



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th 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.

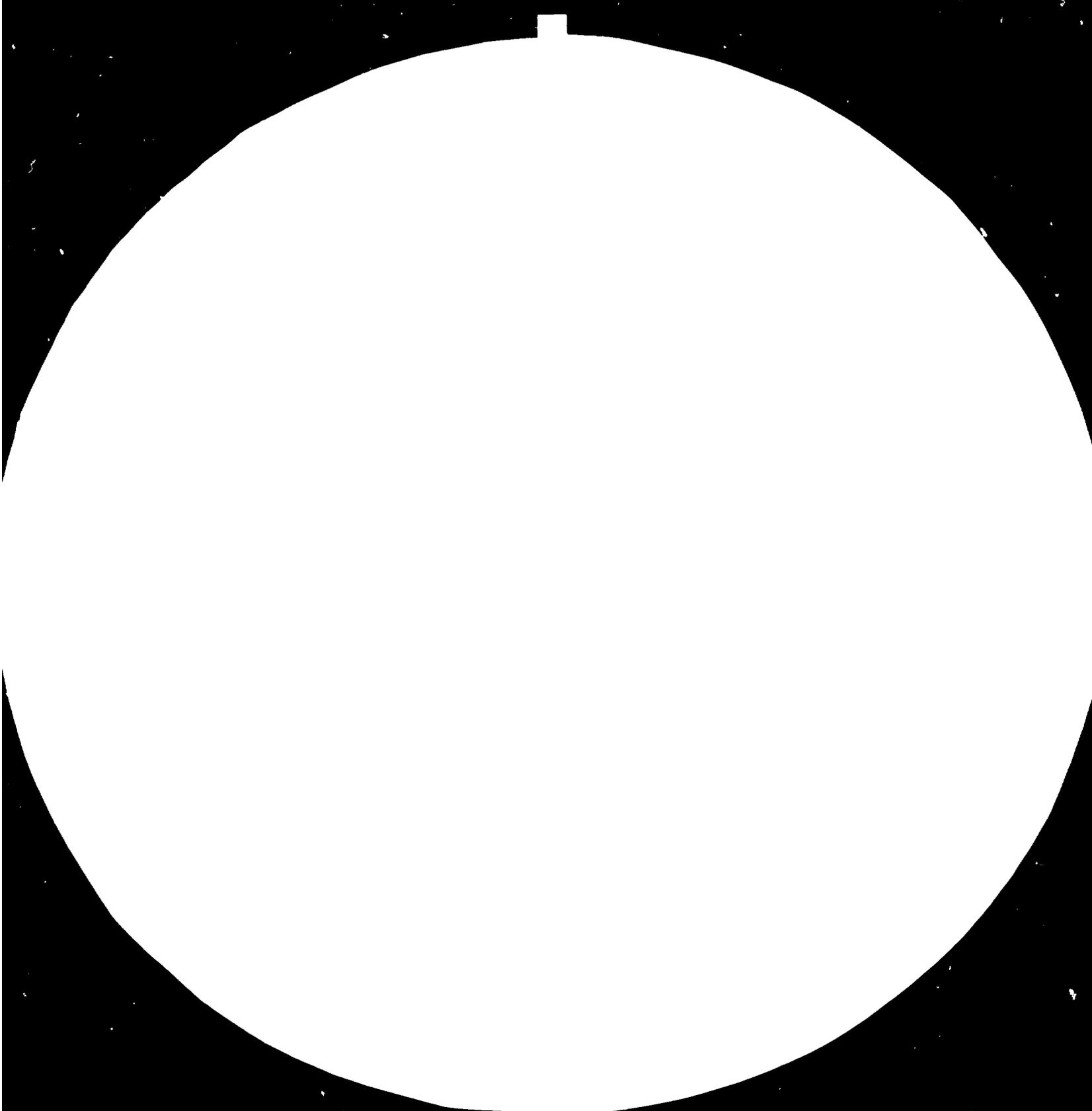
FAIR USE POLICY

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 for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

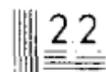




28



32



36



MICROSCOPY RESOLUTION TEST CHART

NATIONAL BUREAU OF STANDARDS-1963-A
MAY 1963 EDITION
GPO : WASHINGTON : 1963

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

O . N . U . D . I .

REPUBLIQUE DU ZAIRE.

13865

Zaire.

ASSISTANCE A LA GESTION COMPTABLE ET FINANCIERE DES ENTREPRISES
DE PRODUCTION (1982 - 1983) ,

PROJET DP/ZA1/81/012

R A P P O R T F I N A L

Jean-Marie GRIMAUDT

Kinshasa, décembre 83/Janvier 84.

FROM:	Mr. de Pierpont's secretary	
DE:		
Room No./NO de bureau	Extension/Poste	Date
D-1368	3856	20-06-84

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

1. Le présent rapport constitue le rapport final qui est requis pour chaque projet et qui doit indiquer dans quelle mesure les activités prévues ont été menées à bien, les objectifs du projet ont été atteints, et formulé des recommandations pour le futur.
2. L'ONUDI a apporté sa coopération au Conseil Permanent de la Comptabilité au Zaïre (C.P.C.Z.) de fin 1977 à fin 1981, dans le cadre du projet ZAI/75/004, pour la mise en place du Plan Comptable Général Zaïrois dans les entreprises industrielles du Zaïre.

Le projet ZAI/81/012 "Aide à la gestion comptable et financière des entreprises de production" a été préparé à la fin de 1981, pour répondre aux demandes du Conseil Exécutif de maintien de la coopération PNUD/ONUDI au C.P.C.Z.

Le présent rapport concerne ce dernier projet qui s'est déroulé en 1982 et 1983.

I. Objectifs et Logique du projet.

1. Au plan général, c'est-à-dire au niveau des objectifs de développement, le Conseil Exécutif a retenu, depuis déjà plusieurs années, l'amélioration de la gestion du secteur productif, qu'il s'agisse des entreprises publiques ou des entreprises privées. Cette amélioration ne peut être obtenue que par la connaissance et l'application de techniques appropriées, notamment en matière comptable et financière.

C'est déjà dans ce cadre que le Plan Comptable Général Zaïrois a été élaboré par le C.P.C.Z. entre les années 1975 et 1977, puis diffusé dans les entreprises et enseigné aux comptables zaïrois avec l'aide du projet ONUDI - CPCZ (ZAI/75/004) de 1977 à 1981.

C'est ce même objectif de développement que vise le projet d'"aide à la gestion comptable et financière des entreprises de production", mais en choisissant comme secteur-cible, le secteur des Petites et Moyennes Entreprises (P.M.E.).

En effet, un des indicateurs de résultat du précédent projet ONUDI-CPCZ (ZAI-75-004) était le nombre d'entreprises qui envoient leurs documents comptables et financiers annuels (bilan, tableau de formation du résultat...) au C.P.C.Z. en vue de l'élaboration de la Centrale Nationale des Bilans. Or, en 1981, environ 2.000 entreprises ont envoyé leurs documents relatifs à l'exercice 1980 et le nombre approchait 2.500 pour l'exercice 1981 (documents reçus en 1982). On a donc obtenu des résultats importants. Mais on a aussi remarqué que le nombre de documents émanant de P.M.E. était encore très faible, surtout proportionnellement au nombre de PME existantes. On a remarqué également que ce phénomène était plus marqué pour les petites et moyennes entreprises des Régions.

Les Experts et observateurs ont reconnu peu à peu l'importance de la contribution des PME à la croissance, au développement et à la prospérité des pays en développement. Cette importance a été reconnue au Zaïre où le renforcement et le développement des petites et moyennes entreprises sont des objectifs affirmés du Conseil Exécutif, notamment dans les Régions, où les PME constituent la trame du tissu économique et le cadre du développement autocentré en même temps que le lieu où peuvent se mani-

fester les opportunités d'emplois, ou plutôt de travail, les plus nombreuses.

Malheureusement, l'insuffisance des méthodes de gestion utilisées dans un trop grand nombre de PME, et pour commencer l'absence de toute comptabilité, les empêche de jouer le rôle économique que l'on attend d'elles. Modifier le comportement des P.M.E. Zaïroises en matière de gestion est une des conditions nécessaires pour qu'elles puissent contribuer plus largement au développement économique de leur pays et de chacune de ses Régions.

2. Les objectifs immédiats du projet étaient :

- d'une part de mettre en place des structures permanentes d'encadrement et d'appui aux PME ;
- d'autre part de mettre dans les entreprises des hommes ayant une formation et une connaissance suffisantes des méthodes et techniques de gestion.

Il y a eu reste une liaison nécessaire entre ces deux objectifs. Les structures d'appui ne peuvent être efficaces que si le dialogue peut s'établir avec les chefs de PME. Il faut donc qu'ils soient sensibilisés aux problèmes et aux contraintes de la gestion et qu'ils possèdent, ainsi que leurs collaborateurs, des connaissances minimales pour utiliser et mettre en oeuvre les aides et conseils qui leur seront apportés.

2.1. Dans les régions, les P.M.E. ne bénéficient pas de structures d'appui institutionnelles, à l'exception de l'ANEZ' dans certaines limites. En effet, l'office de Promotion des PME Zaïroises (OPEZ) n'a aucune implantation régionale. Le C.P.C.Z. qui a compétence par la diffusion, l'application et l'utilisation de la comptabilité est dans la même situation. L'Association Nationale des Entreprises Zaïroises (ANEZA) est la seule Organisation qui a une implantation aux niveaux régional et sous-régional. Mais l'ANEZA se propose de regrouper l'ensemble des entreprises, petites et grandes.

Et si, en régions, les entreprises importantes sont pratiquement toutes au sein de l'ANEZA, le nombre de PME qui y sont inscrites, est relativement faible - et d'autant plus faible que les entreprises sont plus petites.

2.2. Rappelons que, pour satisfaire aux objectifs supérieurs concernant le développement régional, le projet devait exercer ses activités d'une part à Kinshasa, d'autre part dans la région du Kivu, à l'est du Zaïre. Pourquoi le Kivu ? Parce que, en même temps que le projet ONUDI-CPCZ d'"aide à la gestion comptable et financière des entreprises", était mis en place un projet ONUDI-ANEZA (ZAI/81/014) ayant pour objet le "développement des PME zaïroises, spécialement dans le Kivu". Le projet, qui se propose, entre autres actions, d'augmenter la participation des PME dans l'ANEZA, apporte surtout au développement des PME du Kivu une aide technique et technico-commerciale. Il était normal que l'action décentralisée du projet ONUDI-CPCZ se situe dans cette même région du Kivu où elle devait être tout à fait complémentaire de celles du projet ONUDI-ANEZA.

2.3. L'aide à la gestion comptable et financière des PME doit être diffusée par deux niveaux de structures :

- au niveau local, le plus proche des entreprises par le réseau des cabinets comptables indépendants ;
- au niveau régional ou sous-régional, par une structure institutionnelle, c'est-à-dire les antennes ou bureaux régionaux du C.P.C.Z.

Les relations entre ces deux niveaux de structures sont définies comme suit :

- Les cabinets comptables tiennent les comptabilités, ou bien seulement les contrôlent, selon que les entreprises ont ou n'ont pas de service comptable. C'est là leur intervention de base. Mais aussi, et plus largement il est attendu de ces cabinets comptables qu'ils soient, pour leurs clients PME, les véritables conseillers de gestion, assistant le chef d'entreprise dans tout ce qui relève de la gestion financière (calcul et contrôle des coûts, prévisions, investissements et financements, diagnostic etc...);

Les antennes du C.P.C.Z. assurent la formation, le perfectionnement et l'encadrement des cabinets comptables. Elles les préparent à être les conseillers de gestion de leurs clients. Elles leur apportent aussi les conseils nécessaires pour résoudre les problèmes posés par leurs clients.

Les antennes du C.P.C.Z. effectuent également des interventions directes d'aide et de conseil dans les P.M.E. qui le demandent. Ces missions ont un caractère ponctuel et doivent normalement être relayées et poursuivies par les services internes de l'entreprise (que l'on aidera à mettre en place s'ils n'existent pas) et/ou par le recours à des conseils extérieurs -notamment par les cabinets comptables.

Enfin, ces antennes assurent la formation des chefs des P.M.E. et celle de leurs gestionnaires, éventuellement en collaboration avec d'autres institutions ou organismes (par exemple I.N.P.P.).

A Kinshasa, le rôle des antennes régionales est assuré directement par les Divisions et Sections du siège, d'une part la Division Formation, d'autre part la Division Suivi, au sein de laquelle une cellule s'occupe plus particulièrement des P.M.E. selon des modalités adaptées à la situation particulière de Kinshasa et de sa région (section PME et Centre de Gestion).

II. Activités menées et résultats

1. Il convient d'abord de faire plusieurs observations avant de recenser les activités du projet au cours des 2 années et d'évaluer les résultats.

1.1. Une des activités initialement prévue au projet était la création d'un Centre de Tenue de Comptabilité et de Gestion à Bukavu (Kivu). Une meilleure connaissance de la situation locale acquise au cours de l'année 1982 a conduit à abandonner la création de ce Centre et à orienter le projet vers une assistance et une formation accrue des

cabinets comptables indépendants. Il est apparu, en effet, que la création d'un Centre de Tenue de Comptabilité et de Gestion aboutissait à créer une structure concurrente aux cabinets comptables déjà implantés. Il était donc préférable de s'attacher à renforcer et à développer ces cabinets comptables, les orienter et les former à un rôle de conseillers de gestion des PME, et de s'appuyer sur eux, qui connaissent bien la région et les gens, pour pénétrer le milieu des PME, et diffuser plus largement la pratique de la comptabilité et de méthodes d'organisation et de gestion améliorées. Cette orientation a été confirmée par la réunion tripartite de décembre 1982 qui a décidé, entre autres, de concentrer l'action du projet sur la formation des cabinets comptables et sur un appui direct à leurs activités professionnelles.

1.2. Le projet a été définitivement approuvé en avril 1982. L'expert associé de l'ONUDI, qui devait être en poste dans le Kivu n'a pas pu être recruté, et le C.P.C.Z. n'a pas eu la possibilité de détacher un cadre à Bukavu, comme prévu. Ces circonstances, ajoutées à une absence assez longue de l'expert principal pour cause de maladie, ont entraîné des retards dans l'avancement du projet au cours de 1982.

A la suite des décisions de la réunion tripartite de décembre 1982, un expert national, financé par le PNUD, a pu être recruté et installé à Bukavu en mars 1983, permettant la création d'une antenne permanente du projet ONUDI/CPCZ dans le Kivu, dotée de moyens matériels limités, notamment un véhicule (indispensable) et un petit budget de fonctionnement. L'action sur place de cet expert national a été orientée et soutenue par des missions fréquentes de l'expert principal en poste à Kinshasa, en moyenne tous les 2 mois (pendant 10|15 jours) suivant les instructions du siège de Vienne 1].

Avec ces nouvelles conditions, l'année 1983 a vu un avancement très satisfaisant des travaux du projet.

1] Une présence plus fréquente de l'expert principal du projet était limitée par le budget, compte tenu des coûts élevés des déplacements.

1.3. Enfin, il faut rappeler que l'activité du projet s'exerçait à Kinshasa et dans le Kivu, ce qui justifiait le maintien à Kinshasa du poste de l'expert principal. Les recommandations de la réunion tripartite de décembre 1982 ont souligné, en effet, que les actions d'aide directe aux entreprises devaient être menées non seulement dans le Kivu, mais aussi à Kinshasa. De plus, c'est avec le Secrétariat Général du C.P.C.Z. et les Services Centraux que pouvaient être élaborées les méthodes d'assistance du C.P.C.Z. aux cabinets comptables et aux PME, sans oublier l'importance de l'organisation de l'encadrement et de la formation des cabinets comptables de Kinshasa.

2. Les activités principales du projet ont été les suivantes :

2.2. Renforcement des cabinets comptables

a) Formation et recyclage

Dans le Kivu, un cycle de perfectionnement s'est déroulé tout au long de l'année 1983, à raison de trois journées de travaux et séminaires chaque mois. Ce cycle qui avait été préparé par deux missions au Kivu en 1982, a réuni l'ensemble des experts-comptables regroupés dans l'Association des Professionnels de la Comptabilité au Kivu (A.P.C.K.) et installés à Bukavu. Avec ceux de Goma, deux séquences de trois jours ont pu être animées.

Les résultats satisfaisants de cette formation peuvent être appréciés par l'assiduité très grande (bien supérieure aux précisions) et croissante des auditeurs aux différentes journées de séminaire et par les demandes de l'A.P.C.K. au PNUD et aux autorités zairoises de prolongation du projet ONUDI/CPCZ pour que cette formation soit poursuivie et étendue plus largement aux autres centres du Kivu.

A Kinshasa où il n'existe aucune structure regroupant les cabinets comptables, il a été impossible de les réunir au cours de 1983 pour organiser une formation continue. Les cabinets comptables y sont nombreux et tous ne sont pas connus du C.P.C.Z. Leur niveau de qualification professionnelle est très hétérogène. Pour démarrer une action suivie de formation ou de perfectionnement, il faut mener à terme certaines opérations préalables : d'abord recensement, puis évaluation des cabinets existants. Les opérations de recensement ont été commencées. Les éléments d'une enquête auprès des cabinets comptables identifiés ont été préparés, avec questionnaire détaillé. Les résultats devraient permettre de mettre au point un ou plusieurs programmes de formation dont l'application pourra se faire dans le cadre du centre FORCO (Formation continue et recyclage) du C.P.C.Z. Celui-ci doit être définitivement installé au cours du premier semestre 1984. Le projet ONUDI a déjà préparé des programmes pour le Centre FORCO pour les différents niveaux professionnels.

b) Recherches pour améliorer la situation des cabinets comptables

L'observation et l'étude des conditions de travail des cabinets comptables et de leurs relations avec les PME font apparaître un certain nombre de blocages. D'une part, un grand nombre de PME ont seulement une "comptabilité" rudimentaire tenue par un personnel sans qualification, ou n'ont pas de comptabilité du tout, mais refusent de faire appel aux services des cabinets comptables. D'autre part, un bon nombre de cabinets d'experts comptables n'arrivent pas à réunir une clientèle régulière suffisante pour fonctionner normalement.

Les raisons à une telle situation sont diverses. En ce qui concerne les experts-comptables, une qualification professionnelle souvent insuffisante, un service au client limité à l'exécution des obligations fiscales (déclaration des revenus), l'absence de règles de dévotologie (contenu des services, tarifs, ...) et enfin l'existence de nombreux

"experts" occasionnels exerçant une concurrence déloyale et parfois une véritable contre-publicité de la profession. Du côté des PME il y a une grande méconnaissance de la nécessité de la comptabilité, de son utilisation, le refus du coût de l'expert comptable et parfois le souvenir d'une expérience malheureuse avec un "soi" disant expert comptable.

Des propositions ont été préparées pour pallier cette situation. D'une part, la mise en place d'un système d'agrément par le C.P.C.Z. pour des cabinets comptables sélectionnés. Cet agrément renforce la position de l'expert comptable vis-à-vis des entreprises en garantissant la qualité et les conditions des services fournis. En contre partie, le comptable agréé par le C.P.C.Z. accepte certaines obligations portant sur la formation professionnelle continue, sur les conditions et les modalités des services rendus aux clients, sur le contrôle de la qualité des travaux.

D'autre part, un certain nombre d'avantages seraient accordés aux PME qui seront clientes régulières d'un cabinet comptable, à condition qu'il soit agréé par le C.P.C.Z. Les avantages seront d'ordre fiscal, financier (facilités et conditions de crédit) et autres (attributions de licences, de devises, de marchés,...).

Le système d'agrément du C.P.C.Z. pourrait constituer une étape utile avant la mise en place d'une organisation générale de la profession comptable préconisée par le C.P.C.Z.

2.3 Missions de conseil dans les PME

Il s'agit, soit d'aider des cabinets comptables à résoudre les problèmes de leur clientèle et de donner ainsi une formation pratique prolongeant l'action des séminaires, soit de répondre à des demandes de PME.

Il a fallu des contacts réguliers avec les chefs des PME pour établir avec eux des relations assez confiantes et les décider à demander d'abord des informations, ensuite des conseils puis une assistance directe.

Celle-ci a porté surtout sur deux domaines :

a) La comptabilité - une dizaine d'entreprises à Bukavu et autant à Kinshasa ont été aidées pour la tenue de leur comptabilité 1983, pour l'établissement du bilan 1982 ou même pour reconstituer les comptes et situations des années antérieures. Dans certaines entreprises il a fallu organiser ou réorganiser toute la comptabilité.

Dans les plus petites entreprises, on a installé des systèmes très simples de ventilation des recettes et des dépenses, en application du "système réduit" du Plan Comptable Général Zaïrois, et avec la préoccupation de fournir à l'entrepreneur des éléments de coûts. Il serait souhaitable, pour les petites et moyennes entreprises en général, de développer l'utilisation de systèmes de comptabilité par décalque.

Dans le cadre de cette activité, une comptabilité patrimoniale tenue par décalque, conforme au Plan Comptable Zaïrois a été installée au CRAA de Lubumbashi.

b) A partir de juillet 1983, plusieurs entrepreneurs et particuliers de Bukavu, promoteurs de projets d'investissements ont demandé le concours du projet pour les aider à définir leurs projets, à les évaluer, monter le financement et établir les dossiers de demande de crédit.

Entre juillet et novembre 1983, l'assistance du projet a été demandée pour huit projets d'investissement (garage, boulangerie, menuiserie métallique, conditionnement de produits pharmaceutiques, pisciculture, ...). Deux dossiers ont été établis et déposés à la SOFIDE pour obtenir un crédit d'investissement. Les autres sont en cours d'étude. Actuellement, il n'y a pratiquement personne à Bukavu pour aider ces promoteurs non seulement à établir les dossiers de

demande de crédit, mais surtout et d'abord à évaluer leur projet, les redéfinir éventuellement et monter le financement. Le plus souvent, le promoteur a surtout une idée de projet, et il faut d'abord l'aider à le formuler. Le rôle du projet ONUDI/CPCZ était donc important dans ce domaine tant pour l'aide directe qu'il pouvait apporter que pour la formation qu'il pouvait donner.

2.4. Formation des Gestionnaires de PME

Cette formation a concerné d'une part les chefs de PME, les entrepreneurs, d'autre part, les comptables.

a) Pour les chefs de PME, le projet a animé des journées de sensibilisation aux problèmes de gestion à Bukavu et Uvira, journées qui ont préparé des séminaires d'une semaine. A Bukavu, un séminaire animé conjointement avec l'ANEZA et le CIDEP a réuni une trentaine de participants.

Ces séminaires ont été bien reçus par les participants et il a été demandé d'en animer d'autres à Bukavu même et dans les autres Centres du Kivu.

A Kinshasa, des séminaires spécialisés regroupant les entrepreneurs appartenant à une même profession avaient été prévus avec la section PME de l'ANEZA - et pour 1983, on avait retenu comme profession les entreprises de bâtiment.

Malheureusement l'ANEZA n'a pu trouver un nombre suffisant de participants et les séminaires ont été reportés.

b) Des séminaires spécialisés sur la comptabilité ont été organisés à Bukavu et à Beni. Certains gérants de PME y ont assisté. Un séminaire a été fait à Bukavu en collaboration avec l'I.N.P.P. (Institut National de Perfectionnement Professionnel). Au total, plus de trente journées de séminaires de comptabilité réunissant une soixantaine de participants.

Les séminaires sont complétés par des travaux personnels demandés aux participants et surtout par un suivi dans les entreprises pour apprécier le degré d'assimilation de l'enseignement et pour les aider à exploiter au mieux sur le terrain les connaissances acquises.

Un des résultats, immédiat et visible, des diverses formations est qu'une trentaine d'entreprises ont envoyé pour la première fois leurs documents financiers annuels (tableaux de synthèse) à la Centrale Nationale des Bilans du C.P.C.Z. en 1983 (exercice 1982).

2.5. Elaboration de documents de base

Deux textes ont été élaborés et diffusés par le C.P.C.Z., relatifs aux obligations comptables des PME. Un des textes définit les différentes catégories de PME au regard de l'application de la loi comptable.

L'autre texte précise les conditions dans lesquelles chaque catégorie de PME (petites, moyennes,...) applique les différents systèmes simplifiés du Plan Comptable Zaïrois.

Ces textes ont pour but d'alléger les obligations comptables des petites entreprises en matière de comptabilité générale et de les inciter à tenir une comptabilité régulière.

D'autre part, des modèles de dossier de gestion, fixant les analyses à faire, les ratios à calculer, etc..., pour le suivi régulier des PME, ont été préparés pour le Centre de gestion du C.P.C.Z. à Kinshasa.

III Réalisation des objectifs immédiats

1. Concernant la mise en place des structures d'encadrement et d'appui des PME

a) L'antenne du projet installée à Bukavu représente aussi le C.P.C.Z. Celui-ci a donc, pour la première fois, une présence permanente dans une région hors de Kinshasa. Cette antenne est destinée à devenir le bureau régional du Conseil Permanent de la Comptabilité dans le Kivu, après le retrait du projet, sous la responsabilité de l'expert national qui reste à Bukavu en qualité d'expert du C.P.C.Z.

Cette antenne est active, bien implantée surtout à Bukavu. En effet, ses moyens sont encore réduits face aux besoins de la Région qui, de plus, est très étendue. Les responsables et gestionnaires de PME sont de plus en plus nombreux à s'adresser à elle pour des informations et des conseils. Les entreprises, les administrations, les institutions font appel à elle pour leurs problèmes de formation (comptabilité, gestion).

Toutes les entreprises doivent fournir chaque année au C.P.C.Z. leurs documents comptables (bilan, ...) pour l'établissement de la Centrale Nationale des Bilans. Les entreprises du Kivu remettent maintenant leurs documents directement à l'antenne ONUDI|CPCZ de Bukavu. C'est l'occasion et le moyen d'établir le contact avec de nombreuses PME, de préciser leurs obligations comptables, de critiquer leurs documents comptables, de discuter de leurs problèmes de gestion et les inciter à s'organiser, à se former et à prendre un expert-comptable.

b) Une dizaine de cabinets comptables sont installés à Bukavu. Cela paraît peu à côté de la clientèle potentielle, c'est-à-dire le nombre d'entreprises - presque toutes des PME. En fait, c'est suffisant actuellement pour la clientèle réelle. Beaucoup de PME n'ont pas de comptabilité, pas de comptable, et n'en éprouvent pas la nécessité. Chaque fois que le projet est intervenu dans une PME qui n'avait pas de personnel qualifié, nous lui avons demandé de prendre un conseil extérieur qui puisse continuer notre travail. Cela a contribué un peu à renforcer la position des cabinets comptables.

C'est donc cette dizaine de cabinets comptables que le projet ONUDI|CPCZ s'est efforcé de former et d'encadrer pendant l'année 1983. Leur niveau de connaissances théoriques et de pratique professionnelle ne permettait pas qu'ils deviennent en 1 an les conseillers d'entreprises que l'on aurait voulu faire. Le premier objectif était de leur permettre de résoudre les problèmes comptables de leurs clients présents et futurs. On peut penser, fin 1983, que les comptabilités et documents financiers qu'ils établissent seront maintenant d'une qualité correcte. Et le bureau régional du C.P.C.Z. peut toujours leur apporter les conseils nécessaires.

Mais il faudrait encore 1 ou 2 ans de formation et d'aide directe sur le terrain pour commencer à en faire des conseillers de gestion. C'est du reste ce qu'ont demandé les experts comptables de Bukavu à travers les requêtes de leur association, l'A.P.C.Ki. En effet, après quelques réticences du début, ils sont tous, maintenant, demandeurs de conseils et de formation. Et ils sont disposés, notamment pour les plus dynamiques, à sortir de leurs fonctions étroitement comptables et désirent s'en donner les moyens.

D'avoir créé ce besoin et cette détermination nous apparaît comme un premier acquit qu'il ne faudrait pas perdre.

c) Au siège du C.P.C.Z., il a été créé une section appelée "Centre de Tenue de Comptabilité". Cette section est chargée de l'assistance aux PME de Kinshasa et de la région pour la tenue de la comptabilité et l'amélioration de leur gestion soit directement, soit par l'entremise des cabinets comptables. Elle a en charge également la conception et l'étude des types d'organisation et de fonctionnement des comptabilités adaptées aux PME des différents secteurs. Enfin, elle gère le Centre de Gestion et de Tenue de Comptabilité du C.P.C.Z. Ce Centre a été équipé d'un mini-ordinateur (Apple Two) fourni par le projet ONUDI,

qui est arrivé en mai 1983. Ce Centre fonctionnera comme un centre modèle pour les cabinets comptables qui désireraient installer un centre identique. Ils y trouveront un modèle d'organisation, des programmes d'exploitation, une assistance pour l'installation et la mise en route de leurs centres.

2. En ce qui concerne les gestionnaires, l'objectif du projet était de mettre dans les PME des personnes ayant une formation et des connaissances suffisantes des méthodes et techniques de gestion, qu'il s'agisse des chefs de PME ou de leur personnel.

a) La durée du projet, limitée à deux ans, était insuffisante pour permettre de toucher un grand nombre de chefs d'entreprises et donc, de modifier de façon significative la situation soit à Kinshasa, soit dans le Kivu.

De plus, l'organisation de séminaires pour chefs de PME est relativement difficile. En effet, la plupart ne sont absolument pas conscients d'un besoin de formation à la gestion. Quand on peut en mettre sur pied, on constate que trop souvent les entrepreneurs ne viennent pas, alors que le séminaire est fait pour eux, mais y envoient leurs collaborateurs. La gestion, pour eux, c'est les questions "administratives" (et la comptabilité en fait partie), et ce n'est pas le travail du chef d'entreprise.

Le projet prévoyait deux séminaires par an pour les chefs de PME. En 1983, ils ont pu être tenus dans le Kivu avec le concours de l'ANEZA qui a su convaincre un certain nombre de ses adhérents. Et c'est pour ceux-là que nous avons eu un séminaire, puis un suivi dans leurs entreprises; si nous n'avons pu atteindre le niveau de formation souhaité (il faudrait plusieurs réunions), nous avons apporté un certain nombre de connaissances élémentaires indispensables et, surtout, une prise de conscience des problèmes de gestion, du rôle et des actions possibles du chef d'entreprise dans la maîtrise de son affaire, et du besoin de formation.

b) La formation des gestionnaires de PME a porté sur la comptabilité. C'est la matière de base. Les contrôles faits pendant et après les séminaires ont montré des résultats satisfaisants dans l'ensemble. Le programme fixé a été rempli, mais il est évident qu'une soixantaine de personnes pour tout le Kivu, c'est encore très peu. La formation dispensée par le projet était d'autant plus appréciée que le Kivu est très éloigné de Kinshasa, et que les moyens de formation professionnelle et port scolaire sont très faibles et, quand ils existent, d'un niveau parfois insuffisant. C'est pourquoi nous avons commencé et prévu de développer la formation des formateurs des institutions locales : Institut Supérieur Pédagogique (ISP), C.I.D.E.P., et une collaboration active avec l'Institut National de Perfectionnement Professionnel (I.N.P.P.) dans les domaines de la comptabilité et de la gestion.

IV Conclusions

L'impossibilité de réunir les moyens initialement prévus a freiné l'avancement du projet au cours de l'année 1982. Mais il faut y ajouter, pour une part importante, les difficultés liées au fait que les activités du projet devaient démarrer et se poursuivre simultanément à Kinshasa et dans le Kivu, à l'autre extrémité du pays (problèmes de transport, communications difficiles, etc.) et qu'elles se déroulaient dans un milieu qui, naturellement, n'est pas très ouvert comme c'est le cas pour les PME. L'approche est donc longue, d'autant plus qu'il n'y a pas de structure qui peut servir d'intermédiaire. En 1983, avec des moyens plus adaptés et une nouvelle démarche dans l'approche des PME, le projet a eu un déroulement satisfaisant et les objectifs immédiats en voie d'être atteints. On peut penser qu'une année supplémentaire de travail, permettant de compenser la première année de démarrage, aurait permis d'atteindre pleinement les objectifs fixés à Kinshasa comme dans le Kivu.

1. La décision de travailler avec les cabinets comptables et d'aider les PME par leur intermédiaire a été bonne. Elle a évité que le projet ne se limite à une série d'actions ponctuelles dans quelques entreprises

- et sans suite. Elle a permis une diffusion beaucoup plus large dans la population des PME. Bien prendre l'exemple du Kivu et plus particulièrement de Bukavu, si l'on considère que chacun des 10 cabinets comptables a entre 10 et 20 clients réguliers; c'est donc au moins 100 à 200 PME que le projet a pu toucher directement ou indirectement, donc beaucoup plus qu'il n'aurait pu faire seul. De plus, ces cabinets comptables continuent à suivre ces entreprises et à développer leur clientèle. D'où l'importance qu'il y a à poursuivre la formation des cabinets et faire en sorte qu'ils soient de plus en plus sollicités par les entreprises. Déjà l'appui de l'ONUDI et du CPCZ a renforcé leur position vis-à-vis des chefs d'entreprises. D'où l'intent de la procédure d'agrément par le C.P.C.Z. qui va dans le même sens, garantissant le service et la compétence professionnelle des experts-comptables, en même temps qu'elle les soumet à une obligation de formation continue.

2. La structure institutionnelle régionale s'est trouvée naturellement créée, à partir du moment où l'antenne du projet dans le Kivu était aussi très formellement l'antenne régionale du C.P.C.Z. Pour éviter une déviation des activités du projet, il était entendu avec le Secrétaire Général du C.P.C.Z., que l'antenne ONUDI|CPCZ ne reprenait pas toutes les compétences du C.P.C.Z., mais seulement celles qui coïncidaient avec les activités retenues pour le projet. Moyennant quoi, après le départ du projet, l'antenne est devenue uniquement le bureau régional du C.P.C.Z. et a poursuivi, sans solution de continuité, les activités et actions engagées. Et cet enchaînement s'est fait d'autant plus facilement que l'expert national du projet à Bukavu assure directement la responsabilité du bureau régional C.P.C.Z. La présence d'un expert national permet d'associer des compétences nationales aux activités du projet, de mieux intégrer le projet dans le contexte local, ce qui est important pour les PME, et de former sur les lieux, la personne qui assure la "relève".

C'est pourquoi il est très dommage que la non-prolongation du projet ait été confirmée sans avoir la certitude que le bureau régional de Bukavu pouvait être maintenu, alors qu'il doit répondre à deux exigences : d'une part, étendre systématiquement à toutes les parties du Kivu les actions de formation et d'encadrement, car celles-ci n'ont pu être menées que partiellement par le projet dans le Nord-Kivu, et pas du tout dans le Maniema, et, d'autre part, d'étendre et renforcer la formation des experts comptables au conseil de gestion et particulièrement au conseil pour la création et extensions d'entreprises (investissements) et à l'aide aux entreprises en difficulté.

3. Enfin, il aurait été souhaitable que le projet soit poursuivi jusqu'au moment où le Centre de Gestion du C.P.C.Z. soit pleinement opérationnel à Kinshasa, et que les propositions, acceptées dans leur principe par le Secrétaire Général du C.P.C.Z. et relatives à l'agrément des Cabinets Comptables et aux avantages accordés aux PME ayant régulièrement recours à ces Cabinets Conseils, soient mises en oeuvre.

4. Concernant les responsables des PME, il n'était pas question de faire de tous des gestionnaires avertis bien évidemment, mais de créer dans le Kivu une structure de formation et, par quelques actions réunies, c'est-à-dire bien reçues par les intéressés, de faire prendre conscience du contenu et de l'utilité de la gestion et de la comptabilité et faire naître un besoin de formation et de conseils dans ces matières.

Là aussi, l'objectif est relativement atteint. L'antenne C.P.C.Z. du Kivu constitue une structure de formation, aux moyens modestes, mais active et efficace. Elle a été sollicitée par les organismes de formation (I.S.P., C.I.D.E.P., I.N.P.P.), les banques, les administrations (contributions) et les entreprises. Si les chefs de PME ont été plus réservés, le programme de séminaires a pu être réalisé dans le Kivu, et a provoqué des demandes de nouvelles réunions. Preuve que le besoin et l'utilité d'une formation dans ce domaine se répand lentement. Mais le

mouvement sera stoppé si on ne continue pas à solliciter les chefs d'entreprises. D'autre part, pour être efficace, la formation doit être suivie, durable. Il en est de même, du reste, pour les comptables des PME. Grâce à la structure mise en place, il faut développer des programmes de formation. On revient au problème du maintien et du renforcement de l'antenne C.F.C.Z. de Bukavu.

V Recommandations

1. Il est absolument nécessaire de maintenir en activité l'antenne du C.P.C.Z. de Bukavu, créée par le projet. Sa disparition aurait pour conséquence la perte de quasiment tout le travail fait depuis 1982 dans la Région. Elle risquerait aussi de faire perdre la crédibilité du C.P.C.Z., dont l'autorité et la réputation auprès des cabinets comptables et des chefs d'entreprises constituent des conditions importantes pour les actions de conseils, de formation et d'encadrement.

Il faudrait au contraire rechercher les moyens de renforcer cette antenne du Kivu pour lui permettre d'étendre plus régulièrement ses actions dans les différentes parties de la région, par exemple le Nord-Kivu, le Manierna, et répondre aux demandes.

2. A cet égard, il serait intéressant d'étudier dans quelles conditions plusieurs organisations ayant des activités complémentaires pourraient créer des antennes communes à frais partagés. Cela pourrait faciliter la décentralisation d'organisations nationales dans les Régions et permettrait d'implanter le réseau des structures d'appui aux PME jusqu'au niveau sous-régional. Il est en effet important, s'il on veut aider les petites entreprises, d'être proche d'elles et facilement accessible. Le problème réside dans le choix du (des) partenaires. Dans le cas du C.P.C.Z., on peut penser, entre autres, à l'O.P.E.Z. (Office de Promotion des PME) qui cherche à se "régionaliser". Et cette coopération faciliterait des actions plus globales (plus intégrées) auprès des PME intéressant la production (technologie) et la commercialisation (marché)...

3. Il est nécessaire aussi de former des conseillers de gestion de PME pour les baser dans les antennes régionales et sous-régionales du C.P.C.Z. et dans les services du siège chargés des PME de Kinshasa. Les cadres du C.P.C.Z. qui sont, ou qui seront, appelés à occuper ces postes ont une bonne formation comptable, surtout de comptabilité générale. Mais il faut l'étendre à des domaines indispensables, par exemple pratique de diagnostic, évaluation financière des projets. Et il est important que les intervenants dans les PME évitent de prendre la comptabilité comme une fin en soi, reproche trop souvent fait aux comptables qui privilégient l'aspect "utilitaire" (moyen de gestion et souci d'informations pour le chef d'entreprise) à l'aspect strictement technique.

4. Mettre en place la procédure d'agrément des cabinets comptables par le C.P.C.Z. et, dans le même temps, rechercher avec les différentes administrations ou institutions compétentes et mettre en application des mesures d'ordre fiscal, financier ou autres, pouvant inciter les PME à avoir recours aux services réguliers des Cabinets Comptables pour la tenue, le suivi et le contrôle de leurs comptabilités.

5. Le C.P.C.Z. a diffusé en juin 1983 deux circulaires fixant de nouvelles réglementations comptables pour les PME, et les autorisant à appliquer automatiquement les systèmes simplifiés du Plan Comptable Zaïrois, sans agrément préalable, mais sur la seule justification de leur chiffre d'affaires et du nombre de salaires. Il convient de faire appliquer ces deux circulaires. Aux demandes d'agrément qui continuent à parvenir à la commission ad-hoc, suivant l'ancienne procédure, le C.P.C.Z. doit répondre simplement par un rappel de la nouvelle réglementation et non pas par l'attribution d'un "agrément".

6. Le système réduit du Plan Comptable Général Zaïrois (P.C.G.Z.), applicable aux plus petites entreprises représente une disposition originale qu'il convient d'exploiter au maximum. A cette fin, la procédure de ventilation des dépenses et recettes, qui remplace la tenue d'un journal et des comptes, doit être adaptée dans les entreprises pour fournir des informations directement utiles au

au chef d'entreprise sur la structure de ses coûts (matières premières, frais de production ou d'ateliers (frais variables), frais généraux (frais fixes))...

7. Enfin, le C.P.C.Z. pourrait étudier les possibilités de diffuser l'application de procédés de comptabilité par décalque. Tenue manuellement, cette comptabilité est bien adaptée à la petite entreprise et l'équipement n'est pas coûteux. Il conviendrait même que le C.P.C.Z. assure, outre la formation à l'utilisation de ce procédé, la fourniture régulière et au meilleur prix de l'équipement et des fournitures (supports papier notamment).

(R) /UNIDO pub/ /Final report/ on assistance in
/accounting/ for enterprises in /Zaire/ —
Medium and /small scale industries/
/industrial enterprises/

