du plan de Formation

C'est une étape de synthèse de croisement des fiches de poste et de fiches agent pour déterminer les besoins en formation et de définir les priorités de formation

B) ORGANISATION ET LA DIFFUSION DE FORMATIONS "INTER-ENTREPRISE"

Dans ce volet la CCO a intervenu pour organiser les séminaires ci-après:

Séminaires de perfectionnement des Cadres, (ex: la plupart des séminaires précédemment cités ont été organisés dans ce cadre).
Séminaires réservés aux Dirigeants d'entreprise: Directeurs et Administrateurs (ex: Gestion budgétaire)

C) FORMATION SPECIFIQUES A CHAQUE ENREPRISE.

Ici les interventions de la CCO se sont limitées dans:

- Le suivi et le contrôle de l'exécution des actions de formation
- Recherche de financement auprès des Institutions Publiques (MINIFOPE, MINIFINECO, MINIPLAN ect...)
- Assistance pédagogique et aide à la mise en place d'outils pédagogiques adaptés
- Assistance Financière par la réalisation de certaines actions de formation par la CCO. Ainsi la CCO a intervenu pour financer les stages de certains cadres des E.P. (un agent de L'ONATRACOM) dans le cadre de son programme de formation intensive de Cadres Supérieurs.

Et dans le cadre d'assistance financière exceptionnelle et d'appui à la réalisation des programmes des formations locales.

7) FORMATION EN INFORMATIQUE

Cette activité a démarré en 1986 avec familiarisation à l'outil informatique par les cadres de la CCO. Ensuite plusieurs formations ont été organisées à l'intention des agents des entreprises publiques et des Cadres de la CCO pour les logiciels standards.

Formations réalisées:

a) CCO

Tous les Cadres et agents de Secrétariat de la CCO ont suivi les cours pour le logiciel "traitement de texte"

Tous les Cadres et Experts de la CCO ont suivi les cours pour le logiciel "LOTUS 1.2.3"

L'utilisation des logiciels ci-après a été appris par un ou deux Cdres de la CCO.

- MINEASY-COMPTABILITE = Deux agents (Sebanyambo et Laurent)
- MINEASY-STOCKS = Un agent (Habimana)
- MINIPAIE = Un agent (Nishyirembere A.)
- MINIMMO = Prévu pour un agent mais non réalisé
- VS 20/20(Tabuleur)= prévu pour tous le monde mais non réalisé

b) Pour les Entreprises:

Les cours sur les même logiciels ont été organisés pour les Entreprises :

- ORINFOR(easy-comptabilité)= un agent
- OCIR-CAPE (minipaie, ministocks,easy-comptabilité) = 6 personnes.
- ONATRACOM (ministocks) = 3 personnes

Des programmes spéciaux ont été suivi par les agents de la C.E.R, de C.S.R de l'OPROVIA et de L'OVIBAR .

1.2 FORMATION INTERNE C.C.O

La CCO a organisé les stages de perfectionnement en matière de contrôle et d'audit et techniques du consultant pour ses Cadres Rwandais oeuvrant au sein du projet.

- Ainsi: - 3 Cadres Rwandais ont suivi un stage en Belgique sur les Techniques de Contrôle et d'audit (1986)
- 2 Cadres Rwandais ont suivi un stage en France sur les Techniques du consultant (1986)

Par ailleurs tous les Cadres de la CCO ont suivi régulièrement tous les séminaires précédemment organisés à l'intention des agents des entreprises publiques.

2) FORMATIONS REALISEES PAR LES ENTREPRISES

Introduction par la CCO du code de conduite Plan de formation interne dans les entreprises Publiques a permis à ces Entreprises de promouvoir des actions de formation nombreuses et variées, toutes prioritaires, s'adressant à une fraction importante de la population que constituent les personnels des Entreprises Publiques.

Ainsi les actions de formation retenues pendant l'exercice budgétaire 1987, dans les 12 entreprises ayant participé à l'action "Plan de formation" étaient au nombre de 123 avec une population de 818 personnes. Parmi ces actions, 69 ont pu être réalisées soit par les moyens internes ou externes de l'Entreprise (Population concernée par cette formation était de 630 personnes soit un % de plus de 75%).

Pour l'année 1988, 9 Entreprises ont pu produire leurs plans de formation 1988, d'autres ont préféré garder leur structure interne de formation sans faire intervenir la CCO. Pour les 9 Entreprises ayant communiqué leur plan de formation, plus de 150 actions de formation avaient été identifiées pour l'année 1988, avec une population de plus de 620 personnes. La synthèse sur l'état de réalisation n'est pas encore terminée, nous attendons des entreprises l'envoi de l'état d'exécution du plan 88, fin Novembre 1988.

MISE EN EVIDENCE DE LA PROFESSION COMPTABLE

"Création d'une Association Rwandaise Professionnelle de Comptables"

C'est en 1986, encouragée par la Centrale Comptable, qu'une association sans but lucratif appelée "Association Rwandaise des Comptables" (ARCO) a été créée.

A la suite d'un échange de vues initial, les statuts de l'association furent rédigés.

L'objet principal de l'association est de promouvoir et d'améliorer par tous les moyens la pratique de la comptabilité et des disciplines connexes au Rwanda.

Un arrêté ministériel du 11 mars 1987 accordait la personnalité civile à cette association. Enfin, le Journal Officiel de la République Rwandaise du 15 juin 1987 publiait les statuts de l'association.

Le Président actuel de l'association est Monsieur SEBANYAMBO Straton, cadre de la Centrale Comptable et Organisation.

Il nous semble qu'à plus long terme cette association devrait pouvoir déboucher sur la reconnaissance et la protection légale du titre d'expert comptable. Par la reconnaissance du titre, l'expert comptable serait alors le conseiller légal des entreprises dans des domaines aussi vastes que l'organisation administrative et comptable notamment.

Il convient de signaler que le Rwanda ne dispose pas encore d'un organisme qui définit les principes comptables généralement reconnus.

REALISATIONS PAR LA CCO EN MATIERE INFORMATIQUE

Schématiquement, les actions en matière informatique réalisées par la CCO peuvent se rattacher aux principaux chapitres suivants :

- analyse du contexte informatique rwandais
Prise de contacts avec les entreprises publiques informatisées, les fournisseurs de matériel, logiciels et services informatiques et les Centres de formation,
- analyse de la situation dans les entreprises publiques non informatisées,
- élaboration des cahiers des charges pour l'acquisition de matériel,
- évaluation des propositions des fournisseurs. Assistance Software et Hardware à certains projets,
- organisation de séminaire de formation,
- collaboration avec le Service National de l'Informatique au Ministère du Plan dans l'élaboration de documents méthodologiques,
- informatisation de la CCO.
- la préconisation de matériel et de logiciels,
- l'assistance informatique aux gros projets,
- les actions de formation.

Une analyse plus détaillée permet de distinguer les réalisations auprès des entreprises publiques et l'informatisation de la CCO

L'appréciation des actions réalisées est faite en tenant compte que l'expert informatique est en poste depuis octobre 1985, soit deux années d'activité.

QUELQUES RESULTATS CHIFFRES LIÉS AUX INTERVENTIONS DE LA C.C.O.

Toutes les actions citées auparavant sont des actions administratives de redressement comptable et de formation dont, l'impact est constatable dans les entreprises mêmes, mais ne sont pas traduisibles en chiffres mais influencent indirectement la gestion et le résultat des établissements publics.

Par contre la C.C.O. a connu des résultats chiffrables à travers des missions particulières et dûments définies dans certaines des entreprises publiques cibles. Il est évident que les résultats obtenus ne sont pas uniquement imputables à la C.C.O. D'ailleurs celle-ci serait impuissante sans l'appui du gouvernement, la volonté des dirigeants des E.P. et la collaboration étroite avec leur personnel (OCIR-THE-ONATRACOM-OVIBAR-OPYRWA-I.N.R.-ORINFOR).

1) OCIR-THE

La situation financière de l'entreprise se détériore malgré une diminution significative du prix de revient (action C.C.O.).

Les causes de la détérioration sont surtout:

- les variations à la baisse des cours du thé
- la baisse du cours de change des monnaies de rapatriement des ventes US \$ et Livre sterling
- la non maîtrise par l'office des coûts commerciaux.

L'évolution du prix de revient du thé sec ainsi que l'économie réalisé en dépenses de productions depuis les interventions de la C.C.O.

<u>Année</u>	<u>Prix de revient/Kg</u>	<u>Tonnage annuel</u>	<u>Frais économisés</u>
1983	315	7.583	
1984	286	7.173	208.017.000
1985	191	9.526	904.497.000
1986	187	8.431	33.724.000
1987	177	9.717	97.717.000
		TOTAL:	1.243.955.000
			=====

Sachant que le prix de vente moyen du Thé sec et de 131 FRW le Kilo il est inutile d'attirer l'attention sur l'importance de la poursuite des efforts engagés dans le domaine de la compression des coûts.

La C.C.O. présume qu'il serait possible de ramener le prix de revient aux alentours des 110 FRW. Parallèlement à cette action, la C.C.O. de concert avec l'office ont élaboré un programme de compression des coût commerciaux. Ce programme devrait à court terme réduire ces charges d'environ 80 Millions de FRW par an.

2) IMPRIMERIE NATIONALE DU RWANDA

Les efforts déployés entre l'office et la C.C.O. ont été orientés sur le prix de revient, la compression du personnel et la gestion des achats et des stocks.

Quoi que l'INR reste dans des difficultés financière à défaut de commandes, la perte annuelle est en dégression depuis nos interventions en 1985

<u>Année</u>	<u>Pertes annuelles</u>	<u>Réductions en faveur de l'état</u>
1985	27.529.000	
1986	16.100.000	11.429.000
1987	16.000.000	100.000
1988	7.000.000 (prévisionel)	<u>9.000 000</u>
		TOTAL: 20.529.000
		=====

3) ORINFOR

Par des actions combinées entre la C.C.O et l'Office dans le domaine de la création de centres régionaux d'information, le tirage de l'IMVAHO est passé de 40.000 à 50.000. La gestion et le contrôle se sont améliorés ce qui a transformé le résultat d'exploitation négatif de FRW 38.478.000 en 1986 en résultat positif de 5.800.000 en 1987 soit une économie directe sur les charges de l'Etat de : FRW 44.272.000

=====

4) OVIBAR

Par des actions directes sur les inventaires et la restructuration du prix de revient, la perte de 1986 surtout liée à une diminution du prix d'inventaire des produits finis était de FRW 33.550.000.

En 1987 elle est ramenée à 2.850.000 soit une économie sur le budget de l'Etat de FRW 30.700.000

=====

Dans le cadre des nouvelles investissements prévus à l'OVIBAR la C.C.O. a prouvée par des études de rentabilité que les investissements étaient surestimés et a réduit le coût de ces dépenses de FRW 200.000.000.

=====

5) ONATRACOM

La C.C.O continue à conseiller l'ONATRACOM dans tous les domaines et c'est suite à une collaboration parfaite à tous les niveaux que le résultat d'exploitation s'améliore d'année en année.

<u>Annee</u>	<u>Pertes d'exploit.</u>	<u>Economie s/budget de l'état</u>
1983	105.350.000	
1984	63.820.000	
1985	35.620.000	41.530.000
1986	20.080.000	28.200.000
1987	16.200.000	15.540.000
		<u>3.800.000</u>
	TOTAL:	89.070.000
		=====

6) OPYRWA

Cette entreprise était condamnée à disparaître, suite à un audit intensif de la C.C.O ; sur ordre du Gouvernement la C.C.O est parvenue à remettre de l'ordre et à relancer cette office.

Le résultat négatif des années antérieures d'environ FRW 130.000.00 par an jusqu'en 1987 sera d'ordre de FRW 5.000.000 en 1988 pour devenir positif et progressif, selon les prévisions d'environ FRW 25.000.000 en 1989 soit un apport positif à l'état de FRW 155.000.000

=====

Tel est le bilan de ses activités dont la CENTRALE COMPTABLE ET ORGANISATION à l'honneur de présenter aux autorités rwandaises.

ACTIONS EN COURS OU PROGRAMMEES

JUSQUE JUIN 1991

Service comptable gestion et organisation.

- 1) Cours de comptabilité générale.
Formation de 50 comptables et aide-comptable
De janvier à juin 1989.
- 2) Cours en audit interne
Formation d'environ 25 auditeurs
De février à juin 1989.
- 3) Installation de l'audit interne dans les entreprises retenues.
de août à décembre 1989
- 4) Cours en comptabilité analytique.
Perfectionnement de 25 comptables sélectionnés parmi les 50 du
premier cours de comptabilité générale.
- 5) Elaboration de plans comptables analytiques plus perfectionnés.
Opération en cours depuis septembre 1988
- 6) Perfectionnement du suivi budgétaire par adaptation du plan
comptable analytique.
De juillet à décembre 1989
Mise en application de mars 1990 à avril 1991.
- 7) Inventaires des immobilisations de l'Ocir-Thé.
Opération commencée depuis novembre 1989 à l'unité pilote de
Kitabi
Durée jusqu'en décembre 1989
- 8) Révision des tableaux d'amortissements de l'Ocir-Thé.
De décembre 1989 à mars 1990.
- 9) Suivi et réduction des coûts commerciaux de l'Ocir-Thé.
Opération en cours achèvement prévu pour juin 1991
- 10) Audit Imprimerie Nationale.
De janvier à février 1989

- 11) Audit Opérationnel de l'Opyrwa.
De janvier à décembre 1989
- 12) Contre expertises des audits faits par les bureaux privés.
De mai à décembre 1989
- 13) Contrôles de routine de la comptabilité et du suivi budgétaire.
Opérations en cours et à maintenir jusqu'en juin 1991.
- 14) Audit externe.
Pour sauvegarder les intérêts de l'Etat dans les sociétés mixtes la C.C.O effectuera dans le futur des audits externes et ponctuels à partir de 1989
- 14) Prêter concours à la structure de nouveau projets.
Gestion, plans comptable, organisation et formation.
A partir de juin 1989
- 15) Assister les groupes de travail spécialisés.
Réforme statutaire
Privatisation
Restructuration d'entreprises mixtes etc...
- 16) Promouvoir la profession de comptable, d'experts comptable, de reviseur d'entreprise et d'auditeur externe à travers "ARCO"

- 15) Remise intégrale de la direction de la C.C.O aux cadres Rwandais.
Période idéale fin décembre 1990 suivi d'un accompagnement expatrié pour une période complémentaire de 6 mois c.a.d. jusqu'à fin juin 1991.

SERVICE INFORMATIQUE

1) Actions à mener

ONATRACOM, OVIBAR, OPYRWA

- Elaboration du Schéma Directeur
 - Analyser les procédures actuelles
 - Déterminer les besoins nouveaux à satisfaire
 - Mesurer l'incidence de l'informatisation par l'impact sur les procédures et les moyens
 - Projeter en objectifs concrets les plans d'actions
 - Définir le cadre méthodologique relatif à la réalisation des différentes étapes que comporte l'informatisation
- Elaboration de cahier des charges
- Sélection Hardware et Software
- Test des matériels et des logiciels livrés
- Maîtrise ultérieure de l'évolution
- Exploitation des sites informatiques

Début: février/mars 1989

Fin: avril/ mai 1990

2) OCIR-THE

En attendant la décision du FED et de la Présidence:

- Elaboration du Schéma Directeur
- Amélioration du matériel informatique déjà installé
- Elargir l'informatisation d'autres domaines (gestion des stocks, des achats, des clients, des approvisionnements, etc.)

Début: mai 1989

Fin: juin 1990

Actions à mener en vue d'assister les entreprises dans le choix et la conduite des activités de conseil et d'assistance

3) CSR

- AUDIT informatique ponctuel
- Apporter à chaque étape importante de l'informatisation les normes essentielles à respecter et l'éclairage sur les pièges à éviter.

Début: mai/juin 1989

Fin: décembre 1991

4) MINIPLAN

- Préparation d'un plan informatique national ensemble avec la Direction Générale du Service National Informatique
- Elaborer les objectifs techniques et les méthodes d'actions adaptés au Rwanda en faisant part de l'expérience acquise.
- Apporter la méthodologie nécessaire à la définition des plans annuels et à leur suivi.

Début: février 1989

Fin: décembre 1989

5) CER

- Solution du problème de maîtrise d'évolution et d'adaptation du progiciel F.I.R.S.T.
- Elaboration du Schéma Directeur prenant en compte les besoins nouveaux.
- Epauler le nouveau informaticien en ce qui concerne le développement des programmes spécifiques sur leur propre matériel, actuellement réalisés sur l'ordinateur de la C.C.O.

Début: janvier 1989

Fin: janvier 1991

6) ORINFOR, OCIR-CAFE, ISAR

- Sensibiliser les enjeux et les risques pour faire en sorte que la solution technique émane de l'entreprise.
- Superviser la formation relative aux matériels installés ou commandés aux logiciels sélectionnés effectuée par les fournisseurs pour en contrôler la qualité et la bonne assimilation
- Définir les normes et l'organisation à mettre en place pour assurer des exploitations avec la sécurité nécessaire.

Durée: toute l'année 1989 ponctuellement

B) Formation interne

- 1) Recherche d'un nouveau assistant d'informatique à la C.C.O.
 - Formation intensive sur le matériel WANG et les logiciels

Durée: 12 - 15 mois à partir de 1989

- 2) Recherche de 12 candidats de l'Institut St. Fidèle ou IAMSEA
- 3) Test des candidats à la C.C.O./ TRANSINTRA
- 4) Recommandations et présentation à la D.G. des 3 E.P.
(ONATRACOM, OVIBAR, OPYRWA)
- 5) Retenu d'un candidat par la Direction de chaque E.P.
- 6) Elaboration d'un plan interne de formation
- 7) Présentation du matériel et des logiciels, installés à la C.C.O.
- 8) Explication du système d'exploitation MS-DOS et VS-OS
- 9) Formation en logiciels standards
- 10) Partie opérationnelle ou d'exploitation:
 - L'exploitation des applications avec ce qu'elle implique tant sur le plan de l'utilisation du matériel que sur celui de Software
 - La gestion des supports magnétiques et des dossiers d'instructions

11) Section Organisation de la production:

- La gestion des programmes d'application
- La gestion des programmes Software
- La réalisation de lancement de nouveaux programmes ou de programmes modifiés
- D'une manière générale l'introduction et le maintien de diverses règles en vue d'assurer un ordre permanent dans le centre informatique

12) Tâches spéciales:

- Participation aux réunions externes concernant:
 - La planification d'un projet informatique
 - L'analyse de la situation actuelle d'une entreprise
 - Le Schéma Directeur

13) Buts:

- L'envoi des 3 candidats à l'ONATRACOM, l'OVIBAR et l'OPYRWA pour devenir les responsables de l'informatisation des services des 3 entreprises nommées, dont l'installation du matériel informatique est prévue pour 1989.

Début: janvier 1989

Fin: octobre / novembre 1989

C) Formation externe

- 1) Cours de formation au niveau de la DG des entreprises pour la sensibilisation à l'informatique (nécessaire pour toutes les entreprises pas encore informatisées).
 - Première partie: Février 1989 à la C.C.O.
 - Deuxième partie: Avril 1989 à la C.C.O.
- 2) Formation supplémentaire en logiciels et matériels permettant aux responsables des entreprises de devenir les véritables maîtres d'oeuvre des projets informatiques à réaliser.

- 3) Création petit à petit d'un noyau de spécialistes rwandais capables de s'épauler par la prédominance à terme d'un type de matériel et des logiciels standards, adaptés aux besoins de toutes les entreprises (Comptabilité, gestion des stocks, gestion de la paie et du personnel, gestion des immobilisations, etc.).

Durée: toutes les années 1989 et 1990

RAPPORTS INDIVIDUELS DES EXPERTS RWANDAIS ET DE L'INFORMATICIEN

Rapport d'Activités de Monsieur HABIMANA Laurent

1. Généralités

Ce rapport d'activités couvre la période allant de Septembre-Décembre 1988. Il sera articulé au tour des réalisations du programme d'activités :

- FORMATION
- DIVERSES ACTIVITES

2. FORMATION

2.1. Présentation

Le programme d'activités en matière de formation couvrait trois points principaux :

- 1) Evaluation de l'état d'exécution des actions de formation prévues dans les différents plans de formation des Entreprises Publiques
- 2) Redéfinition des actions de formation à mener en relation avec les objectifs de redressement poursuivis dans les Entreprises prioritaires.
- 3) Suivi et mise en place des plans de formation dans les autres Entreprises Publiques

2.2 RESULTATS

2.1. Evaluation

Evaluation de l'Etat de réalisation des plans de formation dans les Entreprises Publiques a eu lieu en Septembre 1988 dans une réunion ayant regroupé les responsables de service du personnel dans les Entreprises Publiques respectives avec l'expert de la CCO en cette matière.

Dans cette réunion, les points importants ci-après furent dégagés et débattus :

Au niveau méthodologique, il fut remarqué que toutes les Entreprises devraient posséder un plan de formation, même pour les Entreprises disposant des structures internes de formation.

Ceci permettrait aux Entreprises:

- La prise de conscience par la Direction de l'importance de la formation
- Introduction des nouvelles procédures de gestion du personnel en général et la gestion de la formation en particulier.
- Eviter toutes improvisations des programmes de formation afin d'éviter les formations générales.
- La prise en compte de certaines contraintes relatives à la bonne exécution des plans de formation .
- Faire synthèse de tous les plans des Entreprises pour dégager les actions pouvant faire l'objet d'intervention externe en matière de financement .

Par ailleurs les participants se sont mis d'accord sur l'importance de sensibilisation des Directions d'entreprise à l'action formation.

2.2 Etat d'exécution

Dans l'ensemble toutes les entreprises ont pu réaliser certaines actions de formation soit que ces entreprises possèdent ou non leur plan de formation 1988.

Parmi les entreprises disposant d'un plan 1988, 114 actions de formation avaient été retenues (avec une population 307) dont déjà 47 réalisées ou en cours de réalisation soit par les moyens internes ou externes de l'Entreprise

D'autres entreprises disposant d'une structure interne de formation ont transmis leurs réalisations de formation pour le 1er semestre 1988

On peut noter que le BUNEP a réalisé 15 actions de formation ONAPO, a quant à lui réalisé plusieurs formations mais on ne dispose pas de documentations y relative.

2.3. Redéfinition des actions de formation à mener en relation avec les objectifs de redressement poursuivis dans les entreprises prioritaires.

Sur ce point il était prévu 4 points suivants:

- a) Mise en jours des plans de formation 88 dans l'OVIBAR, OCIR-THE, ONATRACOM. Ceci a été réalisé dans les Entreprises OCIR-THE et ONATRACOM, l'action doit se poursuivre au niveau de l'OVIBAR.
- b) Mise en place d'un plan de formation 1989 à OPYRWA et unités Théfcoles du sud et siège de l'OCIR-THE. Ceci a été réalisé au niveau de toutes les unités Théfcoles du sud et en voie de réalisation au siège de l'OCIR-THE. L'action doit se poursuivre à OPYRWA.
- c) Exécuter ou contrôler l'exécution des actions de formation liées aux objectifs de redressement des entreprises ONATRACOM et OCIR-THE. Aucune action n'a été réalisée dans ce domaine faute de moyens de déplacement.
- d) Rédefinition (au besoins) de certains postes de travail et mise à jour des procédures.
Il fallait assister quelques entreprises, OPYRWA et OVIBAR sur leur demande à mettre en place de nouvelles procédures de gestion du personnel en général et surtout de gestion de la formation en particulier. Aucune action n'a été réalisée dans ce domaine, mais nous attendons toujours que ces entreprises expriment leur besoin.

3) EXERCER UN SUIVI AUPRES DES AUTRES ETABLISSEMENTS PUBLIQUES.

Il faudrait:

- 1) Aider toutes les Entreprises Publiques à Produire un plan de formation 1989 et maintenir les acquis de 1988 en matière de formation. Des contacts ont été menés avec les différentes directions des Entreprises Publiques pour les aider à identifier leurs besoins de formation

- 2) Aider les Entreprises Publiques possédant un plan de formation 1988 à évaluer leur état d'exécution et le résultat et faire sortir un nouveau plan 1989.

Ainsi déjà 4 Entreprises viennent de sortir leur plans 1989 telles sont: ONATRACOM, OCIR-THE, OCIR-CAFE, CER. D'autres sont au stade de finalisation : ORINFOR, ORTPN BUNEP, OPROVIA, CSR, .

- 3) Aider les Entreprises Publiques ne possédant pas encore un plan à mettre en place cet outils de gestion dans leur structure.

Ainsi, il s'agissait de la mise en place de ces plans dans les Entreprises n'ayant jamais participé à l'élaboration du plan de formation. Telle que : ISAR, INRS, ONAPO et de faire un suivi des réalisations dans d'autres Entreprises pour maintenir les acquis des années précédentes, à cette fin des contacts ont été menés avec le MINIFOPE, pour transmettre les informations relatives aux bourses de stage gérées annuellement par le MINIFOPE et qui pourraient intéresser les Entreprises Publiques "un document y relatif a été envoyé à toutes les Entreprises Publiques.

4). ACTIVITES DIVERSES

Dans ce divers était prévu de :

- a) - Faire un contrôle comptable à ORTPN
- b) - Participer à la commission de restructuration des Entreprises Agricoles, d'Elevage et Fortières du MINAGRI.

4.1. Contrôle Comptable

Il fallait vérifier les états comptables exercices 1987-1898 des Hôtels URUGWIRO, GABIRO, REGINA et GITE KINIGI

Aucune activité dans ce domaine . Cependant j'ai participé à l'organisation des travaux d'inventaires des biens meubles et Immebles de l'Office demandé par Présidence dans le cadre de la privatisation de certains Hôtels. Le travail de contrôle comptable est programmé ultérieurement.

4.2. Participation à la commission

3 réunions de la commission ont eu lieu déjà depuis Septembre 1988. L'ordre du jour des trois réunions était :

- L'examen de la situation économique et financière des unités d'élevage.
- Détermination des stratégies de redressement

Un compte-rendu de ces réunions sera transmis par le MINAGRI à tous les participants.

Rapport d'Activités de M. SEBANYAMBO Straton

1) ACTIONS MENEES

1.1. Aperçu général de la santé financière des Etablissements Publics

Cet aperçu a permis de dégager notamment les aspects suivants:

- Tableau synthétique de la comptabilité des Etablissements Publics
- Liste des Etablissements Publics par l'importance de l'endettement
- Liste des Etablissements Publics par l'importance du Fonds de Roulement
- Liste des Etablissements Publics par l'importance de leur rentabilité
- Commentaires sur la santé financière des Etablissements Publics

Cette étude a aussi permis de constater que la majorité des Etablissements Publics, surtout ceux que la CCO a assisté, prennent de plus en plus conscience qu'une bonne comptabilité est essentielle à une bonne gestion.

D'autres éléments qui influent également sur les performances des entreprises ont été aussi abordés :

- Les qualités de leadership du directeur
- Les structures et procédures en place
- L'audit interne
- La taille de l'entreprise

1.2. Audit opérationnel OPYRWA

Dans le cadre de l'audit opérationnel OPYRWA, des contacts ont été renforcés avec les autres membres de l'association des principaux producteurs de pyrèthre RWATAKE (Rwanda, Tanzanie, Kenya).

C'est ainsi que nous avons effectué des visites de travail chez P.B.K. (Pyrethrum Board of Kenya) et auprès de certains industriels kenyans oeuvrant dans le domaine du pyrèthre. C'est dans ce cadre également que nous avons participé à la 12^e réunion ordinaire de la RWATAKE à ARUSHA (Tanzanie) à l'issue de laquelle le prix du pyrèthre s'est trouvé majoré de \$ 2 passant de \$ 55/kg à \$ 57/kg d'extrait brut dosant 25% de pyrèthrines.

Les contacts avec les voisins sont très bénéfiques pour l'OPYRWA dans la mesure où cet office envisage d'encourager le Zaïre et l'Uganda à produire et exporter des fleurs de pyrèthre à l'OPYRWA.

L'OPYRWA prévoit également d'emboîter le pas au Kenya pour produire certains produits finis à base de pyrèthre comme les mosquito coils, les sticks et autres insecticides.

1.3. Inventaires de l'ORTPN

La CCO avait toujours insisté pour que les inventaires soient faits mais l'énormité de la tâche avait apparemment découragé les principaux acteurs à savoir les responsables de l'office et son assistance technique interne. Les bâtiments de l'office furent alors les seuls à pouvoir être valorisés par les Experts du MINITRAPE.

Toutefois, en réaction à une lettre de Monsieur le Ministre à la Présidence de la République, l'ORTPN s'est enfin mis à la tâche pour produire les inventaires des autres rubriques à savoir :

- le matériel et mobilier d'exploitation (MME)
- le matériel et mobilier de bureau (MMB)
- le matériel et mobilier de transport (MDT)
- le petit matériel d'exploitation (PME)

Maintenant que le travail de comptage et de valorisation est terminé il ne reste qu'à descendre dans les différentes unités hôtelières pour confronter les chiffres et la réalité.

1.4. Audit I.N.R.

Dans sa séance du 30 septembre 1988, le Conseil du Gouvernement a décidé entre autres que l'audit de l'Imprimerie Nationale du Rwanda doit être exécuté par la Centrale Comptable et Organisation.

Dans sa lettre du 9 décembre 1988, M. le Ministre des Finances et de l'Economie recommande de démarrer cet audit.

Bien avant la lettre du MINIFINECO, nous avons déjà élaboré un document préparatoire pour l'audit de cette imprimerie. Il s'agit d'un document interne qui indique à chacun à la CCO son rôle à jouer, ce qu'il faut savoir et comment s'y prendre pour bien mener cet audit.

Nous n'attendions que le signe du MINIFINECO pour démarrer et c'est maintenant chose faite : l'audit de l'INR a bel et bien démarré. Cet audit va porter sur les années 1983, 1984, 1985, 1986, 1987, 1988 et prendra 25 hommes/mois à la CCO.

1.5. Analyse des offres d'audit

La CCO a été sollicitée pour faire partie de l'équipe chargée de l'analyse des offres pour les audits des sociétés suivantes : RWANTEXCO, SONATUBE, STIR, ASSOPTHÉ ET SORWATHE.

L'analyse a porté sur les offres de divers bureaux d'audit tant étrangers que nationaux.

2. AUTRES ACTIVITES

2.1. Plan comptable de l'UNR

Dans le cadre de la réforme de sa comptabilité, l'Université Nationale du Rwanda a requis nos services pour élaborer un plan comptable approprié.

2.2. Conférences organisées

Dans le cadre de l'Association Rwandaise des Comptables deux conférences ont été organisées au cours du II^e semestre de l'année : LA COMPTABILITE BANCAIRE et LA COMPTABILITE PAR FONDS.

COMPTABILITE BANCAIRE

Ce sujet avait pour objectif de familiariser les comptables et autres personnes intéressées au langage souvent inaccessible du banquier.

COMPTABILITE PAR FONDS

Ce sujet intéressait pas mal des Etablissements Publics financés par plusieurs bailleurs de fonds différents ou alors ceux qui veulent suivre de près la gestion d'un fonds quelconque. Ce sujet concernait notamment l'OCIR-CAFE, l'OCIR-THE, l'OPYRWA, l'ISAR, l'UNR, l'ONAPO, etc.. et pratiquement tout ce qui est "projet".

Rapport d'Activités de Madame NISHYIREMBERE Antoinette

Ce rapport d'activités couvre trois mois de travail effectif, deux mois ayant été passés en congé de circonstance et 1 mois en congé annuel.

Je développerais dans les lignes qui suivent trois activités essentielles, les autres ayant été des activités ponctuelles.

Ce sont :

- le suivi budgétaire des entreprises publiques
- la formation
- l'assistance à la COPIMAR

1. Suivi budgétaire

Il est regrettable que les entreprises publiques n'ont pas encore compris l'importance d'un suivi budgétaire continu et fait à temps. Nous devons chaque fois faire des lettres de rappel, aller sur place. Durant ce dernier semestre, j'ai fait :

- le recueil des données dans les entreprises pour l'exécution budgétaire du 1er semestre 1988
- le traitement des données sur ordinateur pour les entreprises qui disposaient des chiffres fiables.

Pour les établissements dont les chiffres du suivi budgétaire reflétaient beaucoup de divergences avec ceux de la comptabilité, nous avons discuté ensemble avec les gestionnaires et les chefs comptables concernés de la meilleure façon de faire circuler l'information de telle manière que la CCO dispose autant que possible des données de base réalistes.

- le suivi des documents produits par la CCO et envoyés aux différentes entreprises afin que le processus soit continu.

2. Formation

Suite au cours de formation comptable qui a été organisé par la CCO de décembre 1984 à juin 1985, il y a eu une demande croissante venant des différents responsables des établissements publics en vue de dispenser un deuxième cours.

La CCO a décidé de donner le même cours de comptabilité de base à partir du mois de janvier 1989.

Après avoir écrit une lettre de relance annonçant le deuxième cours. Presque toutes les entreprises y ont répondu massivement en proposant des candidats.

J'ai fixé un critère de choix des candidats à retenir. Une sélection a été faite dans une réunion qui regroupait tous les candidats. Dans cette même réunion, nous avons discuté du programme d'ensemble qui comprend en gros les matières suivantes :

- 1) Initiation : Inventaires, bilan, comptes patrimoniaux ...
- 2) Organisation de la comptabilité/Système comptable :
 - Documents comptables
 - Systèmes comptables
- 3) Système OCAM (Plan Comptable National)
- 4) Matières particulières : Immobilisations, achat et ventes...
- 5) Travaux de fin d'exercice
- 6) Principes fondamentaux de la comptabilité

Les candidats qui n'ont pas été retenus ont souhaité bénéficier dans l'avenir des séminaires sur des thèmes bien précis comme "la Comptabilité analytique". Nous avons pris bonne note de toutes les suggestions.

Deux groupes d'une douzaine de personnes ont été formés. Le premiers cours commence le mardi 17 janvier 1989.

Les entreprises suivantes seront représentées : OPROVIA, OVIBAR, ISAR, OCIR-CAFE, BUNEP, ONATRACOM, ORINFOR, CER, CSR, ONAPO, COPIMAR, ELECTROGAZ.

L'ELECTROGAZ ayant présenté un grand nombre de candidats ± 45, une sélection a été faite avec les différents chefs de services; Trente candidats ont été pris et un cours accéléré leur sera donné à part.

3. Assistance à la COPIMAR

- Elaboration projet de plan comptable de la COPIMAR
- Conception des modèles de livres à utiliser
- Imputation des dépenses à partir du mois de Novembre 1988

MUKEZANGANGO Juvénal: RAPPORT D'ACTIVITES SEMESTRE II 88.

I. INTRODUCTION.

Ce rapport sera articulé autour des entités dans lesquelles les activités ont été menées, à savoir:

- OCIR-THE;
- ONATRACOM;
- CCO.

Pour chaque entité, il sera question des:

- tâches programmées;
- résultats atteints à cette fin d'année;
- activités à programmer pour l'année 89.

II. OCIR-THE.

2.1. Activités programmées en 88.

Au niveau de l'OCIR-THE, les activités programmées étaient les suivantes:

- suivi des ventes de thé sec;
- suivi des coûts commerciaux;
- suivi du modèle de suivi des paiements du Service Financier;
- suivi du travail d'inventorisation des immobilisations;
- travaux divers.

2.2. Résultats atteints.

2.2.1. Suivi des ventes.

L'activité de saisie des différents éléments relatifs à la vente de thé sec étant maintenant rodée, suite à l'intense activité de la CCO, au niveau de la conception des modèles, de la mise au point des procédures et de la formation de l'opérateur, il s'agissait de passer à l'étape de la production des synthèses.

Au cours du premier semestre, deux types de sorties informatiques ont été conçues: sortie des ventes mensuelles et sortie de la situation des thés stockés. Ces sorties ont été à la base de la conception de trois modèles de tableaux de synthèse destinés à la Direction et au management du Service Commercial:

- la première de ces synthèses donne pour chaque unité et pour chaque type de marché, les clients, les quantités achetées et les montants de vente.

- la deuxième synthèse donne pour chaque client de l'Office, les unités où il achète, et pour chaque type de marché, les quantités et les valeurs.

- la troisième porte sur la localisation géographique des stocks non vendus, ainsi que sur leur allocation.

En guise de lancement, les synthèses du premier trimestre ont été produites et transmises au management de l'Office. En plus l'opérateur du Service Commercial a été formé à cet effet avec l'intention clairement signifiée de laisser le management du service prendre en mains cet aspect de la gestion.

Malgré cela, il n'en a rien été. Seulement les synthèses du mois d'avril ont été produites et encore pour les ventes par unité. Selon les managers du Service Commercial, cette tâche avait été refilée au Service Budget et Contrôle Budgétaire, lequel ne s'en était jamais acquittée.

Ainsi, la CCO a été obligé d'intervenir. Les deux premiers types de synthèse ont été produits pour le deuxième et troisième trimestres, ainsi que pour les mois d'octobre et novembre. Pour la clôture annuelle, les discussions menées ont permis d'aboutir à la décision que désormais c'est le Service Budget et Contrôle Budgétaire qui s'en occupera.

En outre, la CCO a insisté sur la prise en mains accrue du pilotage de l'unité de saisie informatique par la Section des Exportations.

Ici, le rôle de la CCO devrait dorénavant se limiter à s'assurer que les synthèses dito sont produites dans les délais et à intervenir en cas de nécessité d'autres développements.

2.2.2. Suivi des coûts commerciaux.

Au niveau de cette rubrique, les activités programmées étaient les suivantes:

- conception du modèle informatique de saisie;
- élaboration des procédures;
- formation des opérateurs;
- assistance dans la saisie et le suivi.

Le modèle conçu est un système utilisant le logiciel Miss FILE, et comprenant plus d'une quarantaine d'éléments en colonnes. Il permet de saisir tous les éléments relatifs à la vie du lot, de l'expédition Usine jusqu'au moment de la vente. En plus le modèle comprend toutes les formules nécessaires pour arriver au coût par kilo de thé exporté.

Après la conception du modèle, des procédures de saisie ont été élaborées. Elles portent sur:

- la manière dont le modèle est conçu;
- la circulation des documents originaux;
- le circuit de commercialisation du thé et les documents y relatifs.

Ces procédures ont été écrites et rassemblées dans un document intitulé: "Note sur la procédure de suivi des coûts commerciaux", qui reprend un papier SORGEM portant sur la commercialisation du thé.

Au sujet de la formation, un opérateur a été formé sur la manipulation du logiciel Miss File. Actuellement, on peut dire qu'il est en parfaite maîtrise des opérations.

Concernant l'assistance dans la saisie, il fallait résoudre les problèmes posés par la mise en pratique du modèle et assister l'opérateur dans la production des synthèses.

Au cours du mois d'octobre, les premières synthèses ont été produites. La conclusion qui s'en dégage est qu'il ya une différence considérable entre les coûts standards anciennement utilisés et les ceux réellement supportés. Ce sont ces coûts ajustés qui ont été utilisés dans les prévisions budgétaires 89.

Comme activités programmées pour 1989 sous cette rubrique, il a été décidé d'opérer comme suit:

- continuer le suivi de l'échantillon actuel pour s'en servir dans la rédaction du rapport annuel;
- choisir un nouveau échantillon sur les exportations 89, surtout pour mesurer l'impact des nouvelles stratégies de conditionnement, comme l'utilisation des sacs;
- réaménager le modèle en temps utiles pour tenir compte de la mise en opération des entrepôts de l'Office prévue en Juin 89, et avoir ainsi des éléments pour les prévisions budgétaires 90.

2.2.3. Suivi du modèle de suivi des paiements du Service Financier.

Pour cette activité, il s'agissait de suivre pour améliorer et développer éventuellement, le modèle informatisé installé par Marcel ESTIENNE peu avant son départ.

Ce modèle vise à saisir les éléments de chaque lot relatifs aux moments de l'après-vente; il assure en quelques sortes le relai du modèle de suivi des ventes du Service Commercial.

A ce sujet, la seule activité menée a été le contact officiel avec le management du Service Financier pour lui proposer d'étudier avec lui, le comment du développement du modèle en vue de son utilisation comme outil plus approprié de gestion de la clientèle et de la trésorerie.

Apparemment, le management du Service n'était pas disponible pour entamer cette démarche d'enrichissement. Néanmoins, la saisie et la production de listings périodiques continuent.

Pour l'année 1989, il faudra insister pour développer les applications de cet outil qui sera rodé à ce moment.

2.2.4. Suivi du travail d'inventorisation des immobilisations.

Dans ce travail, il s'agit d'initier et de suivre l'inventorisation des immobilisations de l'Office. Ceci a démarré avec l'Unité de Kitabi en Novembre. Celle-ci a été prise comme unité pilote. Ainsi tous les documents utilisés et produits sont-ils systématiquement communiqués aux autres unités, ceci pour qu'on puisse démarrer sans beaucoup de travaux préliminaires lors de l'extension sur les autres unités.

Avant le démarrage des travaux, et à partir des documents SORGEM, un document de proposition de démarche à suivre, intitulé: "Démarche à suivre dans l'inventorisation et valorisation des immobilisations de l'OCIR-THE" a été produit.

Une première mission de lancement des travaux a eu lieu en dates du 14 et 15 Novembre. A l'issue des deux jours de travaux, on avait abouti à la proposition d'un système de codification et de modèles de fiches de saisie avec pour document de travail, le papier dito.

Un compte rendu a été rédigé pour faire la mise au point des résultats atteints.

Quelques jours après cette mission, le management de Kitabi a transmis des propositions de codifications des inventaires et une fiche de saisie. En réaction, deux papiers ont été élaborés:

- "Commentaires sur les propositions de codifications des inventaires de Kitabi";
- "Commentaires sur la fiche d'immobilisation".

En fait, les deux documents constituent une sorte de manuels d'utilisation et du système de codification et de la fiche d'inventorisation. Ces documents ont été à la base du round des travaux qui a suivi.

La mission des 28 et 29 Novembre a discuté des documents dito. A la fin des travaux, un système de codification et un modèle de fiche d'immobilisation avaient été adoptés. Le compte rendu rédigé à la suite en fait une mise au point.

Comme souligné ci-dessus et à la demande expresse des unités théicoles, un temps non négligeable a été consacré au rassemblement des documents à leur transmettre. Ceci l'a été en date du 8 Décembre 1988. Ainsi, tous les documents sus-mentionnés ont été transmis.

En date du 21 et 22 Décembre, une autre mission a été effectuée à Kitabi. A la fin des deux journées, les problèmes qui s'étaient posés au cours de l'inventorisation ont été résolus pour certains; pour d'autres des ébauches de solutions ont été proposées. Un compte rendu a sanctionné les résultats de cette mission.

Pour l'exercice 89, les travaux continueront par l'importante étape de valorisation, celle de régularisation des documents comptables, et enfin celle de mise au point sur les travaux accomplis.

Ces dernières étapes seront probablement menées par Monsieur MUCUMANKIKO Silas, car, la deuxième semaine de Janvier, le mois de Février, de Mars et les trois premières semaines d'Avril seront consacrés à un stage en audit en France et au Sénégal.

C'est dire qu'il ne reste qu'à participer aux travaux dans les autres unités, probablement à partir du mois de Juin 89.

2.2.5. Divers.

Au chapitre des divers, une seule activité a été menée, à savoir la participation comme un des animateurs au séminaire des chefs comptables des unités théicoles, en dates du 21, 22 et 23 Novembre. Cette participation a été ponctuée par un compte rendu qui est en fait un véritable petit manuel de procédures comptables, dont j'ai fait la synthèse et la mise en forme.

III. ONATRACOM.

3.1. Activités programmées en 88.

Les activités programmées étaient les suivantes:

- apprentissage approfondi du logiciel LOTUS 123;
- conception des tableaux de l'étude de rentabilité des lignes de l'ONATRACOM sur LOTUS 123;
- actualisation de l'étude dito avec les données 87.

3.2. Résultats.

3.2.1. Apprentissage approfondi du Lotus 123.

Cette activité était un préalable absolu à l'exécution de l'étude des lignes sur les microordinateurs WANG de la CCO. Jadis, on utilisait les MACINTOSH avec le MULTIPLAN pour tableur. Ainsi, certaines manipulations ont été apprises, telles que l'utilisation des macro-instructions.

Au niveau de l'utilisation du matériel informatique, l'apprentissage pratique de l'utilisation du traitement de texte est un résultat non négligeable. Car ceci permet d'accélérer le rythme de travail, surtout dans des périodes où le secrétariat manque de ressources humaines.

3.2.3. Conception des tableaux de l'étude des lignes de l'ONATRACOM sur LOTUS 123.

Il s'agissait de mettre sur Lotus 123, le modèle dito. Ce modèle est un ensemble interrelié de 28 tableaux dont l'objectif est de répartir les différents coûts d'exploitation sur toutes les lignes de façon à dégager pour chacune d'elle, un certain nombre de valeurs caractéristiques, dont les marges, les coûts au km, les tarifs d'équilibre, etc.

3.2.4. Actualisation de l'étude des lignes avec les données 87.

Après la mise au point du modèle, les données 87 ont été saisies. Même si l'intérêt des résultats se trouve amoindri de par la date de production (dû à de nombreux problèmes techniques), l'important était de créer le modèle sur le nouveau matériel de la CCO. Ainsi, il sera facile de former les agents et/ou les cadres de l'ONATRACOM, surtout dans le cas où le matériel informatique dont l'acquisition est prochaine est compatible avec le nôtre. D'ailleurs, en ce moment, il ne sera pas nécessaire de recréer le modèle à l'ONATRACOM.

3.2.5. Actualisation et amélioration du document méthodologique de l'étude des lignes.

Ce travail avait été prévu pour 1989, mais on s'est rendu compte qu'il était mieux de réserver l'année 89 à la formation des agents de l'ONATRACOM en prévision de l'acquisition d'un matériel informatique.

Ce document est un condensé de toute la démarche utilisée dans l'étude des lignes: formules, documents de base,...

3.3. Activités programmées pour 1989.

Pour 1989, il s'agira de former les agents de l'Office à la manipulation du modèle, avec pour exercice, l'actualisation de l'étude avec les données 88 et les prévisions 90.

Evidemment, dans le cas où l'informatisation de l'Office devrait comprendre des programmes de production automatique de l'étude des lignes, il va de soit qu'il faudra participer à la conception du programme (pas à la programmation) et à l'étape de mise en pratique ou de rodage.

4. CCO.

4.1. Activités programmées en 88.

Outre les travaux de routine comme la participation aux réunions hebdomadaires, la rédaction des compte rendus dans le cas où l'on a assuré l'animation, la seule activité prévue était le suivi des budgets des établissements publics sur le matériel informatique de la CCO.

Il faudrait noter que le système de suivi budgétaire actuel n'a plus d'objectif pédagogique. Il vise seulement à constituer pour la CCO et ses différents partenaires, une référence chiffrée sur la la gestion des établissements publics, une banque de données pour tout dire.

4.2. Résultats.

Jusqu'au mois d'Octobre, le suivi budgétaire avait accumulé un retard énorme; même certaines données 87 n'étaient pas encore saisies. Il a fallu donc faire la relance auprès des établissements publics. En réaction, toutes les entreprises qui disposent d'un système de suivi budgétaire ont répondu, en envoyant, pour la plupart, les chiffres des trois premiers trimestres.

Toutes les données disponibles ont été saisies.

4.3. Activités programmées en 89.

Pour 89, il faudra continuer la saisie, en commençant par les données du quatrième trimestre 88.

Evidemment, cette activité sera assurée par quelqu'un d'autre en attendant le retour de stage prévu en fin Avril.

V. CONCLUSION.

En conclusion, voici les activités qui pourraient être menées en 89, par entreprise.

5.1. OCIR-THE.

- Suivi des ventes: continuer l'activité de suivi actuel et participer à des développements éventuels sur le modèle actuellement utilisé ou sur un autre dans le cas d'acquisition d'un matériel plus performant.

- Suivi des coûts commerciaux: continuer le suivi actuel, participer à l'élaboration d'un modèle approprié à la mise en exploitation des entrepôts de l'Office prévue en 89, sans oublier la possibilité de nouvelles perspectives avec une autre structure d'informatisation.

- Suivi des rapatriements: on pourrait participer au développement du modèle, et évidemment avec l'éventualité de nouvelles tâches liées à la nouvelle stratégie d'informatisation en cours de conception.

- Suivi des inventaires des immobilisations: c'est lors de l'extension du travail actuellement en cours à Kitabi que ce travail sera repris, probablement à partir du mois de Juin 89.

5.2. ONATRACOM.

Au niveau de l'ONATRACOM, les activités prévues sont les suivantes:

- Formation des gens qui seront retenues sur la manipulation du modèle de l'étude des lignes, sur le matériel CCO ou sur celui de l'Office s'il est en place en ce moment.
- Suivi de l'actualisation de l'étude par les agents formés, avec les données 88 et les prévisions budgétaires 90.
- Participation aux travaux d'élaboration du contrat programme dans le où ils reprendraient.

5.3. CCO.

Au niveau de la CCO, deux activités seront menées en dehors des celles de routine:

- Suivi des budgets des établissements publics, sur le matériel CCO.
- Stage en audit en France(1 semaine) et au Sénégal(3 mois).

Rapport d'Activités de Monsieur MUCUMANKIKO Silas

OVIBAR

1. Participation à la commission de réhabilitation de l'OVIBAR

Depuis 1986 la CCO a été étroitement associée au dossier de réhabilitation de l'OVIBAR qui exigeait beaucoup d'investissements.

Grâce aux interventions et aux conseils de la CCO on a pu ramener le montant global des investissements de 450 millions à 200 millions pour réaliser la même capacité de production.

La CCO a participé à la préparation du cahier des charges et du lancement des appels d'offres pour la fourniture des équipements industriels. Les offres sont parvenues à l'OVIBAR en juin 1988. En juillet et août 1988 ce fut l'analyse des offres qui aboutit à l'attribution du marché à l'entreprise allemande NEUHAUSER pour la fourniture des équipements d'un montant total de 195 millions Frw.

La CCO fut également associée à la préparation du contrat relatif à ce marché qui a été signé en octobre 1988.

Jusqu'en juin 1988 MM. Francis Carissimo et Silas mucumankiko représentaient la CCO dans la commission de réhabilitation de l'OVIBAR et M. Constant Van den Driessche a remplacé M. Carissimo dont le contrat avec la CCO avait expiré fin juin 88.

2. Suivi budgétaire de l'OVIBAR

Comme dans d'autres entreprises publiques on a fait le suivi budgétaire de l'OVIBAR pour le 2ème et 3ème trimestres 1988.

L'exécution budgétaire des neuf premiers mois mettent en évidence la baisse du chiffre d'affaire par rapport à l'année précédente et aux prévisions. La principale cause est la détérioration de la qualité du produit due aux équipements trop vieux et inadaptés. La direction de l'office affirme que les nouveaux équipements vont palier à cet inconvénient.

OCIR-THE

1. Inventaires des Immobilisations de Kitabi

Depuis 1984, l'OCIR-THE tente de sortir des états financiers fiables mais il n'y parvient pas principalement à cause de ses immobilisations qui ne sont pas bien connues et dont les amortissements sont mal calculés. Avec l'aide de la CCO l'Office a décidé de mener une opération d'inventorisation de toutes ses immobilisations et de procéder à des écritures comptables de régularisation. Cette action a démarré en décembre 1988 avec l'unité théicole de Kitabi qui sera prise comme unité pilote.

En collaboration avec l'office on a mis en place un système d'inventorisation et de suivi des immobilisations qui sera appliqué dans toutes les unités théicoles. Kitabi a été choisie comme unité pilote car c'est elle qui dispose le moins d'informations administratives et comptables en matières d'immobilisations.

Au stade actuel l'inventaire physique des équipements industriels et mobilier de Kitabi sont terminés. La mensuration des plantations de thé et des bois est en cours. La valorisation de tous les éléments et l'ajustement des valeurs comptables et des amortissements se poursuivront au cours du 1er trimestre 1989.

Deux cadres de la CCO participent à cette opération : MM Juvénal Mukezangango et Silas Mucumankiko. Ils ont effectué quatre missions d'appui à l'opération sur terrain au courant du mois de décembre 1988.

2. Suivi budgétaire de l'OCIR-THE

L'exécution budgétaire au 30 septembre se caractérise par :

- une stabilisation de la production
- une stabilisation des coûts de production
- une chute continue des cours du thé sur le marché mondial
- une mévente de thé sec car sur 7.000 tonnes produites 2.500 seulement ont été vendue
- une perte estimée pour la période de 360 millions

3. Formation des chefs comptables des unités théicoles

Avec l'appui de la CCO un séminaire traitant des points ayant trait à l'élaboration des états financiers et au traitement comptable de certaines opérations a été organisé pour les chefs comptables des unités de l'OCIR-THE du 21 au 23 novembre 1988.

Les principaux thèmes abordés furent :

- L'analyse des recommandations émises par la CCO et les commissaires aux comptes concernant les états financiers 1986 et 1987.
- L'examen des notes de procédures émises par la CCO sur certains aspects de la comptabilité des entreprises publiques en général et de celle de l'OCIR-THE en particulier.
- L'homogénéisation de l'élaboration et de la présentation des états financiers et le traitement comptable de certaines opérations.
- Le commentaire des états financiers
- L'établissement d'un compte d'exploitation consolidé mensuel, devant constituer un des éléments du tableau de bord de la direction.

MM. Mucumankiko Silas et Mukezangango ont participé à l'animation du séminaire.

STAGE A L'ETRANGER

M. Mucumankiko Silas a participé à un séminaire atelier sur le contrôle de gestion qui a eu lieu à Abidjan du 10 au 28 octobre 1988.

Le séminaire rassemblait des cadres contrôleurs de gestion ou appelés à être en contact avec cette fonction aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur publique.

Un rapport de stage a été confectionné.

Activités de Monsieur NATTERMANN Harald

1) Caisse Sociale du Rwanda

- Evaluation des Lots 3 à 6 pour informatiser tous les services de la CSR
- Analyses, documentation complète, recommandations et décisions :
 - Matériel auxiliaire, installation et maintenance (R.T.I. - France)
 - Progiciels système financier, paie et gestion du personnel (SIGMA)
 - Confection du fichier des assurés sociaux (R.T.I. - Rwanda)
 - Réalisation Software spécifique (SIGMA - France)
- Réunions avec le conseil d'adjudication et MINIFINECO (division de marché public)
- Assistance technique à la préparation et réalisation des contrats entre la CSR et R.T.I. - SIGMA
 - Lot 3 - matériel auxiliaire
 - Lot 4 - progiciels standards
 - Lot 5 - confection des fichiers
 - Lot 6 - programmation spécifique
- Participation aux démonstrations des progiciels proposés à la TRANSINTRA et à la BNR (matériel HP 3000)
- Préparation détaillée du site du centre informatique
- Scénarios possibles du calendrier de réalisation de l'informatisation de tous les services
- Réalisation de la logique de succession du logiciel spécifique de la MAJ des tables de 300.000 assurés

2) Centrale Comptable et Organisation

- Réalisation du contrat de maintenance du matériel informatique avec la TRANSINTRA-Rwanda
- Supervision du matériel informatique et assistance technique à tous les utilisateurs :
 - Personnel de la C.C.O.
 - Agents de la C.S.R.
 - Agents de la C.E.R.
 - Agents de la PRESIDENCE
 - Agents de l'ONATRACOM
- Améliorations du logiciel "gestion du personnel" de la PRESIREP
- Nouveau logiciel "MAJ des tables des E.P."
- Finalisation de la formation de l'assistant d'informatique rwandais
- Recherche et tests de nouveaux candidats intéressés à une formation dans l'informatique à la C.C.O.
- Analyse des besoins d'autres programmes spécifiques pour la C.C.O. :
 - Standardisation du plan comptable de tous les E.P.
 - Comparaison des comptes et sous-comptes de tous les E.P.
 - Analyse du suivi budgétaire de plusieurs années

3) MINIFINECO

- Evaluation des réponses à l'appel d'offre pour informatiser les services de la direction générale des impôts et des douanes au MINIFINECO
 - 9 micro-ordinateurs
 - logiciels de base et standards
- Réunions avec le conseil d'adjudication
- Analyse, documentation, recommandations et décisions
- Dépouillement des offres de matériels et logiciels

4) Caisse d'Epargne du Rwanda

- Assistance à l'actualisation des crédits et le tirage des statistiques mensuelles, destinées à la BNR
- Formation des nouveaux utilisateurs de la CER

PROGRAMME DE FORMATION

JUSTIFICATION ET PROPOSITION FINALE SUR L'UTILISATION DU BUDGET DE FORMATION DU PROJET C.C.O NON ENGAGE PENDANT LES ANNEES 1987-1988-1989.

Stages ou seminaires programmés pour les Experts de la C.C.O.

Programme à l'étranger payable en devises sur budget C.C.O/C.E.E.

1. Centre Africain de Management et de Perfectionnement
des Cadres (CAMPC)
B.P.878 Abidjan-(Coted'Ivoire)

1.1. Matière: Controle de Gestion
Période: du 10 au 28 octobre 1988
cout estimatif : 6.000 Ecus

Préposé: MUCUMANKIKO,Silas

1.2 Matière: Gestion de la Formation
Période: du 6 au 23 mars 1989
Coût estimatif: 5.500 Ecus

Préposé: HABIMANA,Laurent

1.3 Matière: Micro Informatique
Période: du 29 mars au 12 avril 1989
Coût estimatif: 5.500 Ecus

Préposé: L'ASSISTANT EN INFORMATIQUE

2. Bureau ALTINA / TRICONSULT Reviseurs d'entreprises
Avenue d'Amérique 35 - 2000 Antwerpen Belgique.

2.1 Matière: Audit interne, externe et informatisé

Période: 05 janvier au 15 mars 1989

Coût estimatif: 16.000 Ecus

Préposé: MUKENZANGANGO, Juvénal

3. Institut International d'administration Publique
Paris - France

3.1 Matière: Contrôle, redressement et privatisation des entreprises publiques;

Période: du 06 au 27 avril 1989

Coût estimatif 8.500 Ecus

Préposé: SEBANYAMBO, Straton

3.2. Ou en alternative : L'audit de la qualité

CEGOS-Tour Chenonceaux

204, Rond-Point du Pont de Sévres

92516 Bonlonge-Billancourt Cedex

France, Paris

Période : du 11 novembre au 6 décembre 1988

Coût estimatif : 7.500 ECUS

4. RWATAKE Pyrèthrum Board

4.1 Voyages informatifs et de négociations en compagnie de la nouvelle direction de l'Opyrwa dans le cadre des relations internationales sur l'évolution du marché et la politique des prix dans l'avenir.

Période: 03 au 07 novembre 1988 et début 1989 RWATAKE TANZANIE

30 nov au 10 déc 1988 Etats Unis Task force Procès

Boddle

Coût estimatif: 8.000 Ecus

Préposé C. Van den Driessche ou SEBANYAMBO, Straton selon les disponibilités

BUDGET GLOBAL DU PLAN DE FORMATION DES CADRES DE LA C.C.O
49.500 ECUS

Stages programmés pour les cadres de direction des Etablissements Publics et prévus sur le budget de formation déjà approuvé en 1987 et 1988.

ONATRACOM

Matière: Perfectionnement dans les domaines d'exploitation et de gestion des réseaux de transport en commun de personnes par autobus.

Lieux de formation

TRANSURB CONSULT

rue des Colonies 2-4

B-1000 Bruxelles - Belgique (Stage Théorique)

Frankfurter Verkehrs Verein

Francfort /Main R.F.A. (Stage pratique en exploitation et gestion des garages)

SOTRAZ (Société de Transport Zairoise)

Kinshasa - Zaire. (Concertation sur les problèmes communs)

Période: du 01 mars au 15 mai 1989

Coût estimatif: 15.000 ECUS

Préposé KABAGOZA Innocent Chef du service exploitation ONATRACOM

OPYRWA

Matière: Perfectionnement et familiarisation avec les nouvelles méthodes d'analyses et équipements des laboratoires en Europe

Lieux de formation: De préférence dans les laboratoires de grandes sociétés de produits chimiques producteurs d'insecticides comme (BAYER-HOECHST BOEHRINGER) pour la partie technique

WELCOME FONDATION Glasgow Ecosse Raffinerie de pyrètre pour la partie pratique

Période: 01 mai au 15 juillet 1989.

Coût estimatif: 12.000 ECUS

Préposé: NZABAGAMBA Sylvain Chef de Laboratoire OPYRWA

BUGET GLOBAL DES STAGES A L'ETRANGER POUR LES CADRES DE DIRECTION
27.000 ECUS

Stages et séminaires de formation organisés par le C.C.O .

Stages en informatique.

Sur demande des Directeurs des établissements publics ONATRACOM-OVIBAR et OPYRWA, la C.C.O garantira la formation de trois opérateurs sur micro- et mini ordinateurs.

La formation portera sur les logiciels standards MINIPAY-MINIEASY-MINISTO ainsi que sur LOTUS 1-2-3 et le traitement de texte avancé.

La formation sera gratuite pour les entreprises.

Les stagiaires signeront un contrat avec l'entreprise qui les a sélectionnés contrat garantissant d'une part leur salaire selon le barème officiel pendant la période de stage et d'autre part l'obligation de retourner dans l'entreprise après la formation.

La formation sera donnée par les experts H.NATTERMAN (Logiciels)

J.MUKENZANGANGO (Lotus)

Mme P.MUKABAKUNDA

(Traitement T)

Séminaires de formation en Comptabilité Générale.

Ces séminaires se tiendront dans les locaux de la C.C.O et ce à partir du 15 janvier 1989 de 14 à 16h30 les lundis, mardis et jeudis jusqu'au 15 avril 1989.

Matières :

- Initiation au Plan Comptable National et ses relations avec le Plan OCAM.
- La nécessité de la comptabilité et la tenue des comptes.
- L'interprétation des pièces comptables et leurs imputations.
- La comptabilisation et le tirage des soldes.
- La vérification des écritures.
- La rigueur dans la tenue des livres.
- La comptabilité à décalque
- La mécanographie
- L'ordinateur
- La différence entre débit-crédit et actif-passif
- La balance provisoire
- Les soldes caractéristiques

- Le bilan
- Les états financiers
- Les commissaires aux comptes
- La cour des comptes
- Le conseil d'administration
- L'assemblée générale

Les séminaires seront animés par Mme A.NISHYIREMBERE C.C.O

Séminaire sur l'Audit Interne

Ce séminaire est basé sur le manuel d'audit élaboré par la C.C.O .
Il est destiné aux directeurs financiers, chefs comptables et les préposés au poste d'auditeur interne des Etablissements Publics.
Le séminaire sera suivi de la mise en place de l'audit interne dans les établissements publics.

Période : du 05.12.88 au 09.12.88 de 9h00 à 16h00 au centre IWACU

Le séminaire sera animé par Mr.C. VAN DEN DRIESSCHE - C.C.O

Coût estimatif 100.000 FRW soit 1000 ECUS

Location de la salle et repas à midi inclus.

PROGRAMME DES MISSIONS

REUNION DE L'ETAT
LE 10 Mars 1960

ORDRE DU JOUR	REUNION DE L'ETAT	LE 10 Mars 1960
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		
26		
27		
28		
29		
30		

Les listes renvoyées à KITALI
KITALI se trouve au niveau de la coordination
dans les bureaux de la coordination.
A cet effet, les listes sont
renvoyées à KITALI.



MISSIONS PLANNIFIEES POUR LES EXPERTS CCO JUSQU'AU 30/6/89

P E R I O D E S

M O T I F	VAN DEN DRIESSCHE	MUCUMANKIKO	MUKEZANGANGO	SEBANYAMBO	HABIMANA	NISHYIREMBERE NATTERMANN
Mission (Extérieure) OPYRWA (Kenya & Tanzanie)	30/11/1988 10/12/1988			01-11 nov. 88		Aucune mission
Mission ORTPN (CYANGUGU) - Contrôle des inventaires et des états financiers 1987 et préparation des états financiers 1988 + Caisse et inventaires ONATRACOM et ORINFOR	Etats-Unis OPYRWA			semaine du 2 janv. 89 (3 jours)		
Mission ORTPN (KIBUYE) - Contrôle des inventaires et des états financiers 1987 et préparation des états financiers 1988 + caisse et inventaires ORINFOR				semaine du 16 janv. 89 (3 jours)		
Audit OPYRWA pour les états financiers et préparation des états financiers 88	1 semaine Janvier 89			Tout le mois de février 89		
Audit OPYRWA pour les états financiers et évolutions du moment	1 semaine Mai 89			Tout le mois de mai 89		

M O T I F

P E R I O D E S

	VAN DEN DRIESCHÉ	MUCUMANKIKO	MUKEZANGANGO	SEBANYAMBO	HABIMAMA	NISHYIREMBERE	NATTERMANN
Proposition mission pour KITABI							
- Finalisation codification et lancement inventaire	28-29/11/88 (2 jours)	28-29/11/88 (2 jours)	28-29/11/88 (2 jours)				
- Suivi inventarisation physique	5-6/12/88 (2 jours)	5-6/12/88 (2 jours)	5-6/12/88 (2 jours)				
- Clôture de l'inventarisation et lancement rassemblement documentaire	20-21/12/88 (2 jours)	20-21/12/88 (2 jours)	20-21/12/88 (2 jours)				
- Etude de la documentation et programmation des expertises éventuelles	27-30/12/88 (3 jours)	27-30/12/88 (3 jours)	27-30/12/88 (3 jours)				
- Valorisation	30/1-10/2/89 (2 semaines)	30/1-10/2/89 (2 semaines)	30/1-10/2/89 (2 semaines)				
- Régularisations et divers travaux	20-25/2/89 (1 semaine)	20-25/2/89 (1 semaine)	20-25/2/89 (1 semaine)				

Commentaire pour Silas et Juvénal :

- Il faudra programmer les missions sur les autres unités, après la mise en évidence des problèmes rencontrés à KITABI. Les travaux dans les autres unités pourront être menés parallèlement, en fonction des problèmes soulevés à KITABI, surtout au niveau de la coordination.
- La valorisation prendrait beaucoup de temps dans la mesure où il faudra discuter longuement sur les techniques de valorisation. A cet effet, la COO et l'OCIR-THE siège devraient élaborer des documents de référence ou les réunir, la même chose pour l'étape des régularisations.