



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

16503

AMELIORATION DE LA GESTION FINANCIERE
ET ADMINISTRATIVE DES ENTREPRISES
RELEVANT DU DEPARTEMENT DU PORTEFEUILLE
DP|ZAI|81|011
ZAIRE

Rapport final

Etabli pour le Gouvernement du Zaïre
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 les travaux de M. J. Kolar
Conseiller Technique Principal

Fonctionnaire chargé de l'appui: I. de Pierpont
Service de la création et de la gestion d'usines

Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
Vienne

23

* Ce document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle

ABBREVIATIONS

		(Nombre approximatif d'emplois)
SOSIDER	Société Sidérurgique du Zaïre	(700)
KILO MOTO	Office des Mines d'Or de Kilo-Moto	(5.500)
UMAZ	Usine de Matériel Agricole du Zaïre	(400)
PETRO-ZAIRE	Entreprise Pétrolière du Zaïre	(1.200)
OZACAF	Office Zaïrois du Café	(1.500)
CCIZ	Centre de Commerce International du Zaïre	
OZAC	Office Zaïrois de Contrôle	
INSS	Institut National de Sécurité Sociale	(4.000)
OR	Office des Routes	(8.000)
CADEZA	Caisse Générale d'Epargne du Zaïre	(1.000)
RVA	Régie des Voies Aériennes	(2.000)
IZAM	Institut Zaïrois de Management	
SONAS	Société Nationale d'Assurance	(2.000)
ONL	Office National du Logement	(500)
RVF	Régie des Voies Fluviales	(1.200)
CMZ	Compagnie Maritime Zaïroise	(900)
ONPTZ	Office National des Postes et Télécommunications du Zaïre	(5.000)
OZRT	Office Zaïrois de Radio et Télévision	(1.500)
SODIMIZA	Société Minière du Zaïre	(4.000)

CONSEIL EXECUTIF	Gouvernement
DPF	Département du Portefeuille
COMMISSAIRE D'ETAT	Ministre
SECRETAIRE D'ETAT	Vice-Ministre (membre du Gouvernement)

NOTE : Le total de l'emploi des entreprises publiques (49) contrôlées par le Portefeuille est de 150.000 environ.

P R E A M B U L E

Le présent rapport précède la fin du projet - le 31 décembre 1985 - de 4 mois. La raison de l'établir au 31 août 1985 est le départ du Conseiller Technique Principal qui a terminé sa mission dans la République du Zaïre à cette date.

En établissant ce rapport, le Conseiller Technique Principal a suivi les instructions respectives du Siège. Ainsi, le rapport comprend 6 parties, à savoir :

1. Logique et objectifs du projet
2. Activités menées et résultats
3. Réalisation des objectifs immédiats
4. Utilisation des résultats obtenus
5. Conclusions
6. Recommandations.

A cette occasion le Conseiller Technique Principal se fait l'obligation d'exprimer ses sincères remerciements à ses collègues, les experts internationaux et nationaux et collaborateurs techniques du projet pour leur esprit de coopération franche qui a permis au projet d'obtenir des résultats positifs.

Bien sûr la bonne marche du projet n'était pas possible sans l'appui total de la Haute Direction du Département (Commissaire d'Etat, Secrétaire d'Etat, Secrétaire Général et Directeurs) du PNUD et du Siège de l'ONUDI. Leur aide très efficace n'a jamais fait défaut au CTP.

Il n'est pas possible de terminer le Préambule sans exprimer les meilleurs souhaits pour la continuation du projet dans sa tâche principale, c'est-à-dire contribuer à rentabiliser davantage les entreprises du Groupe Portefeuille.

1. LOGIQUE ET OBJECTIFS DU PROJET

1.1. Logique du projet

Afin d'atteindre l'indépendance économique et le financement des investissements, le Conseil Exécutif (Gouvernement) attache une importance primordiale à la bonne gestion et au contrôle des entreprises auxquelles il participe.

Le projet a pour but de permettre à ces entreprises de participer plus activement au développement économique du pays, en augmentant leur rentabilité, leur productivité et en général leur rendement. Ce projet se trouve dans le Document de la Programmation par pays.

Le projet a été établi en 1982. Le document du projet (Prodoc) a été signé le 22 avril 1982. Il est mentionné à l'article 1er de l'Accord de Coopération conclu entre le Conseil Exécutif de la République du Zaïre et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), signé par les deux parties le 27 mai 1976.

1.1.1. Apports du Conseil Exécutif

Le projet apporte son assistance aux entreprises relevant du Département du Portefeuille (DPP).

Ce Département a mis à la disposition du projet l'ensemble des moyens humains et logistiques suivants :

- Personnel national : Directeur National du projet
: Homologues des experts ;
- Personnel technique et d'exécution : Secrétaires dactylographes ;
- Moyens logistiques : locaux, mobilier, matériel de bureau, frais de fonctionnement (téléphone, électricité etc..).

L'apport du Conseil Exécutif est évalué à Z. 1.105.000,00
(ZAIRES UN MILLION CENT CINQ MILLE).

1.1.2. Apports du PNUD/ONUDI

Le PNUD/ONUDI a mis à la disposition du projet l'ensemble des moyens humains et logistiques, à savoir :

- Personnel international

- 1 Conseiller Technique Principal "CTP" (1/1982) ;
- 1 Conseiller en Gestion (10/1982) ;
- 1 Conseiller en Gestion (2/1983) ;
- 1 Conseiller en Gestion (4/1984) ;

- Personnel national

- 1 Conseiller en Gestion (10/1984) ;

- Moyens logistiques (voitures) ;
- Moyens financiers pour couvrir les frais de fonctionnement ;
- Moyens logistiques et financiers pour la formation (sur place, bourses individuelles à l'étranger).

L'apport du PNUD/ONUDI est évalué à US \$ 2.107.477
(DOLLARS DEUX MILLIONS CENT SEPT MILLE QUATRE CENT SOIXANTE DIX-SEPT).

1.1.3. Elargissement du Projet

Pour répondre aux nouvelles exigences, notamment pour donner suite à la volonté du Conseil Exécutif qui a mis un accent particulier sur l'assainissement financier et le redressement des entreprises publiques. le Commissaire d'Etat au Département du Portefeuille a demandé au début 1984 au PNUD, par l'intermédiaire du Commissaire d'Etat au Plan, l'élargissement du projet.

Un Document portant sur la révision du projet a été préparé et signé le 22 décembre 1984 par le Secrétaire d'Etat à la Coopération Internationale et par le Représentant Résident du PNUD. Cet élargissement comprend les éléments suivants justifiés brièvement ci-dessus :

- 5 experts nationaux, en gestion administrative, financière et comptable,
- 3 experts internationaux en gestion de la production,
- 5 consultants, notamment en évaluation du patrimoine des entreprises,
- augmentation des moyens matériels et de la formation.

Ainsi, le projet actuel a été amélioré en vue de permettre :

- a) la diffusion des méthodes de gestion déjà mises au point par le projet,
- b) la participation à la réorganisation et à la gestion de la production de deux entreprises supplémentaires (SOSIDER, KILO-MOTO),
- c) l'élaboration d'un programme de formation.

Apport précédent du PNUD	\$ 2.107.477
Apport révisé du PNUD	\$ 2.795.465
Augmentation	\$ 687.988

Dans le cadre du projet élargi, le PNUF/ONUDI a déjà mis à la disposition du projet :

- 3 Conseillers Nationaux en gestion (4/1985),
- 1 Consultant en formation à la gestion (5-1985),
- 1 Consultant pour l'évaluation des installations aéroportuaires (5-10/1985),
- 1 Consultant pour le diagnostic de l'entreprise Sidérurgique "SOSIDER" (5-10/1985),
- 1 Consultant pour le diagnostic de l'entreprise minière "Office des Mines d'Or de Kilo-Moto" (6-9/1985),
- 1 Consultant pour l'évaluation des équipements mécaniques de l'Usine de Matériel Agricole du Zaïre "UMAZ" (7-9/1985).

Il y a lieu de signaler que le Document du projet élargi, qui a été préparé en août 1984 n'a été signé que le 22 décembre 1984. Evidemment, ce retard considérable se reflète dans l'activité du projet, notamment dans l'engagement des experts nationaux et internationaux et des Consultants. Ainsi, l'effet voulu par l'élargissement du projet est dorénavant et déjà sensiblement diminué et les économies financières accumulées ne sont que de fausses économies.

1.2. Objectifs du projet

- Améliorer la rentabilité financière, la rentabilité économique et la productivité des facteurs au sein des entreprises du groupe Portefeuille.

En particulier :

- introduire des méthodes modernes de gestion sur base de management books qui permettent une gestion administrative, financière et comptable plus rentable au niveau de chaque entreprise aussi bien qu'au niveau du Portefeuille;
- mettre au point ces procédures dans une série d'entreprises témoins pour les diffuser ensuite dans les autres entreprises du Groupe Portefeuille ;
- apporter dans les entreprises industrielles et minières des améliorations à l'organisation de la production ;
- renforcer les compétences du corps d'Inspecteurs du Portefeuille chargé du contrôle externe des entreprises et lui donner les outils de contrôle nécessaires ;
- former des cadres zairois.

2. ACTIVITES MENEES ET RESULTATS

2.1. Interventions dans les entreprises témoins

L'activité principale des experts a été orientée vers les entreprises témoins, où ils ont été chargés d'introduire des méthodes modèles de gestion administrative, financière et comptable.

Cette activité comprend trois phases :

- diagnostic
- management books
- vulgarisation.

La première phase de cette activité - le diagnostic de 9 entreprises témoins (PETROZAIRE, OZACAF, UMAZ, CCIZ, OZAC, INSS, OFFICE DES ROUTES, CADEZA, RVA) - s'est terminé par la rédaction des rapports respectifs.

Au cours du diagnostic, les experts ont examiné le fonctionnement des différents services, directions, départements des entreprises. Cet examen comprend 3 chapitres :

- Fonctionnement actuel,
- Anomalies,
- Organisation proposée.

Le diagnostic approuvé et les propositions acceptées par l'entreprise et par le Département du Portefeuille, les experts ont entamé la deuxième phase.

La deuxième phase - la mise en place des méthodes nouvelles de gestion dans 7 entreprises témoins (PETROZAIRE, UMAZ, CCIZ, OFFICE DES ROUTES, CADEZA, OZAC, RVA) - était la phase la plus longue et la plus difficile. Elle s'est terminée par la présentation des management books. A titre d'exemple, en annexe se trouve le résumé des "Management books" de quelques entreprises témoins donnant un aperçu sur le volume du travail effectué.

La différence de 2 entreprises (INSS, OZACAF) entre le nombre d'entreprises diagnostiquées (9) et réorganisées (7) s'explique par le départ tragique (mort) d'un expert, la longue maladie (5mois) d'un autre expert et par la réorganisation et privatisation envisagée d'une entreprise (OZACAF).

La reprise et la continuation de l'activité du projet dans ces 2 entreprises a été commencée au cours de la troisième phase dite "Vulgarisation".

2.2. La troisième phase - Vulgarisation des méthodes mises en place dans les entreprises témoins, dans d'autres entreprises publiques a débuté en février 1985 et sera terminée avant la fin de l'année 1985. Le plan de travail comprend l'intervention dans les entreprises suivantes : SONAS, INSS, OZACAF, RVF, ONL.

2.3. Interventions ponctuelles

Les interventions ponctuelles ont été nombreuses durant toute l'existence du projet. Elles portaient sur les entreprises et sur le Département du Portefeuille, par exemple les contrôles de gestion des entreprises, la préparation des études et analyses financières, des Notes Circulaires du Département adressées aux entreprises, la participation à la constitution du groupe des Inspecteurs du Département, etc...

Pour illustrer plus en détail cette activité, il suffit d'énumérer les principales interventions :

- Préparation et gestion de l'opération "Inventaire Extra-Comptable" dans toutes les entreprises publiques; cette opération qui a commencé en décembre d'une année et s'est terminée en avril de l'année prochaine, a été menée pendant quatre années consécutives ;
- Participation à la préparation et organisation du Symposium des Présidents-Délégués Généraux des Entreprises Publiques ;
- Participation à la préparation d'une Note du Portefeuille adressée au Premier Commissaire d'Etat relative à la situation des Entreprises Publiques ;
- Interventions (contrôle de gestion), et rédaction des rapports respectifs, dans les entreprises AIR-ZAIRE, CMZ, AGRIPOR, ONPTZ, IZAM, SONAS etc...;
- Consultations avec les entreprises devant bénéficier de l'assistance des nouveaux experts et consultants (OZRT, SOSIDER, OFFICE DES MINES D'OR DE KILO-MOTO, RVA, UMAZ).
- Préparation d'un Ordre de Service relatif à la conduite d'une mission de contrôle dans une entreprise publique (74 pages) ;

- Annexe à l'Ordre de Service relatif à la conduite d'une mission de contrôle dans une entreprise publique (133 pages); il s'agit d'un manuel "Check list de contrôle" des entreprises comprenant l'analyse des procédures et le contrôle de la fiabilité des comptes ;
- Préparation des modèles des rapports comptables trimestriels et de leurs applications ;
- Préparation des principes d'analyse des prévisions budgétaires ;
- Assistance méthodologique pour la mise en place de la comptabilité analytique dans l'entreprise témoin "Office des Routes";
- Formation à la gestion (1 Consultant) ;
- Diagnostic de : SOSIDER (Entreprise Sidérurgique) et Office des Mines d'Or de Kilo-Moto (2 Consultants) ;
- Evaluation du patrimoine de : RVA, UMAZ est en cours (2 Consultants);
- Evaluation du patrimoine de : OZRT prévue à partir du mois de septembre (1 Consultant) ;
- Assistance en gestion de la production de : SOSIDER et KILO-MOTO (3 Experts sont prévus, leur recrutement dépend des conclusions du diagnostic) ;
- Participation à la reprise par l'Etat de la Société d'Economie Mixte SODIMIZA (entreprise minière) et à la création d'une entreprise publique

Il y a lieu de souligner que la Coopération Technique de l'ONUDI au Département du Portefeuille a toujours suivi le plan de travail approuvé par le Département, le PNUD et le siège de l'ONUDI. A titre d'exemple, en annexe au présent rapport se trouve le plan de travail du projet élargi pour l'année 1985. Il comprend deux parties : le plan global du projet et le plan personnel des experts et des Consultants. Ainsi, il permet de suivre le déroulement des travaux du projet.

La tâche principale des experts est la formation des cadres zaïrois. Il s'agit surtout de la formation sur le tas :

- a) dans les entreprises témoins,
- b) au cours des interventions ponctuelles, par exemple pendant l'opération "Inventaire extra-comptable", pendant les contrôles de gestion des entreprises.

Chaque entreprise témoin a détaché un homologue permanent auprès de l'expert. Il s'agit d'un homologue qui est formé dans tous les domaines de la gestion financière, administrative et comptable. En plus, l'expert forme les agents des différents services de l'entreprise au cours de son intervention, par exemple, les agents de la comptabilité, de la gestion de stock, d'audit, etc..

A partir du mois d'avril 1984, le projet assure la formation de 3 cadres de l'entreprise IZAM qui ont été détachés auprès du projet. Il s'agit des homologues permanents.

Outre la formation sur le tas, le projet a préparé plusieurs séminaires et les bourses individuelles. Nous rappelons quelques uns :

- Préparation et organisation d'un séminaire de recyclage et de formation des cadres moyens du Portefeuille et des entreprises témoins portant sur la gestion administrative, financière et comptable; le séminaire a été ouvert le 8 octobre 1984 par le Secrétaire d'Etat; le Représentant Résident Adjoint du PNUD ainsi que le SIDFA ont participé à son ouverture; la fin du séminaire (une fois par semaine, chaque samedi de 8 heures à 12 heures) est prévue fin août 1985; la presse et la télévision ont prêté attention à l'ouverture du séminaire ;
- Participation du 4 au 9 novembre 1984 à Bukavu au séminaire de formation des comptables de l'entreprise témoin "Office des Routes" de la Région du Kivu ;
- Trois bourses à Madagascar à l'Institut National de Promotion-formation : 1 participant du Portefeuille, 1 participant de PETROZAIRE, 1 participant de l'UMAZ; le programme du séminaire portait sur deux modules : gestion et organisation de la production et gestion financière et commerciale ;
- Une bourse en Tunisie au Centre International pour les entreprises publiques ;
- Une bourse en Suède au Swedish Institut of Management ;
- Deux bourses en France à l'Institut Français de Gestion.

Au début du projet, surtout en 1982, le nombre d'homologues des experts était insuffisant. Cette situation a été critiquée au cours des réunions tripartites en 1982 et 1983.

La situation s'est nettement améliorée au cours de l'année 1984. Le nombre d'homologues a été augmenté. Il existe dans chaque entreprise témoin des homologues "permanents" qui participent aux travaux avec l'expert.

De plus, l'entreprise publique IZAM (Institut Zaïrois de Management) a détaché 3 de ses cadres auprès du projet comme homologues permanents. Outre les homologues permanents, il y a les homologues "occasionnels" que sont les chefs de services et cadres de différentes entreprises visitées qui prennent part aux discussions sur les propositions de réforme et la mise en place des nouvelles méthodes et procédures. A titre d'exemple, pour l'opération "Inventaire Extra-Comptable 1984", dont la durée était de 5 mois (XII/84 - IV/85), le Département du Portefeuille a détaché auprès du Projet 9 homologues occasionnels.

Le nombre d'activités menées par le projet et énuméré ici dans les chapitres 2.1., 2.2, 2.3. et 2.4. n'est pas exhaustif. Ce sont les rapports semestriels qui donnent des renseignements plus en détails.

3. REALISATION DES OBJECTIFS IMMEDIATS

Les objectifs immédiats sont énumérés dans le chapitre 1.2. "Objectifs du projet" du présent rapport.

Ici, nous donnons le commentaire sur leur réalisation.

- 3.1. Introduire dans les entreprises du Groupe Portefeuille les méthodes modernes de gestion administrative, financière et comptable.
- 3.2. Mettre au point ces procédures dans une série d'entreprises témoins pour les diffuser ensuite dans les autres entreprises du Groupe Portefeuille.

Pour atteindre ces deux objectifs, le projet a procédé à la réorganisation dans les secteurs prioritaires des entreprises témoins, se distinguant par une bonne gestion et par la mise en place ou par l'amélioration de la comptabilité générale, de la comptabilité analytique d'exploitation, de la gestion prévisionnelle, de méthodes d'analyses financières, de la gestion du personnel, de la gestion de stocks, d'audit interne.

La réalisation de ces objectifs comprend 3 phases, à savoir :

- a) Diagnostic des entreprises témoins - terminé .
- b) Réalisation des propositions faites sur base du diagnostic (introduction des méthodes modernes de gestion) dans les entreprises témoins et rédaction d'un management book pour chaque entreprise - terminé.
- c) Vulgarisation des méthodes introduites dans les entreprises témoins aux autres entreprises du Groupe Portefeuille - en cours, sera terminée fin 1985.

La première phase - diagnostic - a été terminée dans 9 entreprises.

La deuxième phase - management book - a été terminée dans 7 entreprises.

Ainsi, l'accomplissement de la tâche peut être estimée à 75 % - 80 %.

Les raisons de cette situation sont les suivantes :

- nombre d'experts insuffisants; ce n'est qu'à partir du mois d'avril 1985 par l'engagement de 4 experts nationaux, leur nombre est en accord avec les tâches du projet ;
- décès d'un expert a provoqué l'arrêt de l'intervention du projet dans une entreprise témoin "I.N.S.S." ;
- décision gouvernementale relative à la réorganisation et privatisation de l'entreprise témoin OZACAF.

- lenteur de la signature du Document du Projet élargi (qui est à l'origine du retard de l'engagement des experts nationaux) - voir aussi chapitre 2.1. du présent rapport.

Il y a lieu de souligner qu'il s'agit des facteurs qui ne sont pas sous contrôle du projet.

Après l'engagement de nouveaux experts, les mesures nécessaires ont été prises pour rattraper le retard et pour préparer les managements books de l'OZACAF et de l'INSS.

3.3. Apporter dans les entreprises industrielles et minières des améliorations à l'organisation de la production.

Le Document du projet élargi prévoit l'engagement de :

- 1 expert international pour la gestion de production : Usine Sidérurgique "SOSIDER" ;
- 1 expert international pour la gestion de la production : Entreprise Minière "Office des Mines d'Or de Kilo-Moto" ;
- 1 expert international en gestion de production pour la diffusion des méthodes modèles et la formation dans les industries ;
- 1 Consultant pour la SOSIDER : problèmes d'approvisionnement.

Sur la demande du Représentant Résident du PNUD et avec l'accord du Commissaire d'Etat au Département du Portefeuille, la décision a été prise de diagnostiquer d'abord les entreprises SOSIDER et Office des Mines d'Or de Kilo-Moto et de ne procéder à l'engagement des experts qu'en fonction des conclusions du diagnostic.

En effet, deux Consultants ont été engagés (6/85 et 7/85), le diagnostic est en cours.

Par conséquent, et compte tenu du laps de temps réservé au projet, la réalisation de cet objectif est d'ores et déjà compromise. Elle dépendra non seulement des conclusions du diagnostic des entreprises mais avant tout de la décision relative à la continuation de la Coopération Technique du PNUD/ONUDI.

3.4. Renforcer les compétences du Corps d'Inspecteurs du Département du Portefeuille.

L'organigramme et la nouvelle mise en place du personnel du Département du Portefeuille prévoit une Direction dite de l'Inspection, et la constitution d'un Corps d'Inspecteurs.

Le projet s'est occupé de l'organisation des structures du Corps d'Inspecteurs, de la détermination du profil des Inspecteurs et de leur formation. En 1984, un Ordre de Service relatif à la méthodologie du contrôle et de conduite des missions d'inspection dans les entreprises publiques ainsi qu'une annexe à cet Ordre ont été préparés.

Ces documents portent sur les points suivants :

- Principes de méthodologie de contrôle ;
- Analyse technique et financière des différents comptes composant le bilan et le tableau de formation du résultat afin de garantir la fiabilité des résultats ;
- Analyse du fonctionnement des différents départements de l'entreprise ;
- Modèles de rapport à établir à la fin de chaque mission ;
- Appréciation des procédures ;
- Révision des comptes ;
- Dossier de contrôle ;

Note : voir aussi le chapitre 2.3. : Interventions ponctuelles

3.5. Formation des cadres zaïrois

La formation des cadres du pays est l'objectif essentiel de la coopération technique onusienne. Le projet a toujours cherché à respecter ce principe.

C'est dans ce but que le quatrième poste d'expert international a été transformé en poste d'expert national et le Citoyen Professeur KATANGA M. YAMUTUMBA a été engagé en octobre 1984.

Dans le même ordre d'idées, le Document du Projet Elargi a permis d'engager en avril 1984, 4 experts nationaux. Ici, il mérite d'être souligné que tous les experts nationaux sont hautement qualifiés, ils sont professeurs à l'Université de Kinshasa.

La réunion tripartite du 11 juillet 1984 a recommandé qu'un Consultant en formation à la Gestion soit recruté pour aider le projet à élaborer un programme de formation à la gestion pouvant déboucher à terme sur un système permanent de formation en gestion. Le Consultant est arrivé en avril 1985; en juin 1985 il a terminé sa mission. Son rapport, après sa présentation, servira de base pour l'orientation de formation à l'avenir.

La formation principale effectuée par le projet est celle sur le tas. Il s'agit d'une formation quotidienne réalisée par la coopération des experts avec leurs homologues dans les entreprises et la formation des agents des différents services des entreprises dans lesquels les méthodes modernes de gestion sont introduites.

Bien sûr, le projet a aussi organisé lui-même un important nombre de séminaires au niveau du Département du Portefeuille et dans les entreprises ou bien les experts ont participé aux séminaires préparés par les entreprises elles-mêmes.

Le projet n'a pas oublié d'organiser les bourses individuelles pour les cadres zairois à l'étranger.

Toutes ces actions sont plus en détail énumérées dans le chapitre 2.4.: Formation.

Néanmoins, une action de formation mérite un rappel plus particulier. Il s'agit de Symposium des Présidents-Délégués Généraux de toutes les entreprises publiques qui s'est tenu en janvier 1984 sous le Haut Patronnage du Président de la République. Il a été proposé par le projet, les experts ont activement participé à son organisation et à son déroulement (exposés, travaux dans les différentes commissions). La presse, la radio et la télévision ont accordé leur grande publicité au Symposium et à la participation du projet.

Au cours de deux premières années de l'existence du projet, un problème s'est toujours présenté : le nombre insuffisant d'homologues des experts. En 1984 ce problème a été résolu, le nombre d'homologues est actuellement satisfaisant.

4. UTILISATION DES RESULTATS OBTENUS

Les activités menées et leurs résultats, la mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints, déterminent aussi l'utilisation des résultats obtenus.

Cette utilisation se reflète :

4.1. Au niveau des entreprises

- dans l'amélioration de la gestion financière, administrative et comptable; au niveau des entreprises témoins par l'application des management books, dans les autres entreprises par la vulgarisation des méthodes introduites dans les entreprises témoins ;
- dans la formation de leurs cadres ;
- dans l'évaluation du patrimoine de certaines entreprises.

4.2. Au niveau du Département du Portefeuille

- dans son organisation interne (assistance à la création de la Direction de l'Inspection, préparation de diverses instructions, notes de service etc..) ;
- dans la formation des Inspecteurs, cadres moyens ;
- dans la participation à l'exécution des travaux ponctuels (suivi d'exécution des travaux d'inventaires dans les entreprises, contrôle de gestion des entreprises etc..).

5. CONCLUSIONS

L'économie zairoise traverse une période préoccupante. Le rôle clé que le Département du Portefeuille joue dans l'économie du pays, assumant la tutelle administrative, financière et comptable de 49 entreprises publiques et le suivi des participations de l'Etat dans 83 sociétés d'économie mixte recouvrant la majorité des activités économiques du pays, surtout industrielles, minières et commerciales, est primordial.

C'est aussi de ce point de vue qu'il faut mesurer l'importance de la coopération technique apportée jusqu'ici par le PNUD/ONUDI au Département du Portefeuille.

De tout ce qui précède, les conclusions suivantes peuvent être tirées :

- 5.1. Le travail, effectué par le projet jusqu'ici, permet aux entreprises qui ont bénéficié de son intervention, de participer plus activement au développement économique du pays.
- 5.2. La formation des cadres zairois, mission essentielle de la coopération technique PNUD/ONUDI, a été accomplie à la satisfaction du Département du Portefeuille et des entreprises. Un Consultant spécialiste a été recruté pour la développer davantage. Ses propositions après leur présentation - aideront le projet à élaborer un système permanent en formation à la gestion des entreprises.

- 5.3. La tâche principale est le diagnostic et l'introduction des méthodes modernes de gestion dans les entreprises témoins (management books).

Ce travail a été apprécié par la Haute Direction du Département du Portefeuille, par le PNUD et par la Banque Mondiale. Ces organismes le jugent d'une utilité incontestable pour la rationalisation de la gestion des entreprises du Groupe Portefeuille" (Département du Portefeuille). Les management books sont considérés comme d'"incomparables outils de travail qui seront appréciés à leur juste valeur par l'ensemble des entreprises qui seront couverts" (PNUD).

Jusqu'ici l'accomplissement de cette tâche peut être estimé à 80 %. Il reste encore deux entreprises témoins, dans lesquelles l'introduction des méthodes modèles de gestion (management books) est en cours. Le retard provoqué par les facteurs externes au projet (voir les chapitres 3.1. et 3.2.) peut être rattrapé avant la fin de l'année 1985.

- 5.4. La tâche du projet de participer, au niveau du Département du Portefeuille, à la constitution d'un Corps d'Inspecteurs appelés à assurer le contrôle externe des entreprises de son Groupe, a été accomplie. La nouvelle direction du Département, dite de l'Inspection, fonctionne convenablement.

- 5.5. L'introduction des méthodes modernes de gestion dans toutes les entreprises témoins sera terminée avant la fin du projet. Compte tenu du temps prévu pour l'existence du projet, leur introduction dans le reste des entreprises publiques ne peut être réalisée de la même façon, mais seulement par la méthode de leur vulgarisation par osmose. Ce procédé de travail est ainsi prévu par le Document du Projet. Objectivement, il ne peut pas être aussi efficace que celui effectué par les experts dans les entreprises témoins (diagnostic, management books).

Au fond, il s'agit plutôt d'une assistance méthodologique que directe dans les entreprises. Par conséquent, le reste des entreprises - la majorité - ne bénéficiera pas de la même assistance que la minorité - les entreprises témoins.

5.6. Malgré certaines difficultés, surtout la lenteur dans la signature du Document du Projet Elargi et, par conséquent le retard dans l'engagement des experts nationaux, à partir du mois d'avril 1985, le projet dispose d'une importante équipe d'experts (9) hautement qualifiés, capables d'intervenir directement dans tout le reste (majorité) des entreprises publiques et de développer son programme d'activité pour couvrir davantage les besoins du Département du Portefeuille et de ses entreprises. Evidemment, l'exploitation de cette capacité intellectuelle concentrée actuellement dans le projet dépendra du temps qui sera réservé à son activité.

6. RECOMMANDATIONS

Les recommandations ne peuvent être formulées qu'en fonction des besoins du Département et de ses entreprises, des activités menées et des résultats obtenus, des constatations mentionnées dans les chapitres qui précèdent.

Les recommandations se présentent de la manière suivante :

6.1. L'établissement d'un diagnostic et d'un management book dans chacune des entreprises, choisies par le Département du Portefeuille, et qui n'ont pas été touchées par le projet pour remédier aux diverses faiblesses de fonctionnement qui s'y rencontrent habituellement et en particulier :

- Manque d'uniformisation dans la codification des Plans Comptables particuliers qui rend difficile pour le Département du Portefeuille le traitement des données nécessaires aux diverses études macro-économiques ;
- Absence de Comptabilité Analytique d'exploitation qui provoque la méconnaissance de la structure et du prix de revient des produits et services et empêche l'établissement d'un contrôle budgétaire fiable ;
- La gestion budgétaire est couramment établie par nature de frais alors qu'elle devrait l'être par centre de frais ;
- Le traitement manuel des données financières, administratives et comptables ayant pour conséquence des retards importants dans l'établissement des documents de gestion ;

- Le parc de configurations informatiques et de logiciels utilisés dans les entreprises sont hétérogènes, sous-utilisés et mal répartis.

L'effort financier requis pour l'informatisation d'une entreprise a provoqué, d'une part, la mauvaise utilisation des ressources et, d'autre part, l'impossibilité pour certaines entreprises d'accéder au traitement informatique de leurs données de gestion.

De son côté, dans son rapport de Février 1985, la Banque Mondiale considère que pour l'analyse macro-économique du secteur parapublic il faut considérablement améliorer trois catégories de données qui sont :

- les comptes des entreprises ;
- les coûts et les revenus des entreprises ;
- les transferts entre le secteur parapublic et le Gouvernement.

Cette amélioration implique impérativement l'instauration dans toutes les Entreprises Publiques d'une comptabilité générale et d'une comptabilité analytique d'exploitation fiables.

En bref, cette proposition qui ferait face aux faiblesses énumérées n'est rien d'autre que la transformation de la phase de vulgarisation par osmose par l'application des méthodes identiques à celles employées dans les entreprises témoins.

6.2. La rentabilisation des systèmes informatiques des entreprises

à réaliser par un expert international chargé de :

- Le recensement du parc actuel ;
- L'amélioration de la comptabilité et l'éventuelle interconnexion du matériel existant ;
- L'utilisation rationnelle de l'équipement, des applications et des fichiers pour permettre la rentabilisation de la puissance installée
- L'accès à l'informatique aux Entreprises ne disposant pas d'ordinateur, par l'utilisation des systèmes appartenant au groupe.

6.3. La constitution, avec les cadres qui réalisent les diagnostics et les management books, de cellules de réflexion au sein de chaque entreprise.

Les cellules seront chargées d'aider les "Managers" à concevoir et à mettre en oeuvre les politiques et stratégies de leurs entreprises.

Elles seront chargées également d'établir périodiquement le diagnostic de leur propre entreprise.

6.4. Le développement de la formation dans les domaines de la Gestion générale, de l'économie et de l'informatique.

Pour les cadres du Département du Portefeuille et des entreprises par les moyens suivants sur base des propositions faites par le Consultant.

6.5. L'engagement des Consultants spécialistes dans différents domaines de fonctionnement de certaines entreprises, par exemple, Assurances, Sécurité Sociale, traitement du café, des minerais etc...

Les propositions mentionnées aux chapitres 6.1 et 6.5 impliquent :

- a) la reconduction du projet actuel jusqu'à la fin de l'année 1986;
- b) et la préparation, au cours de l'année 1986, d'un nouveau projet qui commencerait en 1987 pour une durée de 2 ans.

6.6. Le recyclage des experts des projets dont la durée dépasse 3 ans.

6.7. L'édition en français du Chief Technical Adviser Manual.

6.8. L'engagement d'un expert associé pour faciliter et améliorer la gestion du projet.

Josef KOLAR,
CONSEILLER TECHNIQUE PRINCIPAL.