



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

06783

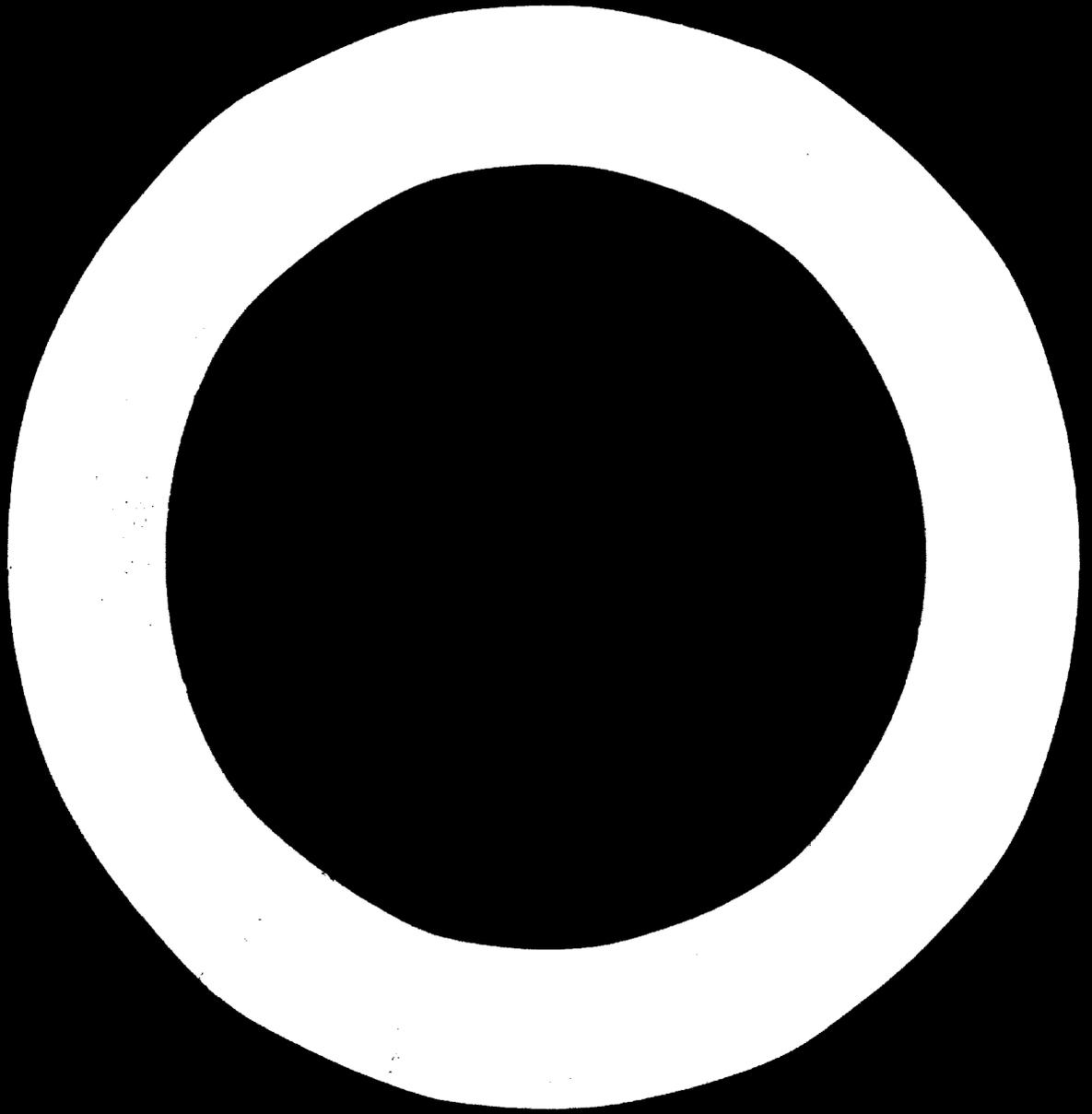
# MISE EN ROUTE DE LA CIMENTERIE NATIONALE,

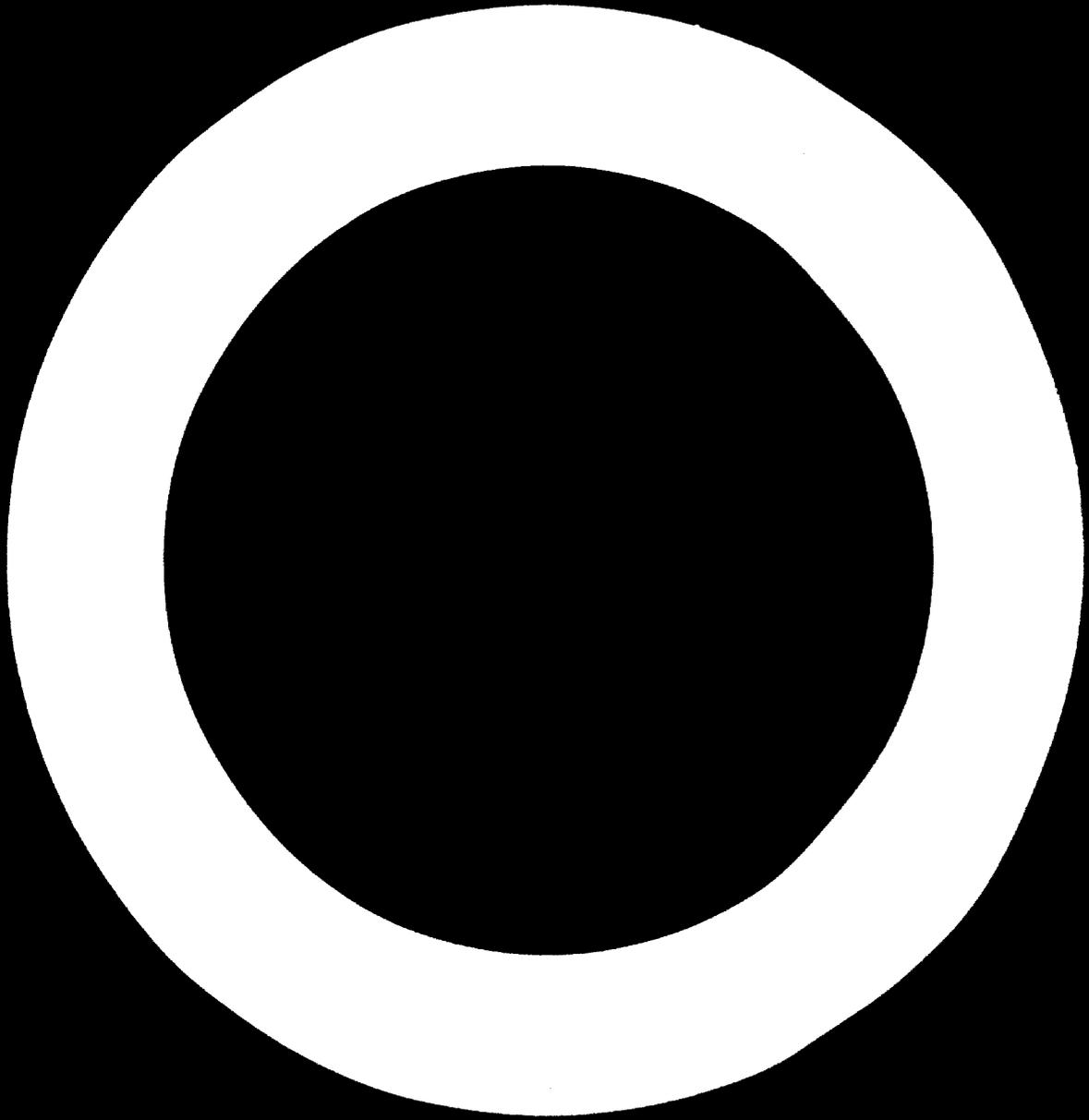
DP/ZA/78/009

**ZAIRE.**

**RAPPORT TECHNIQUE:  
FORMATION DU PERSONNEL.**

Elabé pour le Gouvernement zairais  
l'Organisation des Nations Unies  
pour le développement économique  
agence chargée de l'exécution pour le compte du  
Programme des Nations Unies pour le développement





Programme des Nations Unies pour le développement

MISE EN ROUTE DE LA CIMENTERIE NATIONALE

DP/ZAI/73/009

ZAIRE

Rapport technique : formation du personnel

Établi pour le Gouvernement zaïrois  
par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel,  
organisation chargée de l'exécution pour le compte du  
Programme des Nations Unies pour le développement

D'après l'étude de M. André Cornau, expert en formation industrielle

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel  
Vienne, 1975

Notes explicatives

CIDP	Centre pour le développement et l'éducation permanente
CINAT	Cimenterie nationale
CO	Cycle d'orientation (études secondaires)
CPCZ	Conseil permanent de comptabilité du Zaïre
ICI	Institut commercial et industriel
INPP	Institut national de préparation professionnelle
ISTA	Institut supérieur des techniques appliquées
UNAZA	Université nationale du Zaïre

---

Les appellations utilisées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays ou territoire, ou de ses autorités ni quant au tracé de ses frontières.

La mention dans le texte de la raison sociale ou des produits d'une société n'implique aucune prise de position en leur faveur de la part de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel.

TABLE DES MATIERES

<u>Chapitres</u>	<u>Pages</u>
INTRODUCTION.....	1
I LA CIMENTERIE NATIONALE : SON ORGANISATION.....	2
A. Renseignements généraux .....	2
B. Organisation.....	6
1. Direction commerciale .....	6
2. Direction de l'usine.....	6
II ANALYSE DES BESOINS EN MATIERE DE FORMATION DU PERSONNEL .....	9
A. Direction commerciale (Kinshasa) .....	9
1. Service de vente .....	9
2. Service administratif .....	9
3. Service des achats .....	11
4. Service des finances .....	12
5. Service de l'informatique .....	13
B. Direction commerciale (Kimpese) .....	13
C. Direction de l'usine .....	14
1. Service de la production et de l'exploitation .....	14
2. Service de l'entretien .....	17
3. Laboratoire .....	22
4. Service du personnel.....	22
5. Groupe de sécurité .....	22
6. Section des affaires sociales .....	23
7. Secrétariat .....	23
III MOYENS DE FORMATION .....	23
A. La CINAT .....	23
B. Etablissements d'enseignement .....	24
1. Enseignement public .....	24
2. Enseignement privé .....	27
C. Organismes publics .....	29
D. Centre de formation dans les entreprises .....	31

IV	ASSISTANCE ET FORMATION PERMANENTE.....	3
	A. Nature et objectifs de la formation .....	17
	B. Conditions, teneur et mise en application des programmes de formation .....	27
	C. Localisation et besoins en locaux .....	35
	D. Besoins en matière d'équipement .....	37
	E. Assistance .....	37
	CONCLUSION.....	47

ANNEXES

I	Organisation de la CIAMT .....	47
II	Service de vente .....	49
III	Service administratif .....	51
IV	Service des achats.....	53
V	Service des finances .....	55
VI	Direction commerciale (Kimpese) .....	56
VII	Service de la production et de l'exploitation .....	58
VIII	Service de l'entretien .....	60
IX	Laboratoire .....	62

## INTRODUCTION

La mission d'étude de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) sur la Cimenterie Nationale (CINAT) s'est déroulée en République du Zaïre du 11 juillet au 11 août 1975. Elle s'inscrit dans le cadre de l'assistance fournie par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) au Gouvernement zaïrois dans les problèmes de mise en route d'une usine de fabrication de ciment commandée à une firme allemande.

La contribution demandée au PNUD pour la réalisation de ce projet a été de 371.700 US dollars. Le montant envisagé de la contribution du Gouvernement zaïrois a été de 64.320 zaïres.

Les objectifs principaux de cette mission étaient les suivants :

- a) Examiner avec la CINAT les besoins actuels et futurs en matière de formation du personnel;
- b) Évaluer les moyens de formation existants et auxquels la CINAT peut avoir recours;
- c) Préparer un programme d'assistance permettant de doter la CINAT des structures nécessaires pour la formation permanente de son personnel.

### I. LA CIMENTERIE NATIONALE : SON ORGANISATION

#### A. Renseignements généraux

La Cimenterie nationale (CINAT), société zaïroise par actions à responsabilité limitée, a été constituée le 27 octobre 1970.

Son capital social d'un montant de 3.000.000 zaïres a été souscrit pour 51 % par l'État zaïrois et pour 49 % par diverses firmes allemandes représentées par Klöckner Industrie-Anlagen GmbH.

Elle est chargée d'exploiter l'usine de fabrication de ciment par voie sèche, d'une capacité de mille tonnes par jour, fournie par Klöckner aux termes d'un contrat signé le neuf juin mil neuf cent soixante dix et construite par l'entreprise danoise F. L. Smidth und Co.

Les travaux de construction de l'usine ont commencé en février 1972 à Kimpese, localité située à quelque 260 km de Kinshasa, sur la route de Matadi, et se sont terminés en mai 1974.

### 3. Organisation (annexe I)

La CIMAT est dirigée par un président-directeur général assisté d'un directeur commercial et d'un directeur d'usine.

Elle emploie à l'heure actuelle les services de 511 personnes, dont 12 expatriés. Parmi ces derniers figurent le directeur commercial et le directeur de l'usine.

#### 1. Direction commerciale

Le directeur commercial est chargé de la gestion commerciale (vente et achats), de la gestion comptable et financière de la société ainsi que de la gestion du personnel affecté au siège social de la CIMAT (Kinshasa).

Il est assisté par un directeur commercial adjoint, affecté au siège de Kimpese et chargé plus spécialement du stockage, de l'ensachage et de l'expédition du ciment ainsi que de la gestion des magasins où sont entreposées les pièces de rechange.

Le directeur commercial est également assisté à Kinshasa par les chefs des services ci-dessous mentionnés :

- a) Service de vente. Ce service est chargé de la vente, de la facturation, des statistiques et des relations avec les clients.
- b) Service administratif. Ce service est chargé principalement de l'administration du personnel affecté à Kinshasa, du contentieux, du secrétariat du siège social, des transports, voyages, bâtiments et logements ainsi que des relations avec les autorités.
- c) Service des achats. Ce service est chargé d'effectuer, tant sur place qu'à l'étranger, les achats de matériel, pièces de rechange et autres objets nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.
- d) Service des finances. Ce service est chargé de la gestion financière et de la comptabilité de la société.
- e) Service de l'informatique, (comptabilité analytique) Ce service est chargé principalement de déterminer les coûts et prix de revient.

#### 2. Direction de l'usine

Le siège de Kimpese est placé sous la responsabilité du directeur de l'usine qui doit avant tout veiller au bon fonctionnement de l'usine, s'occuper de la gestion du personnel, de la surveillance des installations et des

mesures de sécurité, de l'établissement des rapports d'exploitation, des relations avec les autorités locales.

Le directeur de l'usine est assisté par le chef du service du personnel, le chef du laboratoire, le chef du service de l'entretien, le chef du service de la production et de l'exploitation ainsi que par le commandant du groupe privé de sécurité, par un secrétaire et par un chef de section des affaires sociales.

- a) Service du personnel. Ce service est chargé de l'administration du personnel.
- b) Laboratoire. Ce service est chargé principalement des tests chimiques et physiques de contrôle de qualité des matières premières, du clincker et du ciment.
- c) Service de l'entretien. Ce service est chargé des travaux d'entretien et de réparation de l'ensemble du matériel et des installations, y compris les routes et les bâtiments, de la gestion des stocks de pièces de rechange et de la documentation technique de l'usine.
- d) Service de la production et de l'exploitation. Ce service est chargé de l'extraction, du stockage et du concassage du calcaire et des argiles, du stockage, du broyage et de la cuisson des matières concassées, du stockage et du broyage du clincker et du gypse.
- e) Groupe privé de sécurité. Ce service est chargé de la sécurité du personnel ainsi que de celle des biens meubles et immeubles de l'usine et des quartiers résidentiels.
- f) Secrétariat. Ce service est chargé de la correspondance et des autres moyens de communication de l'usine.
- g) Section des affaires sociales. Cette section est chargée de faire respecter les prescriptions en matière d'hygiène et de sécurité du travail, de veiller à la propreté, à l'environnement de l'usine et des quartiers résidentiels et au bon fonctionnement de l'infirmerie et de dresser les inventaires du mobilier de l'usine et des habitations.

## II. ANALYSE DES BESOINS EN MATIERE DE FORMATION DU PERSONNEL

L'analyse des besoins en matière de formation du personnel portera en premier lieu sur ceux de la direction commerciale tant à Kinshasa qu'à Kimpese et ensuite sur ceux de la direction de l'usine de Kimpese.

D'une manière générale, la CIMAT ne dispose pas à l'heure actuelle du personnel qui, après formation appropriée, prendra la relève des 12 agents expatriés (direction, cadres et agents de maîtrise) à son service.

Le personnel zafrois d'exécution en place est composé d'agents jeunes, pour la plupart en service depuis quelques mois seulement, n'ayant que peu de connaissances théoriques et d'expérience pratique réelle, mais désireux - et capables - de se perfectionner.

### A. Direction commerciale (Kinshasa)

#### 1. Service de vente. (annexe II)

Le service de vente est composé de la section des exportations et du secrétariat.

La section exportation est chargée des relations extérieures avec les organismes de transport, la douane, les banques, les distributeurs et les clients, pour toutes les opérations relatives à la vente du ciment.

- a) Répartition du personnel (annexe II)
- b) Taux d'inertabilité. Ce service, comme la plupart de ceux de la CIMAT, n'a pas encore enregistré de démission.
- c) Résultats. Les résultats obtenus par ce service sont jugés satisfaisants compte tenu du fait que les difficultés rencontrées à l'heure actuelle par la CIMAT dans la vente de sa production résultent de l'insuffisance des moyens de transport routier auxquels elle peut avoir recours pour l'acheminement de son ciment vers certains de ses distributeurs. On doit cependant remédier à quelques déficiences causées surtout par le manque de rigueur dont font parfois preuve certains agents dans la réalisation de leurs tâches.
- d) Formation actuelle. La mise au courant du personnel n'est par organisée et repose essentiellement sur la correction des erreurs constatées. La méthode utilisée n'est pas satisfaisante et un simple relâchement du contrôle, à tout niveau, laisse réapparaître les erreurs corrigées à de nombreuses reprises.

- e) Prévision des besoins de main-d'oeuvre. L'effectif actuel est estimé amplement suffisant et, compte tenu de l'âge du personnel en service, des possibilités de remplacement en cas d'absence et de la stabilité générale du personnel de la CINAT, il ne devra probablement pas être modifié dans les années à venir.
- f) Besoins en matière de formation. Tous les cadres devraient recevoir une formation générale dans les domaines suivants : commandement, relations humaines; art d'instruire; conduite des réunions; expression oral et écrite; organisation et gestion des entreprises; introduction à l'économie et aux problèmes comptables et financiers; connaissance de l'entreprise et de ses services; droit du travail et surtout art d'améliorer les méthodes de travail, de bien administrer son temps; planification du travail et contrôle de la qualité. En outre, les responsables de ce service - le chef de service, le chef de service adjoint et le chef de la section des exportations - devraient pouvoir se perfectionner sur les points suivants : structure du service de vente; étude du marché; administration des ventes (statistiques, surveillance de la clientèle, préparation du travail des démarcheurs, contrôle et exploitation des tournées des démarcheurs informations à la clientèle, tenus des carnets de commande, surveillance des stocks, préparation des rapports et des prévisions de vente, contrôle des prévisions, préparation et exploitation des études de marché, correspondance commerciaux, exécution des commandes, facturation, surveillance du crédit consenti aux clients...); circuit commande-client; distribution; contrats; art de vendre et de négocier; publicité.

Un cours de perfectionnement en dactylographie et sténographie devrait être donné aux agents du secrétariat.

Des notions de droit (civil et commercial), de comptabilité usuelles, d'organisation administrative, d'économie et d'organisation des entreprises ainsi que de correspondance commerciale devraient être enseignées au secrétaire, au facturier et au démarcheur.

## 2. Service administratif (annexe III)

Le Service administratif est composé de trois sections : la section du personnel, le secrétariat et la section des relations publiques.

La section du personnel est chargée de l'administration du personnel et des problèmes de contentieux.

Le secrétariat est chargé du courrier et de la supervision de l'activité des messagers, des téléphonistes et des préposés à l'accueil.

La section des relations publiques est chargée du protocole et des relations administratives avec les autorités et l'extérieur (en particulier : formalités d'immigration, assurances, voyages, logements, transport, entretien du charroi et des bâtiments).

- a) Répartition du personnel (annexe III).
- b) Taux d'instabilité. Ce service a enregistré jusqu'à présent la démission de deux chauffeurs seulement.
- c) Résultats. Les résultats obtenus par ce service sont très encourageants à l'exception cependant de la gestion du personnel qui semble n'avoir pas retenu l'attention qu'elle mérite et qui est pratiquement inexistante.
- d) Formation actuelle. La mise au courant se fait de la manière décrite pour le service de vente et les résultats n'en sont pas différents.
- e) Prévision des besoins de main-d'oeuvre. L'effectif actuel est suffisant tant dans l'immédiat que dans les années à venir. Certains agents pourraient cependant être remplacés.
- f) Besoins en matière de formation. Outre la formation générale que devraient recevoir tous les cadres (voir par. 1, alin. f : "Besoins en matière de formation" du service de vente), une formation complémentaire sur la gestion prévisionnelle du personnel devra être dispensée au chef du service ainsi qu'au chef actuel du personnel ou à son remplaçant et à son adjoint.  
Cette formation devrait porter sur la définition et l'analyse des emplois, l'établissement des effectifs types (présents et futurs), la prospection dynamique du marché de l'emploi, la sélection à l'embauche, l'accueil et la formation des nouveaux agents, la formation et le perfectionnement systématique du personnel à tous les niveaux, la rémunération et l'information du personnel. Il serait également souhaitable qu'une possibilité de perfectionnement en législation sociale soit offerte.  
Les notions de droit (civil, commercial et social), d'organisation administrative, d'économie et d'organisation des entreprises, d'organisation et de planification du travail, de correspondance en français et d'accueil des visiteurs devraient être données aux secrétaires de direction et à l'agent des relations publiques.

Un cours de perfectionnement en dactylographie devrait également être donné aux dactylos.

L'agent des relations publiques devrait être formé aux techniques des relations publiques de manière à le rendre apte à faire mieux connaître l'entreprise.

### 3. Service des achats (annexe IV)

Le service des achats est composé de la section des achats locaux et de la section des importations.

- a) Répartition du personnel (annexe IV).
- b) Taux d'instabilité. Ce service n'a pas encore enregistré de démission depuis sa création.
- c) Résultats. Les résultats obtenus par ce service sont très satisfaisants. Les difficultés rencontrées actuellement tant au niveau des achats sur place que des importations résultent de circonstances extérieures à la CINAT.
- d) Formation actuelle. La mise au courant de l'assistant, appelé à devenir probablement le responsable de ce service, a été faite de manière systématique et l'intéressé a encore la possibilité de parfaire ses connaissances en travaillant en équipe avec un "coach" de qualité.
- e) Prévisions des besoins de main-d'oeuvre. L'effectif actuel est suffisant dans l'immédiat. Il sera cependant très utile de prévoir à moyen terme un adjoint, futur chef de service affairs.
- f) Besoins en matière de formation. Outre la formation générale que devraient recevoir tous les cadres (voir : par. 1, alin. f "Besoins en matière de formation" du service de vente), une information technique appropriée devrait être donnée à l'assistant afin de lui permettre de traiter en connaissance de cause les réquisitions envoyées par l'usine.

Tous les agents, d'autre part, devraient suivre des cours de rappel de leurs connaissances sur les structures d'un service des achats (études et documentations sur les marchés - par produits et par fournisseurs -, études juridiques des contrats; rédaction et surveillance des commandes, réception et contrôle des livraisons.

contrôle des factures des fournisseurs, gestion des stocks), le circuit d'achat (demande, appel d'offres, commande, réception, contrôle, facturation), les importations et formalités bancaires et douanières.

4. Service des finances (annexe V)

Ce service, chargé théoriquement de la gestion financière et de la comptabilité de la Société est encore en cours d'organisation.

- a) Répartition du personnel (annexe V)
- b) Taux d'instabilité. Ce service n'a pas encore enregistré de démission depuis sa création.
- c) Résultats. Les résultats obtenus par ce service ne semblent pas encore satisfaisants. La qualité et la quantité des renseignements fournis doivent être améliorés et l'organisation financière mieux établie, notamment en ce qui concerne les budgets et situations de la trésorerie.
- d) Formation actuelle. La mise au courant du personnel n'est pas organisée et repose essentiellement sur la correction des erreurs constatées.  
Cette méthode est nettement insuffisante et ne donne pratiquement pas de résultats positifs.
- e) Prévisions des besoins de main-d'oeuvre. Bien que l'effectif actuel soit estimé déjà trop important, il paraît nécessaire de procéder, dès que possible, à l'engagement d'un, voire même de deux diplômés en comptabilité et finances appelés, l'un, à remplacer le chef de service actuel, l'autre à être formé en qualité d'adjoint et de remplaçant éventuel tant pour ce service que pour le service de l'informatique.
- f) Besoins en matière de formation. Outre la formation générale que devraient recevoir tous les cadres (voir : par. 1, alin. f "Besoins en matière de formation" du service de vente), un cours de perfectionnement en comptabilité générale (principalement en ce qui concerne les travaux de fin d'exercice), en étude de bilans, en gestion financière (investissements, capitaux, budget et situations de trésorerie, contrôle financier) et en législation fiscale, devra être dispensé aux futurs responsables de ce service.

Les autres agents devraient être recyclés en comptabilité générale (arithmétique commerciale, principes fondamentaux de comptabilité, systèmes comptables, comptes, plan comptable, analyse des comptes, partie double et balance, travaux de fin d'exercice, notions de bilan, notions sommaires de mécanographie, comptes d'amortissement, de charges, de régularisations,...) et recevoir les notions utiles à la préparation du tableau de bord de l'entreprise.

#### 5. Service de l'informatique

Le service de l'informatique vient d'être créé et n'est pas encore structuré.

Il est composé d'un chef de service (expatrié) et d'un dactylo.

L'engagement d'un agent de formation théorique suffisante (au minimum diplômé en comptabilité et finances) est en cours.

Besoins en matière de formation. Outre une formation analogue à celle qui sera donnée aux agents du service des finances, les agents du service d'informatique devraient recevoir les notions indispensables à la mise en place d'un système de contrôle budgétaire ainsi qu'une formation leur permettant de connaître parfaitement l'organisation et le fonctionnement des différents services afin de pouvoir, en connaissance de cause, procéder au classement des charges directes et indirectes, à la répartition de ces dernières et à l'imputation des charges aux différents coûts et prix de revient.

#### B. Direction commerciale (Kimpese) (annexe VI)

Le directeur commercial adjoint affecté au siège de Kimpese est assisté d'un chef de service administratif chargé de la gestion des magasins de pièces de rechange, de l'ensachage, du chargement et de l'expédition du ciment.

Il supervise directement les opérations de caisse, la comptabilisation des salaires ainsi que la collecte des renseignements nécessaires au service d'informatique pour le calcul des coûts et prix de revient.

a) Répartition du personnel (annexe VI).

b) Taux d'instabilité. Ces services n'ont pratiquement pas enregistré de démission en dehors du personnel sans qualification.

- c) Résultats. Les services de la direction commerciale, situés à Kimpese, sont en cours de réorganisation. Les résultats obtenus sont cependant déjà très satisfaisants et les initiatives prises depuis quelques semaines ne pourront que les améliorer davantage encore.
- d) Formation actuelle. Le directeur commercial adjoint a commencé à donner une formation essentiellement pratique à son personnel et obtiendra probablement de très bons résultats pour autant que cette mise au courant soit planifiée.
- e) Prévisions des besoins de main-d'œuvre. L'effectif actuel est suffisant. Il conviendrait cependant de prévoir l'engagement et la formation d'un futur chef de service administratif qui pourrait éventuellement remplacer celui en service à l'heure actuelle et serait susceptible d'être promu à moyen terme à un poste supérieur.
- f) Besoins en matière de formation. Outre la formation prévue pour les cadres des services des finances et d'informatique, le chef du service administratif devrait recevoir une formation appropriée sur l'organisation et l'aménagement des magasins, la maintenance et la protection des produits ainsi que sur la gestion des stocks. Le chef des magasins devrait recevoir une formation spécifique semblable.  
Des notions de droit, civil et commercial, de comptabilité usuelle, d'organisation administrative, d'économie et d'organisation des entreprises ainsi que de correspondance commerciale devraient être enseignées aux responsables de la section des expéditions.

### C. Direction de l'usine

#### 1. Service de la production et de l'exploitation (annexe VII)

Ce service est chargé de la production du ciment depuis l'extraction des matières premières jusqu'au stockage du ciment.

Il est composé des sections "Carrière" et "Production".

La section "Carrière" est chargée de l'extraction, du stockage et du concassage du calcaire et des argiles.

La section "Production" est chargée de la production du ciment.

Les matières premières concassées et stockées sont transportées vers le broyeur à cru en passant par des silos pilotes et des douateurs.

Les matières moulues sont refoulées vers trois silos d'homogénéisation en passant par un séparateur qui renvoie au broyeur les matières non suffisamment broyées.

La "Farine" homogénéisée est dirigée vers le four et réchauffée progressivement dans un échangeur de chaleur.

Le four, alimenté par du fuel réchauffé au préalable dans un foyer à vapeur, est du type rotatif et composé de quatre zones : préchauffage; décarbonisation; cuisson; refroidissement (ballonets).

Refroidi, le clinker est concassé et transporté vers un hall de stockage d'une capacité de 22 000 tonnes et dirigé ensuite vers un broyeur à ciment où il est mélangé à 5 % de gypse et broyé.

Le ciment est alors soufflé vers trois silos de stockage d'où il peut être soutiré par air comprimé vers l'ensacheuse (12 becs/50 kg) puis transporté par courroie vers les wagons ou les camions.

Il peut également être chargé en vrac par un boyau d'écoulement placé dans chaque silo.

- a) Répartition du personnel (annexe VII).
- b) Taux d'instabilité. Douze agents (dont cinq démissionnaires), pour la plupart conducteurs d'engins, ont quitté l'entreprise depuis 1973.

Ces départs volontaires n'affectent cependant guère le taux de stabilité générale de l'entreprise qui semble ne pas éprouver de grosses difficultés à maintenir ses effectifs. Il semble cependant, tout au moins en ce qui concerne la situation du personnel technique de l'usine, que cette stabilité découle en grande partie du peu d'offres d'emploi sur le marché local du travail et non des conditions de travail offertes par la CINAT.

- c) Résultats. Le stockage des matières premières concassées ainsi que la production de ciment sont réguliers et l'usine fonctionne dans de bonnes conditions.

On doit remarquer cependant que l'extraction et le concassage du calcaire et de l'argile sont effectués à l'heure actuelle de manière intensive, de façon à disposer d'un stock maximum de matières premières avant le début de la saison des pluies, dont les précipitations perturberont probablement ces opérations. Cette période exceptionnelle d'activité intense a entraîné l'instauration provisoire d'une rotation horaire du personnel afin de permettre une activité continue de 7 à 22 heures.

d) Formation actuelle. Une partie du personnel en place a reçu une brève formation tant théorique que pratique et les cadres nationaux en place semblent être en mesure de pouvoir assumer très rapidement la responsabilité complète de ce service très important.

e) Prévisions des besoins de main-d'oeuvre. Le matériel lourd utilisé à la carrière (Deennes Magirus 13 T, pelles et bulldozers Caterpillar D7, C7 et D, excavatrice Ruston Bucynus R 30, chargeurs Hanomag D & Ap) semble suffisant pour le travail demandé et ne sera probablement pas augmenté dans les prochaines années.

Le matériel utilisé par l'usine proprement dite a été construit par la firme danoise J. L. Smidth and Co et ne devra pas être renforcé.

L'effectif actuel paraît donc suffisant tant à l'heure actuelle qu'à plus long terme. Il conviendrait cependant de procéder à l'engagement de deux ingénieurs mécaniciens ou chimistes (moins difficiles à trouver actuellement sur le marché de l'emploi), qui seraient amenés à recevoir une formation leur permettant d'occuper à moyen terme les emplois de chef de production et de chef de service (le chef de production actuel devant normalement devenir chef de service et ensuite directeur de l'usine).

f) Besoins en matière de formation.

. Section "Carrière"

Il y a lieu d'envisager un perfectionnement approprié, tant technique que pratique, de l'ensemble du personnel.

Ce perfectionnement pourrait, en fonction des différents postes, porter sur les points suivants :

Chef de carrière : technique du forage et des explosifs; caractéristiques particulières et utilisation du matériel de forage et de pompage de la carrière; connaissance approfondie des règles de sécurité; caractéristiques, conduite et utilisation des engins lourds de carrière; formation générale des cadres.

Contre-maitre : matières prévues pour le chef de carrière; plans de carrière; plans de tir et calcul des charges.

Conducteurs de foreuse : caractéristiques, utilisation et entretien du matériel de forage; notions élémentaires de géologie adéquates à l'emploi; notions élémentaires de résistance des matériaux adaptées aux fleurets utilisés; notions élémentaires de fonctionnement d'un compresseur; règles de sécurité adaptées à l'emploi.

Bouteleur : connaissances approfondies des plans de tir et de calcul des charges; règles de sécurité adaptées à l'emploi.

Pompistes : principes généraux de fonctionnement des pompes; principaux types de pompe; utilisation et entretien des pompes en service; règles de sécurité adaptées à l'emploi.

Opérateurs de concasseur : notions générales d'électricité; utilisation et fonctionnement du concasseur utilisé; règles de sécurité adaptées à l'emploi.

• Section "Production"

Un perfectionnement consistant en un rappel des notions générales d'électricité et de mécanique, de la technologie du ciment, de l'importance de la conduite et de la surveillance de chaque partie de la machinerie dans le processus global de la fabrication, de l'explication détaillée du fonctionnement du matériel surveillé et des incidents qui pourraient survenir, s'avère nécessaire pour l'ensemble du personnel d'exécution et de maîtrise en place ainsi que pour les futurs cadres.

2. Service de l'entretien (annexe VIII)

Le service de l'entretien est composé de cinq sections :

L'atelier mécanique, chargé de l'exécution des travaux d'entretien et de réparation des installations mécaniques de l'usine et de la carrière,

à l'exception toutefois des véhicules et engins roulants de la carrière et des réquisitions de pièces de rechange;

L'atelier électrique, chargé de l'exécution des travaux d'entretien et de réparation des installations électriques de l'usine, de la carrière et des quartiers résidentiels ainsi que des réquisitions de pièces de rechange;

Le garage, chargé du transport, de l'exécution des travaux d'entretien et de réparation de tous les véhicules, engins outiers et moteurs à carburant ainsi que des réquisitions de pièces de rechange;

la Section "Entretien des bâtiments", chargée de l'exécution des travaux de construction, d'entretien et de réparation des bâtiments (bureaux, usines et dépendances, habitations);

la Section "Entretien préventif", chargée de la préparation des programmes généraux d'entretien préventif et d'approvisionnement en pièces de rechange ainsi que de la constitution de la documentation technique de l'entreprise.

- a) Répartition du personnel (annexe VIII).
- b) Taux d'instabilité. Un seul mécanicien a démissionné jusqu'à présent.
- c) Résultats. Les résultats obtenus par ce service sont assez satisfaisants malgré l'insuffisance des connaissances théoriques et pratiques d'une partie très importante du personnel. Ces résultats pourraient cependant s'améliorer après une formation appropriée du personnel d'exécution.
- d) Formation actuelle. La mise au courant du personnel est entravée par des difficultés d'ordre linguistique ainsi que par l'obligation dans laquelle se trouve le personnel de cadre et de maîtrise de devoir faire face à de trop nombreuses tâches d'exécution dont leurs ouvriers, insuffisamment préparés, ne peuvent venir à bout.
- e) Prévisions des besoins de main-d'oeuvre

Atelier mécanique

L'atelier dispose de : 2 tours, 1 fraiseuse, 3 perceuses, 1 presse, 1 raboteuse, 1 rectifieuse (non encore utilisée), 3 postes à souder (5 électriques - 3 chalumeaux), 1 cintreuse, 1 meule et 1 fileteuse.

Les difficultés considérables rencontrées dans l'approvisionnement régulier de l'usine en pièces de rechange vont amener la CIAT à renforcer l'équipement de son atelier mécanique afin de pouvoir fabriquer elle-même un maximum de pièces.

D'autre part, le départ progressif des travailleurs anglais, appelés à prêter leurs services dans leur pays d'origine, entraînera probablement l'obligation de trouver dans un avenir très proche un autre contremaître.

En outre, le chef actuel de l'équipe de réparation des compresseurs de l'atelier mécanique, spécialiste en réparation de voitures et camions, devrait pouvoir être muté au garage en remplacement du contremaître qui atteindra prochainement l'âge de la retraite.

En conséquence, la CIAT doit prévoir, pour cette section, l'engagement de :

Trois ingénieurs mécaniciens (ingénieurs civils ou techniciens), dont l'un deviendra le chef du service de l'entretien, le second, chef de la section "Entretien préventif" et responsable de la formation technique, et le troisième chef de l'atelier mécanique;

Quatre agents de niveau A <sup>1/</sup> ayant une formation de mécanicien, dont deux deviendraient contremaîtres instructeurs et les deux autres chefs d'équipe;

Cinq agents de niveau A <sup>2/</sup> ayant une formation de mécanicien, afin de renforcer le personnel d'exécution.

#### Atelier électrique

L'autorisation de procéder à l'engagement d'électriciens supplémentaires aurait déjà été donnée.

---

<sup>1/</sup> le niveau A 2, au Zaïre, est un niveau d'études correspondant à des études secondaires dans une section technique (4 ans).

<sup>2/</sup> le niveau A 3 est un niveau d'études correspondant à des études secondaires dans une section pratique (3 ans).

Il conviendrait cependant d'affecter à cette section l'ingénieur technicien électricien en stage à l'usine en vue de lui permettre de recevoir une formation appropriée afin d'assumer à moyen terme les fonctions de chef de l'atelier. Deux agents de niveau A 2, ayant une formation d'électricien, devraient également être engagés et formés afin de devenir des contremaîtres adjoints chargés notamment de l'instruction du personnel. L'ingénieur électronicien en stage dans cette section devrait pouvoir recevoir une formation pratique appropriée et en devenir le responsable pour la partie électronique.

#### Garage

Outre la mutation proposée au chef de l'équipe de réparation des compresseurs de l'atelier mécanique au garage en qualité de contremaître, à un premier stade, et éventuellement, plus tard, de chef de garage, la CINAT devrait prévoir l'engagement de quatre agents de niveau A 3 dont trois mécaniciens d'automobiles et un électricien d'auto.

Ces agents deviendraient éventuellement, après formation, contremaîtres et instructeurs.

#### Entretien des bâtiments

Il conviendrait de prévoir l'engagement d'un agent de niveau A 2, spécialisé dans la construction, qui, après formation, deviendrait le chef de cette section.

#### Entretien préventif

L'engagement d'un ingénieur mécanicien, en formation à l'atelier mécanique en premier lieu, s'avère nécessaire.

Cet élément deviendrait éventuellement le chef de cette section et le responsable de la formation technique dans l'entreprise.

- f) Besoins en matière de formation. D'une manière générale, le personnel d'exécution en place fait face tant bien que mal aux problèmes de l'heure.

Il s'agit pour la plupart de jeunes ouvriers engagés depuis moins d'un an, n'ayant bien souvent que de très insuffisantes connaissances théoriques et très peu de connaissances pratiques.

Ce personnel, pour n'avoir appris un métier que de manière très imparfaite, ne pourra répondre aux besoins futurs de l'usine que s'il reçoit une formation systématique appropriée.

Cette formation devrait notamment porter sur les points suivants :

Atelier mécanique :

Machines-outils

Organisation d'ateliers de machines-outils; notions élémentaires de mécanique; coupe; dessin et lecture; outils; choix du matériau; utilisation des machines-outils; ajustage, fraisage, tournage, suivant la spécialisation de chacun; entretien du matériel; hygiène et sécurité du travail.

Soudure

Caractéristiques techniques et opérationnelles du groupe électrogène; soudure à l'arc - électrodes; soudure oxyacétylénique; découpage à l'oxygène; hygiène et sécurité du travail.

Atelier électrique :

Electricité générale; initiation aux schémas; électricité industrielle; froid industriel; électronique appliquée au matériel de l'usine (télécommunications et circuits industriels).

Garage :

Mécanique

Transmission (embrayage, boîtes de vitesses, arbres de transmission); direction; suspension, châssis, roues et pneus; alimentation (réservoir, pompe, carburateur); freins (mécaniques, hydrauliques, servo-freins); lubrification; refroidissement; caractéristiques techniques et opérationnelles des engins utilisés; éléments du moteur Diesel; éléments du moteur essence; entretien périodique; pannes et accidents; utilisation des catalogues de pièces de rechange et des livrets d'instruction.

Electricité

Principes fondamentaux; mesures et instruments de mesure; circuits électriques.

Circuits hydrauliques

Principes fondamentaux; travail en hydraulique; pompes et valves; systèmes hydrauliques des engins utilisés.

Pompes à injection

Injections sur moteurs Diesel; fonctionnement du système d'injection; injecteurs; systèmes d'injection du matériel utilisé.

Entretien des bâtiments :

Projection de petits projets; calcul des bétons; constructions en briques réfractaires.

Le futur personnel de cadre devrait pouvoir recevoir une formation semblable en plus du programme déjà défini pour tous les agents de cette catégorie.

3. Laboratoire (annexe IX)

- a) Répartition du personnel (annexe IX)
- b) Taux d'instabilité. Négatif.
- c) Résultats. Les résultats obtenus par ce service sont excellents.
- d) Formation actuelle. Le chef de service actuel a donné une formation systématique à l'ensemble de son personnel. Les résultats obtenus sont très satisfaisants.
- e) Prévisions des besoins de main-d'oeuvre. L'effectif actuel est suffisant tant dans l'immédiat qu'à moyen et long terme.
- f) Besoins en matière de formation. A l'exception de "l'assistant" en service, qui devrait recevoir la formation générale préconisée pour les cadres, le personnel en place est adapté à l'emploi.

4. Service du personnel

Le Service du personnel est composé d'un chef de service, d'un employé et d'un dactylo.

Les remarques et considérations émises à l'occasion de l'examen du service du personnel du siège de Kinshasa s'appliquent également à ce service.

5. Groupe de sécurité

Le groupe de sécurité est composé d'un commandant et de gardiens.

Il n'y a pas de remarques à faire.

6. Section des affaires sociales

Cette section est composée d'un chef de section, de jardiniers, d'infirmiers, de nettoyeurs, de domestiques, de balayeurs et de manoeuvres.

Il n'y a pas de remarque à faire.

7. Secrétariat

Le secrétariat est composé d'un secrétaire, d'un employé et d'un dactylo.

Il n'y a rien de particulier à signaler.

### III. MOYENS DE FORMATION

Il existe déjà des moyens de formation auxquels la CIMAT pourrait avoir recours et qui sont en mesure de couvrir valablement une partie importante des besoins en matière de formation de son personnel.

Il existe au sein de l'entreprise elle-même, dans certains établissements d'enseignement officiels ou privés, dans certains organismes publics et dans des entreprises, des possibilités de formation qui devraient être utilisées au maximum par la CIMAT.

#### A. La CIMAT

Une fois l'organisation des différents services terminée et les dernières difficultés de la mise en route de l'usine surmontées, les cadres supérieurs de la CIMAT, et en particulier le directeur commercial et le directeur de l'usine, pourront se consacrer à l'une de leurs tâches essentielles qui est la formation et le perfectionnement du personnel mis à leur disposition.

Il est indispensable, en effet, que les connaissances techniques et professionnelles connexes, liées au métier ou à la fonction, telles que l'organisation, le fonctionnement et les relations des départements et des services ainsi que la formation en technologie du ciment, la formation au plan comptable de l'entreprise ou à l'établissement des rapports de l'entreprise soient données par les chefs hiérarchiques.

## B. Établissements d'enseignement

### 1. Enseignement public

- a) Cycle des études. L'enseignement au Zaïre est donné à trois niveaux :

Primaire comportant six années d'études, donnant accès au cycle d'orientation (CO);

Secondaire, caractérisé par l'organisation de plusieurs cycles :

Le cycle d'orientation (CO) tronc commun de deux ans;

Le second cycle, comportant des cycles courts (trois ans)

et des cycles longs (quatre ans), qui préparent à l'examen

d'Etat dont le diplôme donne accès à l'enseignement supérieur;

Des cycles courts professionnels qui préparent au brevet d'aptitude professionnelle;

Supérieur, réparti en enseignement universitaire et supérieur non universitaire :

Universitaire : quatre à six années d'études;

Non universitaire : écoles et instituts d'études supérieures : trois ou quatre années d'études.

- b) Niveau de recrutement du personnel technique.

Niveau A 3 :

Ce sont les ouvriers qualifiés. Ces agents ont obtenu un brevet d'aptitude professionnelle (cycle court du niveau secondaire). C'est à ce niveau que devraient être recrutés les agents d'exécution.

Niveau A 2 :

Ce sont les techniciens. Ces agents ont obtenu un diplôme d'Etat correspondant au baccalauréat technique français. C'est théoriquement à ce niveau que devraient être recrutés les agents de maîtrise.

Niveau A 1<sup>1/2</sup> et ingénieurs civils :

Les diplômes obtenus par ces agents sanctionnent les études suivies dans des écoles d'enseignement supérieur (ingénieur de formation technique ou ingénieur diplômé d'un institut d'enseignement supérieur) ou à l'Université (ingénieur civil).

---

<sup>1/2</sup> Le niveau A 1 est un niveau d'études correspondant à des études universitaires ou à des études dans un institut d'enseignement supérieur.

c) Écoles et instituts d'enseignement technique. De l'avis de toutes les personnes contactées, l'enseignement technique devrait être amélioré sur le plan pratique.

Si les élèves acquièrent, en général, de bonnes notions théoriques, il n'en va pas de même sur le plan de la pratique.

Les centres d'enseignement technique n'ont pas, en effet, l'équipement technique de qualité qui permettrait une formation professionnelle et technique efficace.

d) Possibilités de formation du personnel de la CINAT. Deux instituts d'enseignement supérieur sont en mesure d'assister la CINAT avec succès dans la formation de son personnel de maîtrise et d'encadrement. Il s'agit de l'Institut supérieur de techniques appliquées (ISTA) pour l'enseignement technique et de l'Institut supérieur de commerce pour l'enseignement de la comptabilité et de la gestion financière.

1) L'Institut supérieur de techniques appliquées forme des ingénieurs. Il dispose à l'heure actuelle de cinq sections :

- Électronique (électronique industrielle notamment)
- Électricité industrielle
- Aviation civile (exploitation aéronautique)
- Météorologie
- Mécanique

La durée des études est de trois ans, mais une année préparatoire supplémentaire sera imposée afin de compléter les connaissances de base des éléments ayant terminé le niveau secondaire (cycle long).

Actuellement, cet institut dispose de 20 classes, de 14 laboratoires, d'une bibliothèque comptant 3.000 ouvrages ainsi que de 54 professeurs à plein temps et 25 professeurs à temps partiel, étrangers pour la plupart.

Il est fréquenté par 400 étudiants et a délivré cette année :

- 30 diplômes pour la section "Électronique"
- 19 diplômes pour la section "Électricité"
- 15 diplômes pour la section "Aviation Civile".

La section "Mécanique" n'est fréquentée pour le moment que par des étudiants militaires. Elle ne sera ouverte à d'autres milieux qu'après construction de nouveaux bâtiments et installation de l'équipement pédagogique approprié - c'est-à-dire probablement dans deux ans.

L'Institut estime avoir répondu aux besoins des entreprises en ce qui concerne les ingénieurs électroniciens. La demande d'ingénieurs électriciens est cependant encore très importante et la formation prévue pour les prochaines

années (15 en 1970, 15 en 1971, 35 en 1972), ne permettra d'y répondre qu'en partie - d'autant plus que ces ingénieurs sont très recherchés par les entreprises.

En dehors de cet enseignement, l'Institut organise, dans le cadre du Centre interdisciplinaire pour le développement (C I D E P, voir ci-dessous), des séminaires et des conférences à l'intention des cadres techniques des entreprises ainsi que des programmes de formation intégrée dans certaines entreprises (un programme de formation d'une durée d'un mois et destiné à 15 ingénieurs va débiter à Air Zaïre). A partir de l'année universitaire 1975/1976, un enseignement du soir y sera dispensé à des agents d'entreprise. Il permettra la formation en quatre ans, et à raison de quatre heures par jour, d'ingénieurs électriciens et électroniciens.

- ii) L'Institut supérieur de commerce forme des diplômés en sciences commerciales (option finances ou informatique). Les cours de la première option ont lieu soit de jour (et ils durent trois ans), soit le soir (ils durent alors quatre ans). Les cours de la seconde option ont lieu uniquement de jour et durent trois ans.

Les cours portent sur les comptabilités générales des sociétés, la comptabilité analytique, les mathématiques financières, les finances publiques, la fiscalité, les opérations bancaires, l'analyse des bilans, les statistiques, la philosophie, la déontologie, la sociologie, l'économie, la législation sociale, l'instruction civique, la correspondance commerciale, l'anglais, le français.

L'Institut est fréquenté par 1.000 étudiants (500 le jour et 500 le soir) et a délivré 50 diplômes à l'issue de l'année universitaire 1974/75.

Ces diplômes sont très recherchés sur le marché de l'emploi en raison de la qualité des connaissances théoriques et de la pratique professionnelle acquises. La formation donnée le soir est réservée uniquement aux agents présentés par leurs entreprises.

En plus des possibilités très intéressantes de formation et surtout de perfectionnement qu'offrent ces instituts, situés à Kinshasa, pour la formation de ses cadres techniques et administratifs, la CINAT aurait avantage à entrer en relation avec le Centre interdisciplinaire pour le développement et l'éducation permanente. Ce centre a été créé au sein de l'Université nationale du Zaïre (UNAZA) et a des activités dans les campus de Kinshasa, Lubumbashi et Kisangani, ainsi que dans les instituts d'enseignement supérieur qui relèvent directement de l'UNAZA.

Le département "Formation des étudiants au développement", chargé de sensibiliser et d'initier les étudiants aux problèmes majeurs du développement, notamment par des cours d'instruction civique, des cours sur le développement, des enquêtes socio-économiques, des conférences débats, des stages de vacances (stages ouvriers par exemple pour les futurs ingénierues);

Le département "Soutien aux diplômés", chargé des contacts avec les anciens universitaires afin d'entretenir leur vie intellectuelle, de stimuler leur créativité et de les aider à résoudre les problèmes d'ordre professionnel qui se posent à eux. On les aide à entretenir leurs connaissances en leur envoyant des revues, des résumés de cours et, dans le cadre de l'éducation permanente, par des recyclages;

Le département "Activités extra-muros", chargé surtout de recherche appliquée dans les domaines des coopératives et du développement communautaire ainsi que de l'éducation des adultes;

Le département "École et développement", chargé de concevoir et d'expérimenter de nouveaux types d'enseignement et de donner certains cours du soir de niveau secondaire afin de recycler les candidats, de revaloriser leurs connaissances et de les aider éventuellement à se préparer aux examens d'Etat. Ce département compte organiser un programme de formation en gestion et en formation du personnel pour les agents des entreprises intéressées dès l'année universitaire prochaine. Ces cours auront lieu le soir.

## 2. Enseignement privé

Des instituts privés dispensent également au personnel des entreprises une formation théorique et pratique très valable.

Il s'agit principalement de l'École Pigier et de l'Institut commercial et industriel.

L'École Pigier ou école de formation des cadres auxiliaires donne une formation dans les matières suivantes : sténographie (un an/huit heures par semaine), en dactylographie (un an/10 heures par semaine), en comptabilité (un ou deux ans/15 heures par semaine), en secrétariat de direction (deux ans/24 heures par semaines), en secrétariat juridique (un an et demi/19 heures par semaine).

Les cours ont lieu le matin ou l'après-midi.

L'Institut commercial et industriel (ICI), dispense une formation dans les domaines suivants : secrétariat, comptabilité, technique, expertise, informatique et électronique. Il organise des cours et des séminaires pour les cadres supérieurs (gestionnaires et contrôleurs d'entreprises).

Cette formation est donnée le dimanche de 8 à 12 heures et porte sur les matières suivantes :

Secrétariat (durée trois ans) :

Français, anglais, documents commerciaux et comptabilité commerciale, arithmétique, sténographie, droit commercial et fiscal, législation sociale;

Comptabilité :

Aides-comptables commerciaux (durée un an) :

Comptabilité, documents commerciaux, arithmétique commerciale, grammaire et correspondance françaises, anglais;

Aides-comptables de société (durée deux ans) :

Programme des aides-comptables commerciaux, et en plus, comptabilité des sociétés et anglais commercial;

Comptables commerciaux et industriels (durée quatre ans) :

Programme des aides-comptables de sociétés, droit, comptabilité industrielle, droit commercial, arithmétique financière (logarithmes), économie politique, notions d'études de bilans, monnaie et crédit, finances publiques, comptabilité saïroise et informatique;

Candidats experts-comptables

Programmes des comptables et, pendant deux ans, crédit bancaire, comptabilité spéciales, organisation comptable, droit maritime, contrôle et expertise, analyse de bilans, droit fiscal, psychologie industrielle, management, comptabilité analytique d'exploitation.

Technique :

Algèbre, français, physique et chimie, dessin industriel, électricité ou mécanique.

Gestion et contrôle d'entreprises :

Importation-exportation (procédure, contrôle, avaries, sécurité et salubrité, change...), organisation, gestion, contrôle et rentabilité d'une entreprise en faisant usage de la comptabilité et de l'informatique, problèmes de management (information, autorité, travail en équipe, formation du personnel...)

Cette formation, basée sur des cours et des séminaires, dure 20 semaines à raison de neuf heures par semaine et est contrôlée par des interrogations et un examen final écrit et oral.

C. Organismes publics

Certains organismes publics ont pour tâche essentielle ou accessoire de s'occuper de la formation et du perfectionnement du personnel des entreprises publiques et privées. Il s'agit notamment de l'Institut national de préparation professionnelle (INPP) et du Conseil permanent de comptabilité du Zaïre (CPCZ).

Un organisme très dynamique, l'Institut de gestion du Portefeuille, qui a été dissous depuis la création en mai de cette année d'un Ministère du Portefeuille, organisait aussi des séminaires en management et en gestion financière, à l'intention du personnel de direction et d'encadrement des entreprises publiques.

Cette activité sera probablement poursuivie et éventuellement développée par le nouveau ministère.

L'Institut national de préparation professionnelle a été créé en 1964 et son objectif primordial est de mettre en valeur les ressources humaines du pays.

Dans ce contexte, il est chargé notamment d'aider les employeurs à organiser et maintenir leur système de formation et de préparer les instructeurs appelés à assurer la formation au sein des entreprises.

Il assure également la sélection et l'orientation professionnelle de candidats à la formation ou à l'emploi

Il continue cependant à assister plus directement encore certaines entreprises par une intervention directe de formation sur le tas de leurs travailleurs.

Il assure le perfectionnement et la formation pédagogique des travailleurs et des moniteurs dans les techniques suivantes :

Mécanique générale et dessin industriel; mécanique agricole et d'entretien; mécanique de l'automobile (moteurs à essence et moteurs Diesel, électricité de l'automobile); électrotechnique; bâtiment et génie civil; chaudronnerie, soudure; froid industriel et ménager; électronique (transmission); commerce, administration, organisation de bureau, vente; formation fonctionnelle à la maîtrise; méthodologie de la formation.

Cet institut devrait pouvoir très prochainement, avec l'aide du Bureau International du Travail qui l'a déjà assisté pendant près de 10 ans, étendre la formation aux cadres moyens et supérieurs, afin que ces derniers puissent assurer avant tout la "permanence" des activités de formation et des cours de perfectionnement dans leurs entreprises.

L'Institut national de préparation professionnelle a organisé des programmes de formation et établi des notes techniques relatives à ces programmes.

En ce qui concerne la formation du personnel de la CINAT en particulier, cet institut pourrait mettre à sa disposition, tant à Kinshasa qu'à Kimpese, des instructeurs qui dispenseraient une formation sur le tas appropriée.

La souplesse de fonctionnement de cet organisme permettrait aux instructeurs détachés à Kimpese d'assurer cette formation même, par exemple, en dehors des heures de travail.

Tous les employeurs occupant au moins cinq travailleurs étant obligés de payer une cotisation de 1 p. 100 des salaires à l'Institut, aucune rémunération n'est due pour ses interventions (le montant de la CINAT s'élève à 2160 salaires pour 1975 et s'élèvera à plus de 4000 salaires en 1976).

Le Conseil permanent de la comptabilité du Zaïre est un organisme créé récemment et qui, avec l'aide de l'UNIDO, sera en mesure d'assurer une formation comptable et financière appropriée aux cadres des entreprises.

D. Centres de formation dans les entreprises

Des entreprises sont disposées à assister la CINAT dans la formation et le perfectionnement de son personnel.

Il s'agit notamment de :

L'Office des routes

Cet organisme public, chargé de la construction et de l'entretien des routes au Zaïre, vient de bénéficier durant quelques années de l'aide de l'Office de réhabilitation du travail (Genève) qui a assuré la formation et le perfectionnement de ses instructeurs et de son personnel. Il dispose à Kinshasa d'un centre de formation très bien équipé à tous points de vue où les mécaniciens pour camions et engins lourds de la CINAT pourraient se perfectionner.

La CHANIC

Cette entreprise construit des bateaux, bennes pour camions, citernes, fenêtres et portes en aluminium, charpentes, toitures métalliques, casseroles, outils agricoles, pièces de fonderie, installe des chambres froides, des ascenseurs, des systèmes de climatisation; vend et entretient le matériel Caterpillar et Westinghouse. Elle dispose d'un centre de formation particulièrement efficace et qui pourrait aider la CINAT, tant pour la sélection de ses cadres que pour la formation de son agent responsable de la formation ainsi que pour l'organisation de son éventuel service de la formation.

Un centre de formation est prévu pour le personnel des entreprises qui ont acheté du matériel Caterpillar; deux salles de cours et deux ateliers sont réservés à cette seule fin. Un moniteur pourrait se rendre à Kimpese pour enseigner à conduire les engins Caterpillar et des mécaniciens de la CINAT pourraient participer aux stages périodiques de formation organisés par cette entreprise. De plus, une formation en vue de l'entretien et de la réparation des appareils de conditionnement d'air de marque Westinghouse et utilisés par la CINAT pourrait être donnée immédiatement.

Magirus-Deutz Zaïre

Cette société, distributrice des véhicules Magirus-Deutz, organise, à la demande de sa clientèle, des stages de perfectionnement en vue de l'entretien et de la réparation de son matériel.

La CINAT ne devrait pas négliger cette possibilité très intéressante.

**IV. ASSISTANCE ET FORMATION PERMANENTE**

**A. Nature et objectif de la formation**

La formation donnée devra être essentiellement pratique (formation sur le tas) et répondre réellement aux besoins de la CINAT. Elle devra assurer :

Le recyclage du personnel actuel afin qu'il améliore ses connaissances;

La formation des agents nouvellement recrutés afin qu'ils s'adaptent plus facilement aux tâches qui leur seront confiées;

La formation permanente du personnel en service;

La possibilité de mener à bien la "zaïrianisation" de tous les emplois dans un délai de cinq ans.

Les programmes d'enseignement correspondant aux diverses étapes de la formation seront introduits d'une manière souple et dynamique en tenant compte du niveau réel de chaque groupe et de manière à former des groupes homogènes.

**1. Enseignement de la théorie technique**

Les cours de théorie technique et de technologie de la profession seront donnés en même temps que les exercices pratiques.

C'est ainsi que, par exemple, les notions indispensables en calcul professionnel, technologie des matériaux et des machines, dessins professionnels, hygiène et prévention des accidents seront apprises par la pratique.

#### 2. Organisation des cours

Les cours seront organisés de manière à pouvoir contrôler à tout moment le degré d'assimilation des nouvelles notions par les stagiaires. Ils seront du type :

Dans le cadre de cours cycliques consécutifs, d'une durée variable selon leur nature et selon le niveau des connaissances initiales des stagiaires. Chaque fois qu'une étape sera franchie et avant d'en commencer une nouvelle, les stagiaires seront replacés dans le circuit de la production sous la supervision des formateurs et/ou de leurs supérieurs hiérarchiques. Ce système devrait permettre - avant de procéder à une nouvelle étape de leur formation - de vérifier si les stagiaires appliquent à bon escient les notions acquises, et de sélectionner ultérieurement ceux qui seront appelés à des tâches plus importantes.

Dans le cadre de séminaires, en ce qui concerne le perfectionnement du personnel de direction, d'encadrement et de maîtrise. Chaque séminaire sera organisé de manière à traiter séparément des sujets particuliers relevant de la pratique quotidienne. Le personnel venant des divers services, mais intéressé par le même sujet, participera en commun à ces cours.

#### 3. Formation permanente

Un des principes directeurs de l'enseignement doit être d'inculquer à tous les collaborateurs de la CINAT l'idée de la formation permanente.

Il s'agit, en substance, de dispenser l'enseignement de telle manière que tous les bénéficiaires apprennent à apprendre, c'est-à-dire soient en mesure, après les cycles de formation, de continuer à apprendre par eux-mêmes.

C'est dans ce sens que seront prévus des cours de recyclage périodiques.

Afin d'obtenir le rendement maximum, les divers groupes compteront six à huit stagiaires pour un enseignant.

B. Conditions, teneur et mise en application  
des programmes de formation

1. Elaboration du calendrier des activités du programme

Etant donné que l'activité normale de la CINAT ne devra pas être entravée ou perturbée par le déroulement des activités de formation, il ne sera pas possible de satisfaire simultanément tous les besoins en matière de formation. Un calendrier devra donc être établi, qui tiendra compte des priorités assignées et des objectifs à attendre, ainsi que des possibilités humaines (stagiaires et instructeurs), de l'équipement et du matériel disponible.

2. Détermination et description des postes pour lesquels il faut former ou recycler le personnel

Il importera de décrire avec précision les activités, les programmes à réaliser pour que le bénéficiaire du stage puisse exercer valablement l'emploi considéré.

Les tâches à accomplir seront énumérées par ordre décroissant de la fréquence avec laquelle elles se présentent dans l'activité quotidienne de production. On accordera la priorité et le maximum d'attention aux tâches les plus fréquentes. Les moins fréquentes ne seront pas pour cela négligées; elles feront l'objet d'un cours de perfectionnement ultérieur, ou bien on en limitera l'étude aux stagiaires qui y semblent les plus aptes.

3. Sélection des stagiaires

Les résultats finaux de la formation dépendent dans une très large mesure de la motivation personnelle des bénéficiaires, de leurs aptitudes et de leurs connaissances de base. Il serait vain de vouloir faire suivre un cours à un stagiaire si l'on n'a pas, à l'avance, déterminé en lui le minimum de qualités requises pour assurer un succès satisfaisant les besoins de la CINAT et en justifiant les frais. Ces bénéficiaires devront être volontaires.

Il faudra tout d'abord déterminer les éléments à considérer pour la sélection des futurs stagiaires et chercher à connaître leurs aptitudes et le niveau réel de leurs connaissances - ce qui pourra être fait à l'aide de tests psychotechniques.

4. Préparation du matériel pédagogique et de la documentation technique

Il faudra aussi préparer, à l'intention des stagiaires, les fiches techniques résumant, d'une manière simple et illustrée, l'essentiel de la notion technique qui leur a été transmise.

5. Teneur et mise en application des programmes de formation et de perfectionnement

Les programmes devront être adaptés au niveau initial des connaissances des stagiaires et porter sur l'ensemble des connaissances pratiques et théoriques que les stagiaires doivent acquérir pour exercer leur emploi futur. Ces connaissances devront être présentées dans un ordre logique et progressif. Au chapitre II "Analyse des besoins en matière de formation du personnel", des programmes de formation destinés au personnel de la CINAT ont été proposés, à titre indicatif.

6. Supervision des programmes

Il importera d'assurer une supervision des programmes et d'établir des moyens de contrôle devant permettre, tout au long des activités de formation, de connaître le degré d'acquisition des connaissances et, le cas échéant, de corriger le contenu des programmes afin de les rendre plus accessibles aux bénéficiaires. A cette fin, on établira :

Des tableaux de progression, reprenant la ventilation des sujets à traiter;

Des emplois du temps, indiquant la répartition hebdomadaire des sujets à traiter, l'endroit où la formation doit avoir lieu ainsi que les chargés de cours;

Des feuilles d'appel, afin de lutter contre l'absentéisme;

Des fiches de contrôle des connaissances.

7. Intégration des agents ainsi formés à leur poste de travail

### C. Localisation et besoins de locaux

Les activités des programmes de formation devraient se dérouler à Kinshasa pour la formation du personnel de la direction commerciale affecté à Kinshasa et à Kimpese pour le personnel de l'usine et le personnel de la direction commerciale affecté à Kimpese.

C'est à Kimpese également que devrait avoir lieu la formation générale des cadres et des agents de maîtrise de l'entreprise.

Ces localisations sont celles qui permettent le mieux d'utiliser des locaux disponibles et de mettre en route rapidement les activités de formation.

Il conviendrait de prévoir pour les cours les locaux suivants :

#### Kinshasa :

Deux bureaux pour le personnel chargé de la formation, une salle de cours pour 10 personnes équipée en vue d'un enseignement audio-visuel, et un bureau à usage de bibliothèque.

On pourrait louer à cette fin un appartement proche du siège social de l'entreprise.

#### Kimpese :

Deux bureaux pour le personnel chargé de la formation, un bureau pour l'élaboration du matériel pédagogique et des documents techniques, un bureau à usage de bibliothèque, deux salles de cours pour 10 personnes équipées en vue d'un enseignement audio-visuel, un atelier mécanique, un atelier électrique et un local pour le matériel pédagogique et les collections de films, diapositives, maquettes.

Il faut aussi prévoir des locaux pour héberger les stagiaires et les instructeurs mutés provisoirement à Kinshasa ou à Kimpese, ainsi que des maisons d'habitation pour les formateurs.

#### D. Besoins en matière d'équipement

##### 1. Matériel pédagogique et équipement en vue de l'enseignement audio-visuel

Il conviendrait d'acquérir des ouvrages techniques correspondant à l'ensemble des activités de la CINAT; des collections de films, diapositives, panneaux et maquettes animées correspondant à chaque branche de formation; les appareils nécessaires à l'exploitation du matériel pédagogique par les méthodes audio-visuelles, des projecteurs de films et diapositives, épiscopes, rétroprojecteurs ...

##### 2. Matériel nécessaire à l'élaboration et à la reproduction des documents techniques

Il serait souhaitable de disposer de l'équipement suivant : un laboratoire de photos; un appareil à confectionner les stencils électroniques; reproducteurs : ronéo, tirage à l'alcool et à l'ammiaque; des photocopieurs, dont un pour la confection des transparents du rétroprojecteur.

##### 3. Machines

Les stagiaires doivent pouvoir utiliser les machines ou des machines semblables à celles utilisées par la CINAT.

##### 4. Mobilier nécessaire à l'enseignement

Le mobilier nécessaire à l'installation des stagiaires et des formateurs; des tableaux, panneaux, écrans de projection; des armoires et étagères pour le rangement du matériel.

#### E. Assistance

##### 1. Situation actuelle des activités de formation

Des programmes ont été préparés à l'intention de la direction générale par la direction commerciale et la direction de l'usine, mais aucune activité de formation n'a véritablement été entreprise jusqu'à présent.

L'importance et l'urgence des besoins, surtout en ce qui concerne les agents d'encadrement et de maîtrise, exigent cependant la mise en place, dans les plus brefs délais, d'une organisation de la formation capable de coordonner et de contrôler les activités que réclame la situation.

L'urgence de cette organisation se justifie d'autant plus que des possibilités réelles de formation valable existent sur place et qu'elles sont en mesure de faire face à une part importante des besoins de l'entreprise, pour autant qu'elles soient sollicitées.

## 2. Recommandations

Etant donné les résultats décevants enregistrés jusqu'à présent en ce domaine, tant au niveau de la direction de l'usine que de la direction commerciale, la mise en place d'un service de la formation relevant directement du Président-directeur-général et ayant assez d'influence pour veiller à la stricte réalisation des programmes de formation qui auront été mis au point avec la collaboration des services demandeurs serait à recommander.

Pour l'établissement de la formation en tant que fonction et pour l'organisation d'un service de la formation, on devrait pouvoir compter sur l'assistance de l'ONUDI, qui, dans un premier temps, créerait et organiserait ce service, mettrait au point les programmes de formation et veillerait à leur réalisation après avoir réuni les éléments humains et les moyens matériels nécessaires.

Compte tenu des besoins auxquels la CINAT doit faire face et des moyens auxquels elle peut avoir recours, cette assistance pourrait se concrétiser par l'envoi, pour une durée de trois ans, d'une équipe composée d'un chef de projet, organisateur et coordinateur, d'un expert en formation technique et d'un autre spécialiste de l'organisation des entreprises et de la gestion financière.

Cette équipe devrait s'occuper de sélectionner, de former et d'intégrer au plus tôt le personnel de la CINAT chargé de la remplacer et d'amplifier les activités de formation.

Le chef de projet, affecté à Kinshasa, serait chargé notamment de la préparation des politiques de formation, de l'organisation du service de la formation, des commandes de matériel, des contacts avec les organismes de formation, des relations avec la direction de l'usine et la direction commerciale, de la mise au point des programmes, de l'élaboration de leur calendrier, du contrôle des activités et de l'évaluation des résultats obtenus.

Il devrait pouvoir également animer les séminaires sur l'organisation et la gestion et assurer une formation à la gestion prévisionnelle du personnel. Sa mission aurait une durée de 30 mois.

Il serait assisté par un ingénieur électromécanicien ayant une formation pratique de 10 années au moins dans une cimenterie, chargé plus particulièrement du contrôle des activités menées par les instructeurs techniques à l'intention du personnel d'exécution et aussi de la formation et du perfectionnement techniques des agents d'encadrement et de maîtrise. Sa mission aurait une durée de 30 mois.

Le second formateur, affecté à Kinshasa et spécialiste de la gestion financière, jouerait pour le département commercial le même rôle que le formateur technique. La durée de sa mission serait de 18 mois.

À l'issue de sa mission, cette équipe devrait être remplacée par le personnel de la CINAT qui comprendrait :

Un chef de service de la formation;

Un formateur technique qui pourrait être le futur chef de la section de l'entretien préventif;

Un formateur "commercial", qui pourrait être le futur chef du service de l'informatique;

Des instructeurs en mécanique, électricité, mécanique diesel, technologie du ciment, comptabilité et finances;

Le chef de service ainsi que les deux formateurs devraient pouvoir bénéficier de bourses pour des stages pédagogiques dans des centres spécialisés dans la formation de formateurs.

5. Calendrier des activités de l'ONUDI  
en matière d'assistance à la CINAT

En prenant comme point de départ le mois d'avril 1976, les étapes du démarrage et de la mise en oeuvre des activités de l'ONUDI en matière d'assistance pourraient être envisagées comme suit :

D'avril à septembre 1976 :

Arrivée à Kinshasa du chef de projet. Les premières activités à entreprendre et les premiers objectifs à atteindre seraient les suivants :

- Prise de contact et établissement des relations avec les cadres supérieurs de la CINAT, en vue de la collaboration;
- Préparation des locaux nécessaires aux activités de formation;
- Préparation des listes de matériel à commander;
- Prise de contact avec les organismes qui collaboreront à la formation du personnel de la CINAT;
- Préparation des définitions et analyses des emplois;
- Sélection des stagiaires par l'Institut national de préparation professionnelle;
- Inscriptions de "stagiaires-étudiants".

D'octobre à décembre 1976 :

- Arrivée du formateur technique;
- Préparation des activités de formation dans les domaines de la mécanique, de la mécanique de l'automobile, de la mécanique Diesel, de l'électricité, dispensées par les instructeurs de l'Institut national de préparation professionnelle (personnel d'exécution);
- Préparation des séminaires organisés en vue de la formation générale des agents d'encadrement et de maîtrise.

De janvier à mars 1977 :

- Arrivée du formateur comptable et financier;
- Préparation des activités de formation dans les domaines de la comptabilité et des finances;

Préparation des activités en vue de la formation du personnel technique d'encadrement et de maîtrise;  
Elaboration du plan des activités pour 1970;  
Sélection des futurs homologues.

l'avril 1977 à mars 1978 :

Poursuite des activités conformément aux plannings annuels;  
Formation des futurs homologues.

l'avril 1978 à mars 1979 :

Transmission progressive des activités aux homologues;  
Départ des spécialistes de l'ONUDI;  
Continuation des activités d'une manière autonome.

### CONCLUSIONS

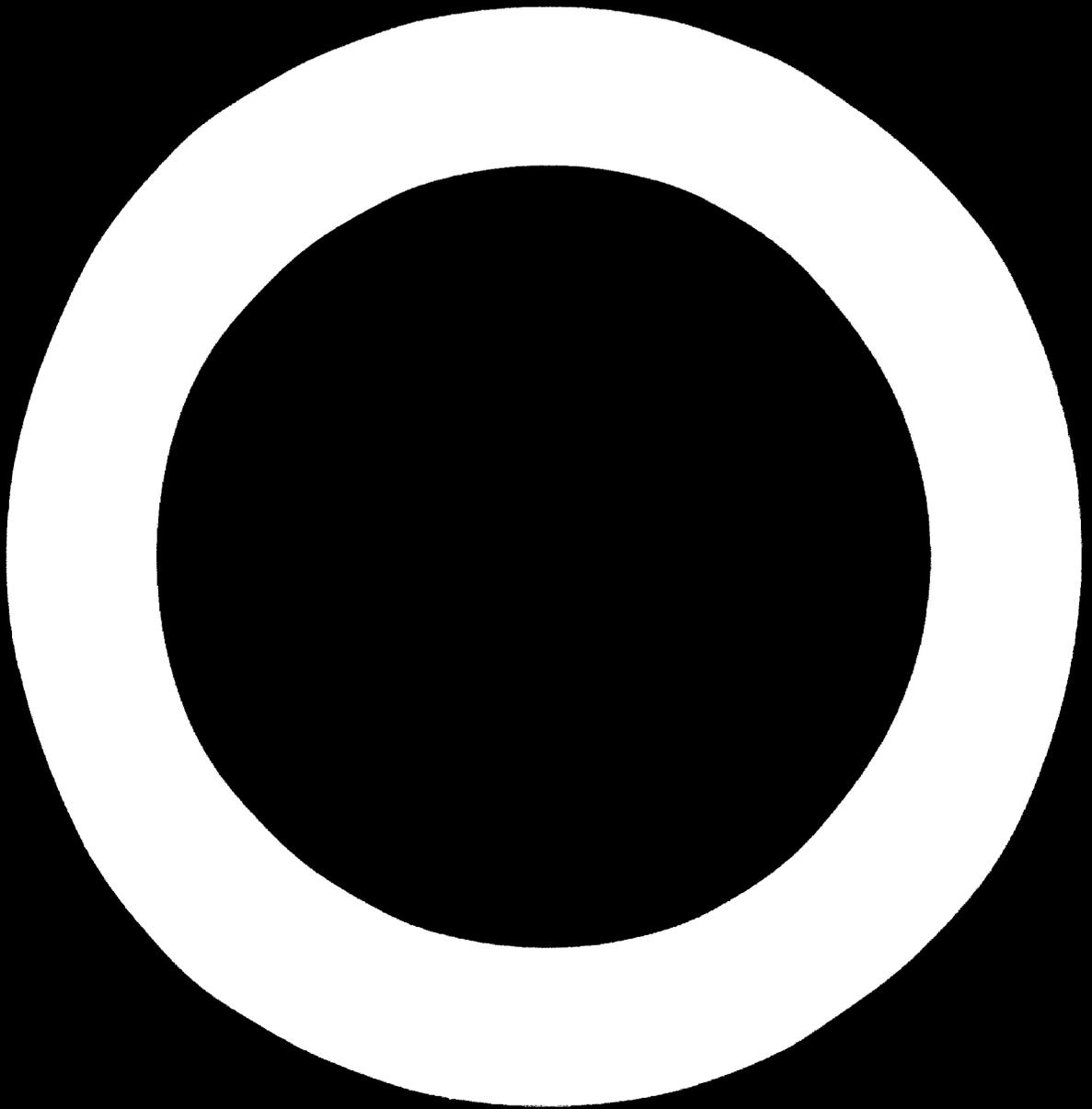
L'analyse des informations recueillies montre que la CINAT devrait :

- a) Intensifier la sélection et le recrutement de personnel possédant déjà de bonnes connaissances théoriques tant pour l'usine de Kimpese que pour les services de la direction commerciale. La CINAT devrait pouvoir disposer dans les 12 prochains mois de 3 ingénieurs mécaniciens, 2 ingénieurs chimistes, 7 techniciens mécaniciens et 1 technicien électricien de niveau A 2 ainsi que de 9 ouvriers de niveau A 3 supplémentaires.

Elle devrait également recruter trois éléments de niveau universitaire ou équivalent, spécialisés dans l'économie et les finances ainsi qu'un psychologue industriel pour son futur service de la formation.

- b) Créer et développer en son sein la fonction "Formation" par la mise en place d'un service de la formation;
- c) Bénéficier de l'assistance de l'ONUDI, qui mettrait à sa disposition le matériel nécessaire; une équipe de formateurs composée d'un chef de projet, d'un formateur technique et d'un formateur en matière de comptabilité et de finances; des bourses de stages pour ses futurs formateurs.
- d) Définir une politique du personnel prévoyant des possibilités de promotion pour le personnel formé et qui, avant de se voir confier un poste permanent, s'est montré compétent dans l'exercice de fonctions provisoires, et encourager ainsi l'effort de formation de son personnel.
- e) Faire contribuer et associer à l'ensemble des activités de formation des organismes chargés des problèmes de formation dans les entreprises tels que l'Institut national de prépa-

caution professionnelle, le Conseil permanent de comptabilité du Zaïre et le Centre pour le développement et l'éducation permanente, des établissements d'enseignement tels que l'Institut supérieur des techniques appliquées, l'Institut supérieur de commerce, l'Institut commercial et industriel, l'École Pigier, et enfin, des entreprises disposant de centres de formation de qualité tels que la CHANIC, l'Office des routes et Beutz-Zaïre.



Annexe I

**ORGANISATION DE LA CIMAT**

**Président-directeur général**

**Directeur commercial**

**Chef du service de vente**

**Chef du service administratif**

**Chef du service des achats**

**Chef du service des finances**

**Chef du service de l'informatique**

**Directeur de l'usine**

**Chef du personnel**

**Chef du laboratoire**

**Chef du service de la production  
et de l'exploitation**

**Chef du service de l'entretien**

**Commandant du groupe de sécurité**

**Secrétaire**

**Chef de la section des affaires  
sociales**

**Kinshasa**

**Kinshasa**

Annexe II

DIRECTION COMMERCIALE : SERVICE DE SALES

A. Organigramme

Chef de service

Chef de service adjoint

SECTION DES EXPORTATIONS

SECRETARIAT

Chef de section

Démarcheur

Facturier

Commis classer

Secrétaire

Dactylo

3. Répartition du personnel

Section	Catégorie Professionnelle	Emploi	Postes	Nations		Niveau des études		Années de service			
				Moins de 30	Plus de 30 à 35	Moins de 30 à 35	Plus de 35	Incomplet	Moins de 1 an	1 à 2 ans	Plus de 2 ans
Supérieurs	Cadre	Chef de service	1	2	X	X	X	X	X	X	X
	Cadre	Chef de service adjoint	1	2	X	X	X	X	X	X	X
	Cadre	Chef de section	1	2	X	X	X	X	X	X	X
	Maîtrises	Postuliers	1	2	X	X	X	X	X	X	X
	Maîtrises	Démarcheurs	1	2	X	X	X	X	X	X	X
Secrétaires	Maîtrises	Secrétaires	1	2	X	X	X	X	X	X	X
	Maîtrises	Stylo	1	2	X	X	X	X	X	X	X

Annexe III

DIRECTION COMMERCE

A. organigramme

Chef de service

SECTION DU PERSONNEL

Chef du personnel

Conseiller  
juridique

Employé  
(calcul  
des salaires)

SECRETARIAT

Secrétaire de  
direction  
Agent spécialisé  
Téléphoniste  
Employé (télex)  
Dactylographes  
Sentinelles  
Chauffeurs  
Messagers

SECTION DES RELATIONS PUBLIQUES

Agent des relations publiques  
Employé (relations publiques)  
Employé (mobilier)  
Domestiques  
Jardiniers  
Nettoyeurs

B. Répartition du personnel

Section	Catégorie Professionnelle	Emploi	Postes liés a/	Age		Niveau des études		Années de service	
				Moins de 30	de 30 à 35	Incertain	Secondaire	Supérieur	Moins 1 à 2 ans
Personnel	Cadre	Chef de service vice	1	Z			X		X
	Cadre	Chef du personnel	1	Z			X		X
	Cadre	Conseiller juridique	1	Z				X	
	Maîtrise	Employé spécialisé	1	Z				X	
	Maîtrise	Secrétaires de direction	3	Z	1	2	1	2	1
	Maîtrise	Agent spécialisé	1	Z				X	
	Maîtrise	Téléphoniste	1	Z			X		X
	Maîtrise	Employé (téléx)	1	Z			X		X
	Maîtrise	Dactylographe	2	Z			X		X
	Maîtrise	Sentinelles	2	Z			X		X
	Maîtrise	Chauffeurs	2	Z			X		X
	Maîtrise	Messageurs	2	Z			X		X
Relations Publiques	Maîtrise	Agent (relations publiques)	1	Z			X		X
	Maîtrise	Employé (relations publiques)	1	Z			X		X
	Maîtrise	Employé (mobilier)	1	Z			X		X
	Maîtrise	Domestiques	1	Z			X		X
	Maîtrise	Jardiniers	1	Z			X		X
	Maîtrise	Nettoyeurs	1	Z			X		X

a/ Z - Zafrois  
b/ y compris les secrétaires du Président-directeur général et du directeur commercial  
c/ agents non recrutés

Annexe IV

DIRECTION COMMERCIALE : SERVICE DES ACHATS

A. Organigramme

Chef de service

Assistant<sup>2/</sup>

SECTION DES ACHATS LOCAUX

Employés (achats locaux)

SECTION DES IMPORTATIONS

Employés (importations)

Enstyo

<sup>2/</sup> L'assistant exerce également les fonctions de responsable de la section des importations

B. Répartition du personnel

Section	Catégorie Professionnelle	Emploi	Postes	Age		Niveau des études		Années de service	
				Moins de 30	de 30 à 50	Moins de 30 de 35	Supérieur	Supérieur	Moins de 1 à 2
Ingénieurs	Cadre	Chef de service	1						
Ingénieurs	Cadre	Assistant Ingénieur	1						
Adjointes	Maîtrise	Employés	1						
Adjointes	Maîtrise	Employés	2						
Adjointes	Maîtrise	Employés	1						

9/ 2 - 20/20 Exp. - Expérimentés

Annexe V

DIRECTION COMMERCIALE : SERVICE DES FINANCES

A. Organisation

Chef de service

Cassier

Comptables

Secrétaire-dactyle

4. Répartition du personnel

Catégorie Professionnelle	Section	Niveau des études	Age		Niveau des études		Années de service	
			Moins de 30	30 à 35	Secondaire	Supé- Complet	Moins d'1 an	1 à 2 ans
	Empl. Postes							
Cadre	Chef de services		1					
Maîtrise	Comptables		4	2	3	1	3	
	Châssier		1	2	X		X	
	Secrétaire		1	X	X		X	

2/ 2 - Salaires Exp. - dépositaire

Annexe VI

**DIRECTION COMMERCIALE (KINSHASA)**

**A. ORGANIGRAMME**

**Directeur commercial adjoint**

**Chef de service administratif**

**Caissier (salaires)**

**Comptable (compta-  
bilité analytique)**

**MAGASIN**

**SECTION DE  
L'ENTRETIEN**

**SECTION DE  
L'ENTRETIEN**

**Chef de section  
Comptable  
Commis spécialisé  
Distributeur  
Manoeuvre**

**Chef de section  
Chef d'équipe  
Emacheurs  
Chargeurs  
Machinistes  
Aiguilleurs  
Mécaniciens**

**Chef de section  
Chef de section  
adjoint  
Employé**



Annexe VII

**SERVICE DE LA PRODUCTION ET DE L'EXPLOITATION**

**A. ORGANISME**

**SECTION "CARRIERE"**

Chief de la carrière  
Contremaître  
Forgerons  
Boutefeu  
Terrassiers  
Peintres  
Pompistes  
Opérateurs de concasseur

Chief de service

**SECTION "PRODUCTION"**

Chief de production  
Contremaître  
Chefs de quart  
Conducteurs d'excavatrice  
Conducteurs de broyeur à cru  
Surveillants d'homogénéisation  
Surveillants d'échangeur  
Opérateurs de foyer à vapeur  
Cuisiers  
Surveillants (transport clinker)  
Surveillants (alimentation en Cpse)  
Conducteurs de broyeur à ciment  
Manœuvres



B. Répartition du personnel (suite)

Section	Catégorie professionnelle	Emploi	Âge			Niveau des études			Années de service	
			Nations-Moins	30 à 35	Plus de 35	Secondaire	Supérieur	Moins de 1 an	1 à 2 ans	Plus de 2 ans
Exécution	Cuisiers Surveillant (transport du clincher) Opérateur de broyeurs à ciment) Manœuvres d/	5	2	5	1	1	3	3	2	
		3	2	2	1	2	1	2	1	
		2	2	2	2	2	1	2	1	
		2	2	2	2	2	1	2	1	
		2	2	2	2	2	1	2	1	

3 - Zaïrois Exp. - Expatriés

Matériel utilisé : Atlas Copco, Marteaux Cop 4 et rotatives BDI2, foreuses B<sup>V</sup> B 25, perforateurs Cobra BBN 4,

Comis chargés d'effectuer le relevé des matières évacuées.

Agents non recrutés

Assiste le chef de production et le remplace en cas d'absence.

Chargés de la conduite du personnel des équipes (matin - après-midi - nuit et personnel de réserve), assurent la surveillance de la production.

Chargés de la surveillance du personnel affecté au broyeur à ciment.

Chargés de la surveillance du broyeur à cru.

Annex VIII

SERVICE DE L'ENTRÉE

A. Organisation

Chef de service

SECTION  
ENTRÉE

Chef de l'atelier mécanique

Contremaître

Chef d'équipe (compresseurs)

Mécaniciens

Tourneurs

Présoeurs

Raboteurs

Mécaniciens (part)

Mécaniciens (usines)

Ajusteurs

Scieurs

Perçeurs

Flécheurs

Graveurs

Ouilliers

Menuisiers

SECTION  
ATELIER ELECTRIQUE

Chef de l'atelier électrique

Contremaître

Electriciens

Menuisiers

Menuisiers

GARAGE

Chef du garage

Contremaître (entretien)

Mécaniciens

Graveurs

Electriciens

Contremaître (réparation)

Chef

d'équipe (moteur)

(caterpillar)

Mécaniciens

Mécaniciens

Mécaniciens

Valonniseur

Chauffeurs

SECTION  
ENTRÉE DES  
BÂTIMENTS

Chef de l'entretien des bâtiments

Contremaîtres

Maçons

Mécaniciens

Peintres

Ferrailleurs

Charpentiers

Menuisiers

SECTION  
ENTRÉE DES  
BÂTIMENTS

Contremaître

Dessinateur

Cornie

3. Répartition du personnel

Catégorie professionnelle		Niveau des études		Niveau de service		
Section	Emploi	Postes libérés	Postes occupés	Postes libérés	Postes occupés	
Atelier Mécanique	Cadre	1	1			
	Cadre	1	1			
	Maîtrise	1	1			
	Adjoint	2	2			
	Industrie	Mécaniciens (compresseurs)	4	4		
		Tourneurs	2	2		
		Fraiseurs	2	2		
		Alésieurs	2	2		
		Mécaniciens de quart 9/	3	3		
		Ajusteurs	2	2		
		Soudeurs	4	4		
		Furçonneurs	2	2		
		Plombier	1	1		
		Graveurs	4	4		
		Mécaniciens	3	3		
Outilleurs 9/	3	3				
Mécaniciens 9/	3	3				
Atelier des trappes	Cadre	1	1			
	Maîtrise	1	1			
	Adjoint	6	6			
	Adjoint	3	3			
	Electriciens de quart 9/	3	3			

**B. Répartition du personnel (suite)**

Section	Catégorie Professionnelle	Emploi	Niveau des postes		Niveau des postes secondaires	Autres de service
			Plus de 30 ans	Moins de 30 ans		
Garage	Maîtrise	1				
	Maîtrise	2	X	X	X	X
	Maîtrise	3				
	Maîtrise	4				
	Maîtrise	5				
Entretien préventif	Maîtrise	1				
	Maîtrise	2				
	Maîtrise	3				
	Maîtrise	4				
	Maîtrise	5				
Entretien préventif	Maîtrise	1				
	Maîtrise	2				
	Maîtrise	3				
	Maîtrise	4				
	Maîtrise	5				

1/ 2 - 2 autres africains Exp. - Espérans  
 2/ Un des chefs d'équipe est chargé de l'entretien et de la réparation des compresseurs, l'autre de l'usinage.  
 3/ Ouvriers travaillant en trois équipes (matin - après-midi - nuit).  
 4/ Ouvriers chargés de distribuer l'outillage demandé.  
 5/ Agents non recrutés.

Annexe IX

LABORATOIRE

A. Organigramme

Chef du laboratoire

Assistant

Chimiste (Analyses)

Laborantins

Vérificateur de ciment

Préleveurs d'échantillons

Nettoyeurs

2. Répartition du personnel

Section	Catégorie Professionnelle	Emploi	Postes	Âge			Niveau des Études		Années de service				
				Moins de 30	30 à 35	Plus de 35	Secondaire Incomplet	Secondaire Complet	Moins de 1 an	1 an à 2 ans	Plus de 2 ans		
Radiation	Chef de Laboratoire	1											
	Assistant	1											
	Chimistes (analyses)	3		2	1		1	2					
	Laborantins	3		2	1								
	Vérificateur chimist	1											
	Préleveurs d'échantillons	4		2					2	2			
	Nettoyeurs	5/									3	1	

5 - Zéléuds Sup. - Répétés  
 Agents non recrutés



**76.01.20**