

K.J.M.V./B.A.

REPUBLIQUE RWANDAISE  
MINISTRE DE L'INDUSTRIE  
ET DE L'ARTISANAT

B.P. 73 KIGALI

Kigali, le 4/01/1988

N° 017 /08/02.31/88

A traiter par

Date entrée :

N° Classement

Son Excellence Monsieur le Président  
de la République Rwandaise  
KIGALI

S/couvert de Monsieur le Ministre  
de l'Industrie et de l'Artisanat  
KIGALI



Excellence Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de transmettre à Votre Excellence le rapport de stage sur "l'organisation et la gestion d'entreprises" organisée en France du 6 Novembre au 17 Décembre 1987, sous les auspices de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel et du Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques et auquel j'ai participé en compagnie de Messieurs : NYAMUSHARA Joseph  
SHYIRAMBERE J. Damascène  
KABASINGA P. Célestin  
BAPFAKURERA Cassien  
du Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat.

Ce voyage d'étude avait pour objectif, sur le plan théorique, de nous permettre d'une part d'acquérir une maîtrise sur des mécanismes de promotion industrielle, à connaître tout ce qui a trait à la réalisation des études de projets, et d'autre part à effectuer des diagnostics et à pouvoir proposer des plans de redressement pour les entreprises en difficultés.

Afin de mettre en épreuve cet aspect théorique de la formation, nous avons également été amenés à nous informer davantage sur les méthodes et les procédures concrètes mises en oeuvre par les entreprises de Castres, en ce qui concerne leur organisation et leur gestion.

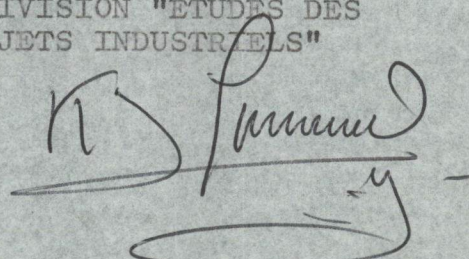
.../...

A l'issu du stage, chaque stagiaire, qu'il soit chargé d'intervenir dans les évaluations commerciales, dans la recherche marketing ou dans l'analyse financière, reste convaincu d'avoir bénéficié des outils de travail qui lui permettront de contribuer efficacement à la promotion et au suivi des projets industriels dans notre pays.

Veillez agréer, Excellence Monsieur le Président, l'assurance de ma plus haute considération.

KALISA J.M. Vianney

CHEF DE DIVISION "ETUDES DES  
PROJETS INDUSTRIELS"



Copie pour information à :

- Monsieur le Ministre des Affaires  
Etrangères et de la Coopération  
KIGALI
- Monsieur le Ministre du Plan  
KIGALI
- Monsieur le Ministre des Finances  
et de l'Economie  
KIGALI

RAPPORT DE STAGE EFFECTUE EN FRANCE DU 06  
NOVEMBRE AU 17 DECEMBRE 1987.

-----

INTITULE DU STAGE : ORGANISATION ET GESTION D'ENTREPRISE

I. INTRODUCTION : Objectifs généraux de la formation.

Parmi les objectifs principaux du projet ONUDI/PNUD RWA/84/006 d'appellation "Assistance au Développement Industrielle au Rwanda" est incluse la rubrique formation des fonctionnaires de la Direction Générale de l'Industrie. Cette formation vise essentiellement à faire prévaloir, chez les bénéficiaires, la connaissance des mécanismes de promotion industrielle, telle que la recherche marketing, l'analyse financière et économique, ainsi que divers autres aspects qui sont de nature à servir de base dans la réalisation des études de faisabilité des projets industriels.

C'est dans cet esprit qu'a été organisé le voyage d'étude auquel viennent de participer cinq fonctionnaires de la Direction Générale de l'Industrie; à savoir :

- KALISA J.M. Vianney
- NYAMUSHARA Joseph
- SHYIRAMBERE J. Damascène
- KABASINGA P. Célestin
- BAPFAKURERA Cassien

L'objectif de ce voyage d'étude nous a permis de :

- Maîtriser les interactions mises en oeuvre lors de l'indentification, de l'évaluation financière et technico-économique des projets en voie de réalisation et de l'exécution des projets industriels.
- De nous informer davantage sur des méthodes et des procédures concrètes mises en oeuvre par les entreprises efficaces dans le domaine de l'organisation et de la gestion.
- De nous renseigner sur l'expérience et les résultats des méthodes de promotion industrielle qui sont mis en exploitation tant en Europe que dans de nombreux pays africains.

## II. ANIMATEUR DE LA FORMATION

Cette formation a été, avec un exceptionnel dynamisme animée du début à la fin, par le Groupe de Recherches et d'Echanges technologiques, "GRET". Il a son siège à Paris, et il jouit d'une renommée internationale dans le développement de petites et moyennes entreprises, européennes et africaines.

## III. CONTENU DE LA FORMATION THEORIQUE.

: 8 Novembre - 20 Novembre 1987, 7 au 16 Décembre 1987.

- 1) Jeu d'entreprise : Cette partie théorique a débuté par un jeu, dit d'entreprise, qui consiste dans une simulation de toutes les interactions d'une entreprise. Toutes les actions commerciales envisageables, tous les aléas et événements heureux ou sinistres, tous les facteurs requis pour une gestion rigoureuse d'entreprise étant reportés sur une carte tirée au hasard après un dé jeté permettaient de mimer toutes les situations que rencontrent les entrepreneurs dans la vie pratique; et de réfléchir sur tous les mécanismes de management et du marketing; et notamment tout ce qui a trait à :
  - la trésorerie journalière
  - les prévisions
  - les actions commerciales à mener, etc...
- 2) Comptabilité. Cette rubrique était essentiellement constituée de trois aspects, à savoir :
  - le cadre comptable
  - les outils de la comptabilité
  - les prévisions de résultats.

Dans le cadre comptable. L'animateur intervenant dans ce cours a exprimé la nécessité de nous faire part de la terminologie comptable; ceci pour que l'on puisse parler un même langage, et ainsi d'éviter quelques pièges de la comptabilité, qui est en fin de compte, le cadre de référence pour les projets en général. En ce qui concerne les outils de la comptabilité, les principaux sont : le bilan et le compte de résultat.

.../...

Les deux se présentent sous plusieurs formes, permettant ainsi plusieurs méthodes d'analyses du projet ou de l'entreprise, et des résultats relativement semblables. La présentation du bilan ou du compte de résultat dépend ainsi de l'analyse envisagée. Par exemple, la présentation du bilan en liste permet de dégager aisément la marge brute qui sera comparée avec celle obtenue dans le compte de résultat. La marge reste donc considérée comme la bonne mesure des activités d'une entreprise.

### 3) Formation Professionnelle et PME

A ce sujet, nous avons fait un tour d'horizon sur les possibilités de réalisation de petits équipements appropriés pour les institutions de formation professionnelle et des PME. A cet égard, l'animateur nous a fait remarquer que toute possibilité d'acquisition des petits équipements par les entrepreneurs des PME est souvent étouffée devant l'engouement des technologies de pointe. Beaucoup d'équipements, bien qu'ils ne soient toujours appropriés, continuent à être importés au détriment des petits équipements mieux adaptés.

Nous citerons à titre d'exemple :

- le presseur à huile au Cameroun
- la plieuse perceuse à inertie, etc.

Seulement dans la Commande des équipements mieux adaptés, faut-il encore que les termes de référence soient précis et sans ambiguïté, et que le matériel nécessaire pour la fabrication de l'équipement soit à la disposition du demandeur.

### 4) Etude de marché.

L'intervention qui a porté sur l'étude de marché a été surtout centrée sur la technique de la maîtrise de l'étude de marché, et les aspects les plus importants qui la composent durant tout le cycle du projet. Lors du démarrage de l'entreprise, les grandes stratégies doivent être observées :

- La stratégie moyenne consistant à pratiquer un prix moyen et stable, puis en envisager un développement progressif.
- La stratégie des parts du marché consistant dans la fixation des prix faibles d'abord, suivi de l'augmentation du prix après s'être assuré de la conquête du marché.

- La stratégie des prix élevés pour renforcer la trésorerie et d'accumuler les fonds nécessaires qui permettent de mener les actions commerciales ponctuelles.

Au cours de la vie d'une entreprise, il est important de savoir maîtriser le jeu du coût variable lors de l'adoption d'une stratégie marketing mixte, en tenant compte de l'environnement de l'entreprise. Bien que l'étude de marché varie selon l'âge, la taille et le but recherché de l'entreprise, la méthodologie est presque la même : C'est-à-dire à partir de la définition des objectifs, de la confection de la méthodologie et du programme de travail, jusqu'à la recherche des ressources documentaires, enquêtes, traitement et mise en forme des informations.

La seule différence réside au niveau des réflexions qui conduiront à la conclusion.

#### 5) Le financement de l'entreprise

Sur ce thème, l'intervention a été essentiellement orientée sur la précision des concepts repris ci-après :

- Le besoin en fonds de roulement (Le BFR) souvent confondu avec le fonds de roulement;
- Le taux de rotation des stocks, des encours clients et fournisseurs;
- Le financement du besoin brut en fonds de roulement et le besoin net;
- Les investissements et leur financement;
- La notion d'emplois et ressources en rapport avec la notion débit et crédit etc.

#### 6) Organisation de l'entreprise

Au cours des discussions, l'on a pu ensemble dégager 5 fonctions d'une entreprise à savoir :

- La fonction commerciale,
- La fonction production,
- La fonction administrative,
- La fonction financière,
- La fonction organisation.

Chacune de ces fonctions a été examinée dans sa complexité autonome et dans ces interactions avec les fonctions voisines. Cette analyse nous a permis de faire un constat d'après lequel la viabilité d'une entreprise repose sur la bonne marche de chaque fonction et de la coordination de toutes.

## 7) Analyse financière

Dans le cas de la confection d'une étude de faisabilité industrielle, nous avons bénéficié de la connaissance d'une démarche légèrement différente de celle qui est proposée par l'ONUDI.

L'ossature de cette méthode est la suivante :

### a) Hypothèses paramétrables

1. Ventes/production (+)

2. Matières et fournitures consommés (-)

---

3 = 1-2 = Marge brute (+)

---

### b) Hypothèses de structure (-) (autres achats, services extérieurs ou Frais Généraux)

- Electricité, eau (énergie)

- Entretien, réparation

- Charges locatives

- Assurance

- Petit outillage

- Honoraires

- Carburant

- Publicité

- Voyage et déplacements

- Frais de gestion

- (Imprévus)

---

c) = 3 - b - Personnel, - Impôt et taxe = Excédent brut (+)

---

d) Amortissement (-)

---

e) = c-d = Résultat, avant Frais Financiers et impôts sur les bénéfices

---

f) Frais Financiers (-)

h) Impôts sur les bénéfices (-)

---

i) = e - f - h = Résultat net

---

j) Amortissement (+)

---

k) = i + j = autofinancement net.

---

l) Apport (+)

m) Emprunt (+)

---

N) = K + L + M = Ressources longues.

---

O) Immobilisations (-)

P) Remboursement d'emprunts (-)

R) Dividendes (-)

---

S) O + P + R = Emplois longs

---

T) Variation du F.R. = N - S

---

U) Variation du BFR = (Fournisseurs + Autres dettes + Provisions) - (Stcks + clients & autres créances)

---

V) Variation de la Trésorerie = T - U = FR - BFR

---

## 8. Diagnostic d'entreprise

A ce propos, nous avons été amenés à faire un tour d'horizon sur 6 manières susceptibles de provoquer une crise de trésorerie dans une entreprise. Le diagnostic approfondi en cas de faillite doit contourner six aspects :

- diagnostic stratégique
- diagnostic du management
- diagnostic Economique et Financier
- diagnostic technologique
- diagnostic commercial et marketing
- diagnostic social.

Cette analyse doit être suivie de la préparation d'un Plan de Redressement qui doit comprendre essentiellement :

- Les critères de choix et formulation d'une stratégie,
- Les mesures de redressement
- Mise en oeuvre du Plan et son Contrôle.

Toutefois, la réalisation d'un diagnostic d'entreprise exige une maîtrise de la méthodologie d'évaluation des projets d'investissement, à savoir principalement :

### 1) Détermination des paramètres de l'investissement

Le montant de l'Investissement

Durée de vie économique

Valeur résiduelle

Cash flow net du projet

Taux d'actualisation

.../..

2) Evaluation Financière

Coût Moyen Ponderé du Capital Investi

Valeur Actualisée Nette

Index de Profitabilité

Taux de Rendement Interne

Abalyse de sensibilité

IV. FORMATION PRATIQUE : STAGE DANS LES ENTREPRISES DE CASTRES  
(23 Nov. - 4 Déc. 1987)

Afin de procéder à une valorisation pratique des thèmes : 1, 2, 3, 4, 5, 6, abordés dans les discussions en salle, les 5 fonctionnaires du Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat ont été orientés dans les entreprises de castres. Ce n'est pas par hasard que le choix du GRET a porté sur castres! Non seulement les entreprises choisies de castres sont de type PM et illustrent parfaitement une structure très organisée, mais encore cette municipalité entretient de bonnes relations avec le Rwanda, plus particulièrement celles qui la lie avec Huye dans le cadre du jumelage-coopération.

4.1. La répartition des stagiaires dans les entreprises de castres est reprise dans le tableau suivant :

|      | ENTREPRISES                                             | ACTIVITES       | DIRECTEUR          | ADRESSE                                           |
|------|---------------------------------------------------------|-----------------|--------------------|---------------------------------------------------|
| I.   | Pierre BENNE<br>NYAMUSHARA<br>Joseph                    | Outils textiles | BENNE<br>Clarençon | 26 r.Ménigonde<br>63 35 30 40<br>Castres          |
| II.  | CONFECTION<br>SPORTIVE (CSC)<br>SHYIRAMBERE<br>J.D.     | Textile         | BUGIS<br>Philippe  | 15 r.Amiral<br>Galibert<br>63 59 30 72<br>Castres |
| III. | ETS. MOULIS<br>KABASINGA<br>P. Célestin                 | Ferronnerie     | MOULIS Guy         | 20 Av.des<br>Pyrénées<br>63 75 17 52<br>Castres   |
| IV.  | Ste TARNAISE<br>D'ENCADREMENT<br>BAPFAKURERA<br>Cassien | Cadres          | Md.<br>Martinez    | Verdalle<br>Castres                               |
| V.   | Ets MONSARAT<br>KALISA J.M.V.                           | Textile         | Laforge            | Castres<br>63 59 08 58                            |

#### 4.2. Contenu de la formation pratique dans les entreprises des castres.

Cette expérience aura consisté pour chaque stagiaire à réunir toutes les informations relatives à :

##### 1) Historique de l'entreprise

- Motivation de sa création
- La personnalité et expérience du promoteur dans ce domaine
- Nature des études établies en période de pre-investissement
- Capacité financière de départ (capital social et recours bancaire).

##### 2) Période de lancement de l'entreprise

- Difficultés rencontrées et plan de redressement, s'il y a lieu.

##### 3) Période d'exploitation

A ce niveau, l'analyse devait essentiellement porter sur chacune des fonctions de l'entreprise, à savoir :

- Fonction commerciale
- Fonction production
- Fonction organisation
- Fonction financière

##### 4) Projets d'investissement de l'entreprise

Réfléchir si les projets envisagés par l'entreprise sont justifiés, et à partir de quelle capacité d'autofinancement cet investissement est-il réalisable...

En fin de compte, cet aspect du stage nous a permis, non seulement de mettre en application les notions théoriques, mais encore d'échanger une série d'expériences avec les chefs d'entreprise et de parvenir ensemble à quelques suggestions correctives.

#### Divers : Organisation pédagogique et matérielle du stage

L'animation du stage a été confiée au GRET, qui, en fonction des documents lui transmis le 19 octobre 1987 par le Conseiller Technique Principal, devait :

- adopter une méthodologie de discussion plus appropriée
- choisir les intervenants plus performants
- mettre en forme une pédagogie efficace en vue de la réussite du stage.

La logistique d'accueil et la gestion des bourses a été assurée par l'ACTIM (Agence pour la Coopération Technique Industrielle et Economique) sur demande de l'ONUDI - Vienne. Le montant de la bourse était de 6.600 FF/mois. Elle devait couvrir tous les frais, à savoir :

- l'hébergement
- repas
- le transport dans Paris; les déplacements en dehors de Paris étant pris en charge par l'ACTIM.

Sur le montant de la bourse s'ajoutait également une prime d'équipement de 1.800 FF; 600 FF de prime pour la documentation et 1.200 FF d'indemnité permettant de couvrir les frais d'excédent de bagages jusqu'à concurrence de 10 kg,

Dans le but de faciliter le séjour à Paris, l'ACTIM avait prévu un logement dans la Résidence Marie Moizart, située à Antony, un des banlieux retiré de Paris.

Quant à la période de stage en entreprise, la mairie de Castres a pu nous proposer un hôtel à notre charge bien sûr. Les entreprises ont été choisies par les stagiaires eux-mêmes sur proposition du GRET, parmi celles qui avaient manifesté leur disponibilité par le biais de la Mairie de Castres. Celle-ci a parfaitement tout mis en oeuvre pour nous faciliter la tâche, notamment en ce qui concerne les déplacements locaux, la restauration de la municipalité et divers autres aspects d'ordre pratique.

C'est aussi grâce à l'intervention de la Mairie de Castres que nous avons pu faire des visites fructueuses avec d'autres structures, notamment :

1) CCI et la Chambre des métiers qui ont comme activités principales :

- mettre des bâtiments à la disposition des entreprises naissantes moyennant des frais de location raisonnables.
- donner des conseils pour la démarche administrative à suivre lors de la constitution des dossiers d'investissement et de la demande de prêt bancaire, et
- assurer une formation en gestion.

Toutes ces activités permettent aux entreprises de résoudre facilement leurs problèmes et ainsi de réaliser de bonnes affaires.

- 2) L'ACCES (Association Conseil pour la Création d'Entreprises dans le Sud-Tarn). Elle a pour objet de promouvoir la création et la reprise d'entreprise, d'assurer l'accueil et le soutien aux personnes désirant créer une entreprise dans les secteurs industriels, artisanat de production et services à l'Industrie, de favoriser les échanges d'expériences et la mise en commun de moyens entre créateurs, de mettre en oeuvre toutes les actions relatives au démarrage de l'entreprise et à son suivi.
- 3) Le Centre de Bilan et d'expérience professionnelle qui a pour mission de permettre aux demandeurs qui le désirent de faire le point sur :
- leurs acquis scolaires et de formation continue
  - leurs acquis d'expérience personnelle, sociale professionnelle
  - des compétences non validables traditionnellement par des institutions officielles . Une fois ce bilan effectué, le centre et la personne intéressée élaborent ensemble des stratégies de changement ou de poursuite d'activité, ou de création d'activité, de promotion, etc...

- Conclusions et recommandations

L'organisation du stage et le contenu des interventions ont été d'un grand bienfait pour les fonctionnaires de la Direction Générale de l'Industrie.

En effet, chaque fonctionnaire, qu'il soit chargé d'intervenir dans les évaluations commerciales, dans la recherche marketing ou dans les analyses financières, il aura bénéficié, au cours de cette formation des outils de travail qui lui permettront de réagir efficacement à toutes les situations que connaîtrait une entreprise ou un projet, c'est-à-dire :

- la confection d'une étude d'investissement
- réaliser le diagnostic d'une entreprise en faillite et proposer un plan de redressement.

Par ailleurs, dans cette formation, l'on a bénéficié d'une autre méthode (légèrement différente de celle qui est proposée par l'ONUDI) sur l'analyse financière. Ce nouvel acquis permettra au fonctionnaire de comprendre et d'analyser les dossiers réalisés selon les méthodes différentes.

Du côté pratique, il est certain que l'expérience des stagiaires dans les entreprises de Castres aura relativement éveillé en eux un réflexe de management en général.

Qu'il soit nommé fonctionnaire dirigeant ou conseiller d'entreprise pour le compte du Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat, tout bénéficiaire de ce stage devrait s'y sentir "confortable".

Cependant, il y a lieu de signaler que la période de formation impartie sur 40 jours seulement n'a pas été suffisante pour une meilleure assimilation; les derniers thèmes n'ont été que survolés en dépit de la compétence des intervenants que le GRET avait sélectionnés à cet effet, dont on aurait davantage bénéficié si le temps l'avait permis.

Enfin, nous souhaiterions, dans la mesure du réalisable, que d'autres stages sur le même thème puissent, à l'avenir, s'organiser assez régulièrement, au grand profit d'un certain nombre de départements intéressés par la question. Nous aimerions à ce propos que le GRET puisse poursuivre l'encadrement de cette action pour se substituer en quelque sorte au départ des Experts de la Direction Générale de l'Industrie.

ANNEXES

STAGE DE PERFECTIONNEMENT  
POUR AGENTS DU MINIMART (RWANDA)  
-----

Programme de stage des fonctionnaires du Ministère de l'Industrie  
et de l'Artisanat en France du 09 Novembre au 17 Décembre 1987

Période avant le stage en Entreprise (9 - 20 Novembre 1987)

---

|                               |                                                                                                            |                            |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| NOVEMBRE                      |                                                                                                            |                            |
| Lundi 9                       | Accueil des stagiaires et présentation du programme                                                        | P. FARIS<br>et S. HUTIN    |
| Mardi 10<br>et<br>Mercredi 11 | Jeu d'entreprise                                                                                           | L. LEFEVRE                 |
| Jeudi 12<br>et<br>Vendredi 13 | Comptabilité :<br>. le cadre comptable<br>. les outils de la comptabilité<br>. les prévisions de résultats | Y. DOUCET<br>ET<br>C. BETH |

---

|                               |                                                                           |                     |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Lundi 16                      | Formation Professionnelle et FME                                          | A. DELLUC           |
| Mardi 17<br>et<br>Mercredi 18 | Etude de marché : étude de cas<br>Etude de marché : méthodologie          | AFE<br>M. JACQUINOT |
| Jeudi 19                      | Financement de l'entreprise :<br>. Fonds de roulement<br>. Investissement | C. BETH             |
| Vendredi 20                   | Organisation de l'entreprise                                              | L. LEFEVRE          |

---

Période après le stage en Entreprise (du 07 au 17 Décembre 1987)

---

DECEMBRE

|                               |                                                                    |                                 |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Lundi 7                       | Bilan des stages en entreprise<br>Analyse financière : application | C. BETH                         |
| Mardi 8<br>et<br>Mercredi 9   | Diagnostic d'entreprise,<br>méthodologie et pratique               | P. TARDY<br>et<br>J. P. THIBAUT |
| Jeudi 10<br>et<br>Vendredi 11 | Evaluation des projets<br>d'investissements                        | P. TARDY                        |

---

|                               |                                                     |                            |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------|
| Lundi 14                      | Synthèse de la formation comptable<br>et financière | Y. DOUCET<br>et<br>C. BETH |
| Mardi 15<br>et<br>Mercredi 16 | Politique de Développement<br>Industriel            | M. ECREMENT                |
| Jeudi 17                      | Evaluation du stage                                 | P. PARIS<br>et<br>S. HUTIN |

---