

...nant, Chauffeur au Ministère
... du Mouvement Coopératif, se rend de KIGALI
...ur conduire la famille du Secrétaire Général.

- Date de départ : Le 08 Avril 1988
- Date de retour : Le 09 Avril 1988
- Durée de la mission : 2 jours.

Pour Le Ministre de la Jeunesse
et du Mouvement Coopératif en
mission,

MUGENZI Romuald

Secrétaire Général



Départ le 9/4/1988

ARRIVÉE à Sisyta le 8/4/88



[Handwritten signature in blue ink, written vertically across the right side of the page.]

PRÉSIDENCE DE LA RÉPUBLIQUE
CENTRALE COMPTABLE ET ORGANISATION

22 Novembre 1986

Ref: 0124/CCO/ME
FC/752

PROGRAMME DES FORMATIONS
PAR LA CENTRALE COMPTABLE ET ORGANISATION
EN 1987
et PREVISIONS BUDGETAIRES

(Précise et complète la note d'orientation du 6 Mai 1986)

1) DOMAINES D'INTERVENTION DE LA CCO EN MATIERE DE FORMATION

Les objectifs de la Centrale Comptable et Organisation comprennent la mise en oeuvre des Codes de Conduite Généraux applicables aux 20 Entreprises Publiques du secteur parastatal.

En 1986 trois codes de conduite ont été lancés, et trois séminaires ont été réalisés :

- l'analyse et le contrôle de gestion ;
- le choix des investissements ;
- le plan de formation.

(Rappelons que chaque code de conduite est initié par un séminaire de sensibilisation et de mise à niveau)

1.1 Le code de conduite plan de formation comprend deux volets de nature distincte:

* l'élaboration d'un plan de formation par entreprise.

(Cette action est en cours de réalisation et doit déboucher sur la présentation, d'ici un mois, d'un plan de formation et de perfectionnement pour une dizaine d'établissements publics - Voir fiche de synthèse Nov. 86 en annexe N°2)

La CCO n'a pas vocation à répondre aux demandes de formation spécifique des entreprises. Les besoins de formation qui ne pourraient être satisfaits dans le cadre du volet " formation inter-entreprise ", devront trouver d'autres sources de financement ou de réalisation.

La CCO prévoit néanmoins la possibilité d'intervenir au cas par cas, dans le cadre d'une enveloppe d'assistance exceptionnelle pour débloquer une situation urgente concernant une entreprise prioritaire.

* l'organisation et la diffusion de formations "inter-entreprise" :

- . séminaires de perfectionnement des cadres;
- . séminaires réservés aux dirigeants d'entreprise: directeurs et administrateurs.

1.2 D'autre part, le manque de cadres de direction de haut niveau amène la CCO à envisager dès à présent la mise sur pied de formations intensives de gestionnaires managers. Ces formations s'adresseront à des cadres ayant acquis une expérience. Ils seront choisis en fonction de leurs résultats professionnels et de leurs possibilités de développement de carrière vers des postes de direction.

1.3 Enfin , la CCO poursuivra le perfectionnement de ses propres cadres nationaux, actuellement 5, probablement 8 à mi-année 1987.

En résumé , les formations proposées par la Centrale concernent les domaines d'intervention et les populations suivants:

- formations et perfectionnements inter-entreprises* :
 - . séminaires réservés aux directeurs et administrateurs ;
 - . séminaires de perfectionnement des cadres ;
 - (dont les séminaires de lancement des nouveaux code de conduite)
- formation de futurs cadres dirigeants ;
 - Groupe de 8 à 10 personnes de fort potentiel.
- formations internes à la CCO.
 - Groupe de 8 personnes en 1987.
- assistance financière exceptionnelle aux établissements , dans le cadre de la première mise en oeuvre des plans internes de perfectionnement du personnel.

La population des cadres d' Etablissements Publics (1) concernés est la suivante:

<u>Formation de base</u>	<u>jusqu'aux</u> <u>humanités</u>	<u>au delà des</u> <u>humanités</u>
Directeurs/Présidents de CA Administrateurs	-	40
cadres de formation technique (2)	397	242
Cadres de formation autre	456	84
TOTAL:		1179

(1) Non compris l'encadrement de l'UNR et de la BNR

(2) La notion de formation technique varie d'un établissement à l'autre selon les domaines d'activités

II) PROJET DE PROGRAMME - ANNEE 1987

2.1 BESOINS RETENUS EN 1987

La demande et les besoins sont immenses et concernent tous les domaines. Il faut donc ne pas s'éparpiller et procéder de manière méthodique:

- . en prenant pour base la programmation des codes de conduite,
- . en proposant les séminaires d'abord aux populations auxquelles ils sont principalement destinés, puis en les rediffusant ensuite aux populations concernées de manière moins urgente, en fonction des demandes et des disponibilités financières et en personnel formateur.

A titre indicatif, nous avons établi un tableau (Voir Annexe 1) croisant les types de population et les thèmes de formation, en spécifiant les populations pour lesquelles nous estimons la participation au séminaire soit "nécessaire" (liste des convocations préétablie par la CCO), soit "conseillée" (invitation aux directeurs à inscrire au séminaire les autres cadres qu'ils souhaitent).

2.2 INVENTAIRE DES ACTIONS

2.2.1) Séminaires réservés aux directeurs et administrateurs

Le programme comprend deux séminaires : un perfectionnement au management d'entreprise et à l'analyse financière; et une imprégnation à l'informatique. L'inscription de ces séminaires en 1987 répond à la fois:

- aux demandes de perfectionnement réitérées dans ces deux domaines, notamment de la part d'administrateurs,
- à la nécessité d'insister au niveau des directions sur les principaux messages ayant fait l'objet des séminaires de lancement des codes de conduite initiés en 1985 et 1986 ,
- et à la mise en oeuvre de la politique informatique de la CCO après installation de ses équipements.

a) Perfectionnement au management

- | | |
|-------------------|----------------------------|
| - Réalisation par | : consultant externe + CCO |
| - Durée | : 5 à 6 jours |
| - Sessions | : 2 sessions consécutives |
| - Dates | : Février ou mars 1987 |

Le séminaire qu'EUREQUIP peut, par exemple, proposer, a été conçu pour des responsables de petites et moyennes entreprises européennes. Il comprend une analyse de l'entreprise dans toutes ses fonctions prises indépendamment, puis en interaction les unes avec les autres. L'analyse et le contrôle de gestion, la gestion des ressources humaines et le thème de la planification et du choix des investissements feraient l'objet de développements particuliers, en liaison avec les codes de conduite correspondants.

b) Perfectionnement à l'analyse financière

- Réalisation par : Consultant externe + CCO
- Durée : 2 à 3 jours
- Sessions : 2 sessions consécutives
- Dates : Mai-juin 1987

c) Informatique de gestion

- Réalisation par : Expert informaticien CCO
- Durée : 4 à 5 demi-journées
- Sessions : selon la demande
- Dates : Après réception et installation des équipements à la CCO (normalement mars 1987)

Pour faciliter les manipulations pratiques, chaque session comprendra de 8 à 10 personnes, ce qui permettra de constituer des groupes de niveau homogène, l'objectif général étant que tout dirigeant comprenne l'exacte nature, l'impact et l'intérêt des technologies informatiques.

2.2.2) Perfectionnement des cadres

2.2.2.1) Perfectionnement tronc commun

d) Comptabilité analytique - contrôle de gestion

- Réalisation par : Experts CCO
- Durée : 4 jours
- Sessions et dates : 1 en 1987, et éventuellement plus selon les demandes.

(Possibilité d'organiser, en collaboration avec l'encadrement ou l'assistance technique, des variantes spécifiques à une ou deux entreprises.)

Ce séminaire, qui s'appuie sur des cas concrets issus des interventions de la

CCO, a été diffusé en 1986. Il s'adresse aux cadres administratifs et aux cadres techniques des établissements publics. Pour l'instant une majorité des cadres administratifs en a bénéficié. Une seconde diffusion est prévue en 1987, au profit des autres catégories de cadres.

e) Méthodes de travail - Analyse et traitement de problèmes

- Réalisation par : Experts CCO avec apport externe de séances et de programmes
- Durée : 3 ou 4 jours
- Sessions et dates : Selon les besoins, à partir de mars 1987 (après le stage à EUREQUIP des consultants rwandais)

2.2.2.2) Perfectionnement des cadres Administratifs et Comptables

f) Approvisionnement et gestion des stocks

- Réalisation par : Consultant externe
- Durée : 3 jours
- sessions et dates : 1 ou 2 selon les besoins recueillis et la disponibilité du cabinet.

Le cabinet PRICE WATERHOUSE a fait une proposition ferme à la CCO.

g) Choix des investissements

- Réalisation par : Experts CCO
- Durée : 2 jours*
- Sessions : 1 session
- Dates : Février ou mars 1987

* Extension à deux jours du séminaire diffusé sur une journée en 1986, par apports théoriques et pratiques complémentaires.

h) Planification et plan d'entreprise

- Réalisation par : Consultant externe et experts CCO
- Durée : 3 jours
- Session et dates : Une session vers avril pour les cadres, et une session pour les membres des commissions de travail au niveau des tutelles

Ce thème sera l'objet d'un code de conduite en 1987. Il revêt une grande importance du fait:

- d'une part du besoin de réactivation de la réflexion stratégique au niveau des autorités de tutelle,
- d'autre part de la préparation probable de plusieurs Contrats-Programmes entre l'Etat et les établissements publics
- et enfin de l'objectif d'implantation progressive à partir de 1987 de la fonction planification dans toutes les entreprises du secteur

i) Informatique de Gestion

- Réalisation par : Experts CCO
- Sessions et Dates : Plusieurs sessions après réception et installation des équipements

Ce séminaire sera préparé en conformité avec les orientations de la CCO en matière de formation à l'informatique. Il concernera principalement la préparation à l'utilisation des logiciels de gestion: comptabilité, stocks, immobilisations... et à celle des outils de travail sur ordinateur: tableurs, gestion de données, traitement de texte, etc...

j) Audit interne et externe

- Réalisation par : Cabinet européen, en collaboration avec les experts de la CCO.
- Durée : 3 à 4 jours
- Sessions et dates : A préciser selon les besoins et la disponibilité du cabinet.

Une liaison sera réalisée autant que possible entre la formation des cadres rwandais du volet Comptabilité Audit de la CCO et l'organisation de ce séminaire.

La CCO a reçu une proposition ferme du cabinet A. T. V. d'Anvers.

2.2.3) Perfectionnement des cadres des fonctions techniques et commerciales

Ces formations sont indiquées ici pour mémoire. Elles seront programmées les années suivantes.

Les séminaires correspondants seront organisés sur le même modèle que les précédents, en tenant compte des spécificités des techniques diffusées.

2.2.3) Assistance financière exceptionnelle, dans le cadre de la mise en oeuvre des plans de formation des entreprises prioritaires.

L'insuffisance de cadres de bon niveau dans les entreprises prioritaires exige pour y pallier un intense perfectionnement interne. Par ailleurs, la mise en place des plans d'amélioration à moyen terme entraînera des mouvements de personnel et des promotions pour lesquels des formations s'avéreront urgentes et indispensables.

La CCO pourrait financer quelques unes de ces formations, à titre supplétif, pour des cadres identifiés individuellement, dans le cadre d'une enveloppe budgétaire prédéfinie ou selon une procédure hors enveloppe.

k) Actions d'appui spécifiques

Réalisations : Voir plans de formation spécifiques des entreprises.

2.2.4) Formation intensive de cadres supérieurs

La CCO proposera au Gouvernement rwandais 8 à 10 cadres de haut niveau en vue d'organiser à leur intention un perfectionnement intensif au management d'entreprise sous forme de stages de moyenne durée (3 mois) de "préparation aux affaires". (Style CESA, ICG ou CPA).

Nous inscrirons 3 stages de ce type dans chaque budget annuel CCO-FED à partir de 1987.

1) Perfectionnement intensif au management - 3 personnes en 1987

Réalisation par un institut européen spécialisé- Offres à recueillir

2.2.5) Formation interne CCO

2.2.5.1) Formation tronc commun

La formation tronc commun concerne les techniques pédagogiques et d'intervention propres au métier de consultant. Dans ce cadre il est prévu d'offrir à tous les cadres rwandais de la CCO un séminaire de préparation au métier de consultant, et une formation plus approfondie aux méthodes de travail et à l'analyse et traitement de problèmes

m) Formation aux techniques d'intervention en entreprise

- Réalisation par : Société EUREQUIP
- Durée : 3 à 4 semaines
- Sessions : Décembre 1986: 2 cadres
Février 1987: 2 cadres
1988 et 1989: les cadres restant

Ces séminaires sont ceux organisés pour les consultants d'EUREQUIP récemment engagés. Leur programmation dépend des programmes de recrutement du cabinet, lequel ne peut donc prendre d'engagement ferme sur les dates de réalisation.

n) Formation aux méthodes de travail/ Traitement de problèmes

Il s'agit d'un séminaire déjà inscrit au programme de formation inter-entreprise, action e). Ce séminaire sera diffusé une première fois en 1987 pour les cadres de la CCO, qui seront ensuite invités à participer aux diffusions suivantes.

o) Familiarisation avec l'installation informatique de la CCO

Cette familiarisation sera orchestrée par le consultant informatique de la CCO

2.2.5.2) Autres formations

p) Formation spécifique de contrôleur-auditeur

Dans le cadre de l'activité d'audit, on envisage d'envoyer, selon les besoins, des cadres de la CCO auprès de cabinets d'audit pour une formation spécifique.

2.3) COMMENTAIRES SUR LA REALISATION

Le programme constitué des 16 actions de formation ou de perfectionnement, "a" à "p", décrites ci-dessus, se divise donc en:

- **des séminaires "inter-entreprises"**, organisés au Rwanda , à l'intention d'une part des administrateurs et directeurs, d'autre part des cadres administratifs, financiers ou techniques (scientifiques ou commerciaux).

Ces séminaires seront animés soit par des intervenants extérieurs avec le concours des experts de la CCO, soit par la CCO seule. Ce dernier cas ne peut pas être généralisé en raison de l'importance des temps de préparation d'un séminaire de qualité , temps consommé au détriment du travail dans les entreprises (10 entreprises cible en 1987).

La meilleure formule consiste à associer un intervenant extérieur choisi en fonction de sa compétence et des moyens didactiques à sa disposition et un consultant permanent de la CCO, très au fait des besoins précis des entreprises, qui intervient pour la mise en scène de cas pratiques et d'exercices tirés de la réalité courante.

- **des stages à l'étranger** dans des organismes professionnels, instituts, bureaux d'études, entreprises, pour satisfaire des besoins individuels et spécifiques de formation approfondie.

2.4) ESTIMATIONS BUDGETAIRES

Le tableau en page suivante donne les coûts prévisionnels des actions retenues en 1987 qui au total représentent environ 900 hommes jours de formation au Rwanda et 320 hommes jours de formation en Europe.

Le coût total du programme s'élève à 199 000 ECU et peut se répartir en deux tranches budgétaires:

A) Les **actions inter-entreprises** et les actions de formation interne CCO dont le chiffrage des coûts prévisionnels est fait avec une marge d'incertitude réduite. Leur coût total, 119 000 ECU, dont 12 500 ECU de provisions pour "frais locaux et divers", est **imputable sur le budget formation 1987 qui est de 120 000 ECU.**

B) Les **actions d'appui** de la CCO à la réalisation des premiers plans internes de formation des entreprises et l'action de formation "futurs managers" pour lesquelles on ne dispose actuellement que de très peu d'éléments de coût. Leur devis est estimatif. Il se monte à **80 000 ECU.** Nous proposons que l'important reliquat du budget CCO formation 1986 leur soit affecté.

Ceoi représenté :
 900 Hommes/jours de formation
 au Rwanda
 320 Hommes/jours de formation
 en Europe

TABLEAU DES COUTS PREVISIONNELS 1987 (en ecu)

	Code	FORME	NOMBRE DE SESSIONS	INTERVENANT EXTERIEUR	DUREE D'INTERVENTION	COUT HONORAIRES	TRANSPORT HEBERGEMENT	FRAIS LOCAUX (4)	SOUS-TOTAL	DIVERS ET PROVISIONS 15%	TOTAL
MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE	a	(1)	2	X	3-4 sem	15.000	5.000	H.B.FED	20.000		
ANALYSE/CONTROLE GESTION	d	(2)	1					H.B.FED			
ANALYSE FINANCIERE	b	(2)	2	X	3-4 Sem	15.000	5.000	H.B.FED	20.000		
PLANIF/PLAN D'ENTREPRISE*	h	(2)	1	X	4 Ssem	15.000	5.000	H.B.FED	20.000		
CHOIX DES INVESTISSEMENTS	g	(2)	1					H.B.FED			
METHODES DE TRAVAIL	e+n	(2)	2					H.B.FED			
INTRODUCTION INFORMATIQUE	c+1	(3)	4					H.B.FED			
APPROVISIONNEMENTS/STOCKS	f	(2)	1	X	1-2 Sem	3.500	1.500	H.B.FED	5.000		
AUDIT INTERNE/EXTERNE	j	(2)	1	X	1-2 Sem	7.500	5.000	H.B.FED	12.500		
*Séminaire de lancement de code de conduite					Provision pour frais locaux:			(10.000)			
TOTAL:						60.000	21.500		81.500	12.500	94.000
FORMATION INTENSIVE DE CADRES DE DIRECTION	1		3		3 X 3 mois						60.000
FORMATION INTERNE Technique du consultant	m		2 cadres		2x1mois						12.500
Audit	p				2x1mois						12.500
AIDE SUPPLEMENTIVE AU PLAN DE FORMATION D'ENTREPRISE	k				3 mois						20.000

- (1) : Séminaire résidentiel hors Kigali
 (2) : Séminaire non résidentiel à Kigali
 (3) : Formation à la CCD
 (4) : H B FED : Hors Budget FED, sauf provision globale de 10 000 ECU

TABLEAU DES SEMINAIRES DE FORMATION

	DIRECTEURS + ADMINIS- TRATEURS	CADRES ADMI-FI.	AUTRES CADRES (selon la spécialité)
MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE	□□□□□		
ANALYSE ET CONTROLE DE GESTION	◇◇◇◇◇	□□□□□	◇◇◇◇◇
ANALYSE FINANCIERE	□□□□□	□□□□□	
CHOIX DES INVESTISSEMENTS	◇◇◇◇◇	□□□□□	◇◇◇◇◇
MARKETING	◇◇◇◇◇		□□□□□
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET PLAN DE FORMATION	□□□□□		□□□□□
METHODES DE TRAVAIL ET TRAITEMENT DE PROBLEMES	□□□□□	□□□□□	□□□□□
INTRODUCTION A L'INFORMATIQUE ET AUX LOGICIELS DE BASE	◇◇◇◇◇	□□□□□	□□□□□
GESTION DE LA PRODUCTION			□□□□□
GESTION DES APPROVISIONNEMENTS ET DES STOCKS		□□□□□	
TECHNIQUES DE CONTROLE DE QUALITE		◇◇◇◇◇	□□□□□
AUDIT INTERNE ET EXTERNE		□□□□□	
DROIT DES SOCIETES	□□□□□	◇◇◇◇◇	
STATISTIQUES		◇◇◇◇◇	◇◇◇◇◇
PLANIFICATION et PLAN D'ENTREPRISE	□□□□□	□□□□□	

LEGENDE: Participation "nécessaire" □□□□□
 Participation "conseillée" ◇◇◇◇◇

ANNEXE 2

FICHE DE SYNTHESE DES ACTIVITES ET RESULTATS CCO/1986
CODE DE CONDUITE GENERAL "PLAN DE FORMATION"

1. OBJECTIFS

- Le Code de Conduite Général "Plan de Formation" se fixe comme objectifs
- d'une part, de doter chaque Etablissement Public, d'un "Plan de Formation 87", qui planifie et organise, pour la prochaine année, les actions de formation, retenues en fonction des objectifs généraux de l'Entreprise;
 - et d'autre part de sensibiliser Direction et Encadrement à la philosophie et à 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 :

- 17 et 18 Juillet : organisation d'un séminaire de lancement;
- début Août : sensibilisation de la Direction et de la hiérarchie, puis mise en place d'un "groupe de projet" au sein de chaque Entreprise;
- mi-Août/Décembre : élaboration du plan de formation.

3. AVANCEMENT

Le Code de Conduite "Plan de Formation" n'a pas été mis en oeuvre dans les 5 Entreprises suivantes :

- ELECTROGAZ, en raison de la déclaration d'existence d'un plan de formation, non encore communiqué, à ce jour, à la CCO;
- INRS/ISAR/ONAPO;
- OVIBAR, en raison du projet de réhabilitation de l'Office, qui intègre la composante "Personnel".

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

- Etape 1 : étude de poste

Cette étape s'est traduite 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.

Certains Etablissements se sont alors appuyés 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 s'est soldée par l'établissement des "Fiches Agent" qui présentent le profil professionnel de chaque agent et la formation nécessaire.

Ces 2 étapes sont actuellement achevées, hormis pour

- OPROVIA, qui a connu des difficultés d'organisation interne, retardant la mise en place du "groupe de projet"
- OCIR-THE, qui a dû se focaliser sur l'unité de production de Mulindi en raison de l'ampleur de la tâche.

- Etape 3 : Elaboration du plan de formation

Le travail de synthèse et de croisement des fiches de poste et fiches agent se déroule actuellement dans les Entreprises suivantes :

- CER/CSR/INR/OCIR-CAFE/ONATRACOM/ORINFOR;

et débute à :

- ORTPN/OPYRWA/OVAPAM/PAPETERIES.

4. PERSPECTIVES

Bien que les actions de sensibilisation et d'implication de la hiérarchie aient démarré de façon inégale dans les différentes Entreprises, l'inertie initiale semble aujourd'hui vaincue, notamment pour l'établissement des fiches agent qui nécessite une motivation importante des responsables.

Le "plan de formation 87" devrait donc être établi, selon le calendrier fixé.

Cependant, la pleine réussite du Code de Conduite nécessite que 2 écueils soient levés en 1987 :

- sous peine de crédibilité, les actions de formation retenues doivent avoir effectivement lieu; ce qui pose le problème de la cohérence des budgets de formation définis dans le cadre des prévisions budgétaires 87;
- dans un premier temps, le "plan de formation 87" s'est axé, par souci de réalisme, sur les actions d'adaptation du personnel à son poste de travail. Il faudra, dans un second temps, envisager les actions de perfectionnement du personnel, pour permettre aux Entreprises de s'ouvrir à de nouvelles techniques et à de nouvelles fonctions.