

# FABRICATION DE BRIQUES EN ARGILE

*manuel de formation*



## FORMATION EN ENTREPRISE

Gestion pour les PME dans le secteur de la brique

Août 2023



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Direction du développement  
et de la coopération DDC

**skat** Swiss Resource Centre and  
Consultancies for Development

**PROECCO** PROMotion de l'Emploi favorable au  
Climat par la COstruction durable

---

# TABLE DES MATIÈRES

BIENVENUE	5
INTRODUCTION AU MANUEL	6
MODULE 1: INTRODUCTION A LA GESTION D'ENTREPRISE DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES	8
MODULE 2: L'ESPRIT D'ENTREPRISE DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES	13
MODULE 3: COMPTABILITÉ	20
MODULE 4: DÉCISION DE GESTION FINANCIÈRE	34
MODULE 5: MARKETING	40
MODULE 6: GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	44
MODULE 7: COMPÉTENCES EN NÉGOCIATION DE CONTRATS	49
POST-TEST	54
FORMULAIRE D'ÉVALUATION FINALE	55

# DÉNI DE RESPONSABILITÉ

---

Ce matériel de formation est destiné à servir d'orientation générale uniquement et peut ou non s'appliquer à une situation particulière en fonction des circonstances. Ils ne créent aucun droit légal et n'imposent aucune exigence ou obligation juridiquement contraignante.

Le contenu de ce matériel de formation n'est pas conçu ni destiné à fournir des conseils financiers, comptables, d'investissement, juridiques ou autres conseils professionnels faisant autorité et auxquels les lecteurs peuvent raisonnablement se fier. Si une assistance experte dans l'un de ces domaines est requise, il convient de faire appel aux services d'un professionnel qualifié. La référence à un produit, un processus ou un service commercial spécifique par le biais d'un nom commercial, d'une marque déposée, d'une fabrication ou autre ne constitue pas une approbation, une recommandation ou une préférence de la part de SKAT/PROECCO.

# BIENVENUE

---

Bienvenue à la formation Gestion d'entreprise pour une petite entreprise. En suivant cette formation, vous faites un premier pas important vers un avenir meilleur pour votre entreprise.

Après avoir suivi cette formation, vous serez en mesure de :

- Comprendre les principes de base de la gestion d'entreprise
- Distinguer les différentes formes de propriété d'entreprise et les caractéristiques d'un bon entrepreneur
- Comprendre l'importance de la comptabilité dans une petite entreprise et comment la tenir
- Expliquer le concept de gestion financière et pourquoi il est important pour une petite entreprise
- Comprendre la valeur du capital humain pour le succès de votre entreprise et sa durabilité
- Comprendre et mettre en pratique les concepts de base de la commercialisation de vos produits et la manière d'obtenir davantage de clients pour assurer la viabilité de votre entreprise
- Acquérir des connaissances sur la manière de négocier un contrat et l'interprétation de ses termes et conditions.

# INTRODUCTION AU MANUEL

---

Le manuel est rédigé à partir de modules développés par l'équipe Skat sur la production et la commercialisation de briques dans le but de fournir une grande connaissance des concepts de base de la gestion d'entreprise.

Le manuel se compose de sessions qui sont présentées dans l'ordre, et chaque session comporte l'objectif, le matériel de formation et les préparations nécessaires, ainsi que des questions de discussion possibles.

A la fin de chaque session, les notes de l'animateur peuvent être utilisées comme référence. Il est important que l'animateur puisse réviser les notes en préparation de chaque session.

Des polycopiés ont été élaborés à partir de ces notes et doivent être distribués à la fin de la session de formation.

# QUE SAVEZ-VOUS ?

Gestion d'une petite entreprise

Participant (e): \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

Ce formulaire vous permettra de voir ce que vous savez sur la gestion d'entreprise, avant et après la formation. Lisez chaque affirmation ci-dessous. Entourez le chiffre correspondant à votre degré d'accord avec chaque affirmation.

	Avant l'entraînement [1-4]				Après l'entraînement [1-4]			
	Pas du tout d'accord	Être en désaccord	Accepter	Tout à fait d'accord	Pas du tout d'accord	Être en désaccord	Accepter	Tout à fait d'accord
1. Je peux expliquer le concept de gestion d'entreprise et pourquoi c'est important pour une petite entreprise.								
2. Je peux comprendre les types de propriété qui existent dans ma région								
3. Je peux identifier les types de livres utilisés pour enregistrer les transactions								
4. Je peux expliquer les bases de la gestion financière pour une petite entreprise.								
5. Je peux comprendre les droits et obligations de monsalariés								
6. Je peux expliquer les bases du marketing								
7. Je peux expliquer les bases de la négociation de contrat								

# MODULE 1

---

## INTRODUCTION A LA GESTION D'ENTREPRISE DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

---

### Résultats de l'apprentissage:

A la fin de cette session, les participants seront capables de:

- Comprendre les éléments clés qu'une entreprise spécifique doit prendre en compte lors du démarrage de l'opérationnalisation de son entreprise
- Principaux points de faiblesse rencontrés par la plupart des PME
- Facteurs clés de succès pour les PME

**Durée:** 4 heures

**Nombre de participants:** Un groupe de 10 à 15 personnes de préférence

### Matériel:

- Tableau à feuilles mobiles ou papier journal et marqueurs OU tableau noir, craie et chiffon de nettoyage.
- Cahiers d'exercices, stylos, crayons, règles, gommes pour tous les participants

**Type de participants:** Futurs managers

## LEÇON

Qu'il s'agisse de créer une entreprise, de déterminer les besoins de financement, de gérer les employés, de superviser le marketing et la publicité ou de gérer son propre temps, la gestion d'une petite entreprise implique de coordonner tous les aspects de l'entreprise pour s'assurer qu'elle continue à se développer et qu'elle réussit. Voici ce qu'il faut savoir sur la gestion d'une petite entreprise :

### A. Créer un plan d'affaires

Pour créer un plan d'affaires efficace, vous devez définir les buts et les objectifs de votre entreprise et fournir une description succincte de votre entreprise et de vos produits ou services. Incluez des détails sur le marché sur lequel vous vous apprêtez à entrer, vos plans de marketing et de vente et vos projections financières.

## **B. Séparez vos finances personnelles de celles de l'entreprise**

Étant donné que les impôts sont calculés séparément pour vous et pour l'entreprise, il est nécessaire d'ouvrir des comptes personnels distincts, destinés uniquement à l'entreprise.

Il est donc nécessaire d'ouvrir des comptes personnels distincts, réservés aux seules transactions professionnelles.

## **C. Déterminer les besoins de financement**

Si vous démarrez une nouvelle entreprise, le financement des activités de l'entreprise est la priorité absolue. Que vous optiez pour un investissement personnel, un investissement providentiel, une pépinière d'entreprises, un prêt bancaire, etc.... ou des subventions publiques, il est important de se familiariser avec les avantages et les inconvénients de ces sources de financement ainsi que les critères qu'elles utilisent pour évaluer l'entreprise.

## **D. Embaucher les bonnes personnes**

Si vous voulez que votre entreprise prospère, il est important d'embaucher des personnes motivées, pleines d'énergie et capables de se former, qui cherchent à réussir plutôt qu'à faire de l'argent rapidement. En tant que propriétaire d'une petite entreprise, vous devez savoir comment fidéliser vos employés en leur offrant des avantages tels que des horaires flexibles, des " happy hours " et des activités de renforcement de l'esprit d'équipe.

## **E. Formez vos employés**

Même si vous embauchez les personnes les plus intelligentes au monde, il leur faudra un certain temps pour comprendre les tenants et les aboutissants de votre entreprise et trouver comment mettre les choses en commun pour atteindre des objectifs à long terme. C'est pourquoi il est essentiel pour une petite entreprise de bien former ses employés. Élaborez un plan de formation qui permettra à vos employés de se sentir plus compétents et plus autonomes dans leur travail.

## **F. Gardez le contrôle de vos finances**

Lorsque vous démarrez une nouvelle entreprise, il est facile de suivre les entrées et les sorties d'argent. Toutefois, au fur et à mesure que les activités de l'entreprise se développent, cette tâche peut devenir un casse-tête. C'est pourquoi vous devriez



---

embaucher un comptable à temps plein ou simplement investir dans un logiciel de comptabilité facile à utiliser qui vous aidera à suivre vos finances et à économiser votre précieux argent.

## G. Investir dans le marketing

Dans un monde où les marques sont constamment en concurrence pour attirer l'attention des consommateurs, les petites entreprises doivent se frayer un chemin jusqu'aux gens, leur montrer quelque chose de valable et faire en sorte qu'ils écoutent leur discours. Étudiez les différentes options de publicité et de marketing pour les petites entreprises avant de choisir le modèle de marketing qui vous convient le mieux, à vous et à votre entreprise.

## H. Apprendre à déléguer

La gestion du temps est essentielle pour les propriétaires de petites entreprises. Une partie de la gestion de votre temps consiste à être capable de déléguer du travail à ces employés formidables que vous avez embauchés et formés - en particulier les tâches que vous n'aimez pas vraiment faire ou celles pour lesquelles vous savez que vous n'êtes pas très doué.

### Principaux points faibles des petites entreprises:

Il existe trois principaux domaines de faiblesse dans les petites entreprises qui causent des problèmes, tous centrés sur la gestion :

1. **La croissance des ventes** est généralement considérée comme la solution à tous les problèmes. On ignore que, sauf à court terme, les frais généraux fixes n'existent pas. Les dirigeants, piégés par le concept de la comptabilisation du revenu marginal, lancent des produits supplémentaires, pensant que leurs frais généraux ne seront pas affectés.
2. **Une analyse inadéquate du coût des produits** ne permet pas aux gestionnaires de se rendre compte des pertes encourues par l'ajout de nouveaux produits, bon gré mal gré. En général, il y a un ou plusieurs produits ou lignes de produits qui devraient être abandonnés.
3. **L'orientation des opérations vers le compte de résultat**, tout en ignorant le bilan, est trop fréquente. L'indifférence à l'égard des flux de trésorerie et de la productivité du capital engagé peut être fatale. Les dirigeants ont tendance à rechercher de nouveaux fonds au lieu de mieux utiliser ceux dont ils disposent déjà.

---

La gestion d'une petite entreprise présente des défis uniques pour le propriétaire. Outre la connaissance des principes de base de la petite entreprise, vous devez également connaître la gestion financière, la gestion des ressources humaines ainsi que les lois et réglementations relatives à votre entreprise.

### Les facteurs clés de succès de la gestion d'une petite entreprise:

Les facteurs clés de succès sont une série de cinq aspects primordiaux qui déterminent en fin de compte le succès à long terme d'une entreprise.

1. **Orientation stratégique.** L'aspect stratégique de la réussite signifie que le objectifs, la marque et les actions de l'entreprise tendent tous vers un but précis. Les entreprises qui parviennent à durer sur des marchés concurrentiels sont celles dont les dirigeants définissent leurs valeurs et une mission réaliste. Il s'agit de s'en tenir à l'objectif ultime de l'entreprise et de veiller à ce que chaque projet soit un effort dans ce sens. Une part importante de l'orientation stratégique consiste à s'assurer que la cible choisie est construite à partir des souhaits et des besoins du client.

Voici quelques exemples d'éléments d'orientation stratégique:

- Établir et partager des valeurs fondamentales qui s'alignent sur les clients
  - Les dirigeants de l'entreprise se consacrent au respect des valeurs fondamentales de l'entreprise.
  - La mission globale de l'entreprise est poursuivie par la fixation d'objectifs réalistes.
2. **Le personnel.** Le deuxième ingrédient de la réussite d'une entreprise est le personnel qui la compose. Le personnel d'une entreprise est le moteur de son développement, ce qui signifie qu'il est essentiel d'engager une équipe qualifiée, fiable et passionnée par la performance. Tout comme les employés doivent renforcer l'entreprise, cette dernière doit également offrir à son équipe des possibilités de réussite adéquates. La satisfaction de travailler pour votre entreprise favorise la productivité et augmente le taux de fidélisation des employés.
  3. **Les opérations.** Le fonctionnement quotidien et à long terme d'une entreprise est défini comme ses opérations. Les activités spécifiques d'une entreprise varient en fonction du secteur dans lequel elle opère. Par exemple, les activités d'une entreprise qui fabrique des jeans impliquent probablement l'approvisionnement en matériaux, la création de produits et la réalisation de ventes. Les activités d'une briqueterie sont très différentes. Pour que les

---

opérations soient couronnées de succès, les fonctions doivent être enregistrées et leur efficacité doit être mesurable afin de déterminer si les processus doivent être adaptés au fil du temps.

4. **Marketing.** Le marketing est le lien entre une entreprise et ses clients. Un bon marketing comporte de nombreuses facettes, telles que le ciblage du bon public, la création d'une marque reconnaissable et l'évaluation de la satisfaction du consommateur après l'achat. Le marketing attire de nouveaux clients vers votre marque par le biais de la communication médiatique, ce qui favorise la croissance de l'entreprise. Sans ses clients, une entreprise est prompte à s'effondrer.
5. **Les finances.** Le dernier facteur de réussite est souvent le premier qui vient à l'esprit des gens lorsqu'ils pensent au terme "finances". Les finances d'une entreprise font référence à l'ensemble de ses actifs, qui comprennent des sommes d'argent, des propriétés et des matériaux. Outre la gestion des données financières de l'entreprise, elle comprend également les caractéristiques financières de ses produits. Le prix a un impact

## Point de discussion #1 : Gestion d'entreprise pour les PME

**Énoncer 4 à 5 éléments clés qui sont des conditions préalables au succès de l'entreprise**

---

1

---

2

---

3

---

4

---

5

---

6

---

## Points clés à retenir

1. Aspects clés de l'entreprise pour s'assurer qu'elle continue de croître et d'atteindre le succès
  2. Principaux points faibles des PME
  3. acteurs du succès pour les PME
-

---

# MODULE 2

---

## L'ESPRIT D'ENTREPRISE DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

---

### Résultats de l'apprentissage:

A la fin de cette section, les participants seront capables de:

- D'expliquer ce qu'est une entreprise
- Connaître les différentes formes de propriété d'entreprise, leurs avantages et leurs inconvénients
- Comprendre l'esprit d'entreprise dans les petites entreprises

**Durée:** 5 heures

**Nombre de participants:** Un groupe de 10 à 15 personnes de préférence

### Matériels:

- Tableau à feuilles mobiles ou papier journal et marqueurs ou tableau noir, craie et chiffon de nettoyage
- Cahiers d'exercices, stylos, crayons, règles, gommes pour tous les participants.

**Type de Participant:** Futurs managers

### LECONS

#### A. Qu'est-ce qu'une entreprise?

Laissez les participants discuter des réponses avant de donner des suggestions. Toute réponse ressemblant à ce qui suit est bonne. (Réponse) Toutes les activités par lesquelles vous essayez de gagner un revenu sur une base régulière sont appelées des entreprises.

Une **entreprise** (également connue sous le nom d'**entreprise** ou de **firme**) est une organisation qui s'engage dans le commerce de biens, de services ou des deux pour satisfaire les consommateurs afin de réaliser un profit. Les entreprises sont prédominantes dans les économies capitalistes, où la plupart d'entre elles sont privées et administrées pour réaliser des bénéfices afin d'accroître la richesse de leurs propriétaires. Les entreprises peuvent également être à but non lucratif ou appartenir à l'État.

## B. Propriété des entreprises

Les formes de propriété liées aux micro, petites et moyennes entreprises sont les suivantes:

- L'entreprise individuelle (détenue par une seule personne)
- Partenariat (détenu par quelques personnes, pouvant aller de 2 à 20)
- Coopérative (propriété d'un grand groupe)

### Avantages et inconvénients par type de propriété

Type de propriété	Avantage	Désavantage
Entreprise individuelle / Entrepreneur individuel	<p><b>Contrôle total de l'entreprise:</b> En tant qu'unique propriétaire de votre entreprise, vous avez le plein contrôle des décisions commerciales et des habitudes de dépenses.</p> <p><b>Aucune divulgation publique requise:</b> Les entreprises individuelles ne sont pas tenues de déposer des rapports annuels ou d'autres états financiers auprès du gouvernement fédéral ou de l'État.</p> <p><b>Déclaration fiscale facile:</b> Les propriétaires n'ont pas besoin de déposer de formulaires fiscaux spéciaux auprès de l'IRS autres que le formulaire de l'annexe C (Profit ou perte d'exploitation).</p> <p><b>Faibles coûts de démarrage:</b> Bien que vous deviez peut-être enregistrer votre entreprise et obtenir un permis d'occupation d'entreprise à certains endroits, les coûts de maintien d'une entreprise individuelle sont beaucoup moins élevés. que les autres structures d'entreprise .</p>	<p><b>Responsabilité illimitée:</b> Vous êtes personnellement responsable de toutes les dettes commerciales et des actions de l'entreprise dans le cadre de cette structure d'entreprise.</p> <p><b>Manque de structure:</b> Puisque vous n'êtes pas tenu de tenir des états financiers, il y a un risque de devenir trop détendu dans la gestion de votre argent.</p> <p><b>Difficulté à mobiliser des fonds:</b> Les investisseurs privilégient généralement les sociétés lorsqu'ils prêtent de l'argent parce qu'ils savent que ces entreprises ont de solides antécédents financiers et d'autres formes de sécurité.</p> <p><b>Responsabilité illimitée:</b> Vous êtes personnellement responsable de toutes les dettes commerciales et des actions de l'entreprise dans le cadre de cette structure d'entreprise.</p> <p><b>Manque de structure:</b> Puisque vous n'êtes pas tenu de tenir des états financiers, il y a un risque de devenir trop détendu dans la gestion de votre argent.</p>

Association	<p><b>Facile à établir:</b> Comparés à d'autres structures d'entreprise, les partenariats nécessitent un minimum de paperasse et de documents juridiques à établir.</p> <p><b>Les partenaires peuvent combiner leur expertise:</b> avec plus d'une personne partageant les mêmes idées, il y a plus de possibilités d'accroître leurs compétences collaboratives.</p> <p><b>Charge de travail distribuée:</b> les personnes en partenariat partagent généralement les responsabilités, de sorte qu'une seule personne ne partage pas doivent faire tout le travail.</p>	<p><b>Possibilité de désaccords:</b> En ayant plus d'une personne impliquée dans les décisions d'affaires, les partenaires peuvent être en désaccord sur certains aspects de l'opération.</p> <p><b>Difficulté à transférer la propriété:</b> Sans un accord formel qui énonce explicitement les processus, les affaires peuvent s'arrêter lorsque les partenaires ne sont pas d'accord et choisissent de mettre fin à leur partenariat.</p> <p><b>Responsabilité totale:</b> Dans une société de personnes, tous les membres sont personnellement responsables des dettes liées à l'entreprise et peuvent être poursuivis dans le cadre d'une poursuite.</p>
Propriété coopérative et collective	<p><b>Plus d'options de financement:</b> Les coopératives ont accès à des programmes de subventions parrainés par le gouvernement, comme le programme de développement rural de l'USDA, selon le type de coopérative.</p> <p><b>Structure démocratique:</b> Les membres d'une coopérative suivent la philosophie « un membre, un vote », ce qui signifie que tout le monde a son mot à dire, quel que soit son investissement dans la coopérative.</p> <p><b>Moins de perturbations:</b> Les coopératives permettent aux membres de rejoindre et de quitter l'entreprise sans perturber sa structure ou la dissoudre.</p>	<p><b>Mobilisation de capitaux:</b> Les grands investisseurs peuvent choisir d'investir dans d'autres structures commerciales qui leur permettent de gagner une plus grande part, car la structure coopérative traite tous les investisseurs de la même manière, à la fois grands et petits.</p> <p><b>Manque de responsabilisation:</b> Les coopératives sont plus détendues en termes de structure, de sorte que les membres qui ne participent pas pleinement ou ne contribuent pas à l'entreprise laissent les autres désavantagés et à risque de refuser d'autres membres.</p>

## C. Qu'est-ce que l'esprit d'entreprise?

Un entrepreneur est une personne qui crée une nouvelle entreprise, en assumant la plupart des risques et en bénéficiant de la plupart des avantages. Le processus de création d'une entreprise est connu sous le nom d'entrepreneuriat. L'entrepreneur est généralement considéré comme un innovateur, une source d'idées, de biens, de services et d'entreprises et/ou de procédures nouvelles.

### – Qu'est-ce qu'un entrepreneur?

- Quelqu'un qui crée une nouvelle idée commerciale.
- Quelqu'un qui a de la passion et de l'esprit
- Quelqu'un qui a de bonnes idées commerciales

- Quelles sont les caractéristiques qu'un entrepreneur doit posséder?
  - Une bonne estime de soi
  - Confiance en soi positive
  - Engagement/autodiscipline
  - Indépendance
  - Tourné vers l'avenir
  - Motivation
  - Innovateur
  - Créatif, preneur de risques / courageux
  - Initiateur
  - Opportuniste
  - Fixateur d'objectifs/de rythme

## D. Étude de cas : l'entrepreneuriat dans le secteur de la brique

Avant de commencer à investir dans une entreprise de fabrication de briques, vous devez connaître les étapes à suivre avant de commencer à l'exploiter :

1. **Enregistrement de l'entreprise:** En l'espace de 6 heures, votre entreprise peut être enregistrée et prête à fonctionner. Le service d'enregistrement des entreprises de RDB regroupe sous un même toit toutes les exigences en matière d'enregistrement, de constitution en société, d'impôts et de sécurité sociale des employés.

Activité	Exigences	Coût
Enregistrement d'une entreprise locale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Copie de la carte d'identité/passeport</li> <li>- Remplir deux copies du Mémoire d'Association Art 14 (téléchargé sur le site de RDB)</li> </ul>	Frais d'inscription: Gratuit

2. **Identification des sources de matières premières et d'intrants:** la matière première utilisée dans la production de briques est l'argile. On trouve de l'argile dans différentes régions du Rwanda (voir [madeingreatlakes.com](http://madeingreatlakes.com)).
3. **Acquisition de machines et d'outils de production:** Lors de la production de briques, vous aurez besoin de machines telles qu'une extrudeuse, un

broyeur, un mélangeur et d'autres outils de production tels que des moules. En fonction de la taille de votre entreprise, pour les petites entreprises, toutes ces machines et tous ces équipements peuvent être externalisés localement, mais pour les moyennes et grandes entreprises, vous devrez certainement les externaliser à l'extérieur du pays et cela peut prendre entre 2 et 3 mois pour les obtenir.

4. **Évaluation de l'impact sur l'environnement:** la demande d'évaluation de l'impact sur l'environnement doit être faite.
5. **Licence d'extraction d'argile (nouvelle réglementation-2019):** si vous êtes nouveau dans ce secteur, vous devrez préparer les documents suivants pour obtenir votre licence d'extraction d'argile:
  - Formulaire de demande
  - Certificat d'enregistrement de l'entreprise
  - Plan d'entreprise
  - Cartes géographiques
  - Étude de faisabilité
  - Certificat de décharge fiscale délivré par l'Office rwandais des recettes
  - Preuve de la capacité financière : certificat bancaire ou états financiers vérifiés pour au moins deux années consécutives récentes.
  - Titres universitaires, curriculum vitae du demandeur et du personnel clé
  - Plan d'acquisition et d'utilisation de technologies et d'équipements
  - Plan de traitement/bénéficiassions/valorisation des minéraux
  - Plan d'emploi et de transfert de compétences
  - Propositions de développement communautaire pour la responsabilité sociale de l'entreprise
  - Frais de dossier 0 FRW Frais de licence pour 5 ans 450 000 FRW Coût total 450 000 FRW

Frais de dossier	0 FRW
------------------	-------

Frais de licence pour 5 ans 450 000 FRW

<b>Coût total</b>	<b>450.000 FRW</b>
-------------------	--------------------

6. Acquisition de terrains: Les terrains destinés aux entreprises peuvent être acquis auprès de particuliers ou de l'État.



- 
7. **Sources et coût du capital:** En fonction de votre capacité financière, si vous êtes à court d'argent, vous devrez demander un crédit. Dans ce cas, vous devrez préparer tous les documents et déposer votre demande, ce qui peut prendre jusqu'à trois mois pour obtenir un prêt.
8. **Fiscalité:** La législation fiscale rwandaise distingue les types d'impôts à payer en fonction du chiffre d'affaires annuel. Les taxes suivantes sont payées par les PME de fabrication de briques :
- Patente : 20.000 Frw par an
  - Impôt sur le revenu : 15 000 Frw par trimestre
  - Taxes locales (au niveau du secteur) : 1 Frw/brique vendue
9. **Incitations gouvernementales:** En vertu de la loi sur l'investissement, des incitations discrètes sont offertes à tous les investisseurs opérant au Rwanda. Ce que vous devez faire est tout d'abord de demander un "certificat d'investissement". Voici la procédure à suivre pour obtenir un certificat d'investissement
- Reçu de paiement (certificat d'investissement)
  - Lettre de demande de certificat d'investissement
  - Guide des apprenants d'entreprise
  - Plan d'entreprise
  - Fichedestructuredel'actionnariat
  - Certificat d'enregistrement de la société nationale
  - Documentsd'identification
  - Procuration

---

## Point de discussion n° 2 : Travail individuel sur l'esprit d'entreprise

1. Citez deux exemples d'entreprises qui existent dans votre région.

---

---

---

2. Kamanzi a de l'argent pour acheter un gisement d'argile; Nyiramana a des compétences pour produire des briques. Kamanzi et Nyiramana envisagent de travailler ensemble. Quel est ce type de propriété et donnez deux avantages de ce modèle?

---

---

---

## Points clés à retenir

- Les types de propriété, leurs avantages et leurs inconvénients
- Les caractéristiques d'un bon entrepreneur
- Les étapes clés de l'investissement au Rwanda

# MODULE 3

## COMPTABILITÉ

---

### Résultats de l'apprentissage:

A la fin de cette section, les participants seront capables de:

- Enregistrer correctement toutes les transactions
- Gérer les stocks et les matières premières
- Contrôler la situation financière de l'entreprise
- Calculer et contrôler les profits et les pertes

**Durée:** 16 heures

**Nombre de participants:** Un groupe comprend de préférence 10 à 15 personnes. Dans les groupes plus nombreux, il est très difficile pour l'animateur de suivre les progrès des individus.

### Matériels:

- Tableau à feuilles mobiles ou papier journal et marqueurs ou tableau noir, craie et chiffon de nettoyage
- Cahiers d'exercices, stylos, crayons, règles, gommes pour tous les participants
- Calculatrice manuelle (si disponible)
- Espace adapté à l'écriture et à l'apprentissage

**Type de Participant:** Futurs managers

## LECONS

### A. Qu'est-ce que la comptabilité ?v

Le système comptable se réfère principalement à l'enregistrement des effets financiers des transactions financières uniquement.

La comptabilité consiste à noter toutes les entrées et sorties d'argent de l'entreprise.

---

## B. 3.2. Importance de la comptabilité dans votre entreprise

L'objectif de la comptabilité est de vous aider à gérer votre entreprise et de permettre aux autorités fiscales d'évaluer votre entreprise. Si votre comptabilité répond à ces deux objectifs, vous êtes sur la bonne voie. Toute institution financière qui souhaite faire des affaires avec vous doit demander vos documents commerciaux. Si vous êtes en mesure de le faire, c'est que vous prenez votre entreprise au sérieux.

## C. Tenue des registres

Idéalement, chacune de vos ventes, de vos achats et de vos dépenses doit être étayée par un type de document contenant le montant, la date et d'autres informations pertinentes sur la transaction.

Pour une conservation correcte et efficace des documents de votre entreprise, vous devez procéder comme suit:

- Si vous n'obtenez pas de reçu ou de facture après une transaction, vous DEVEZ avoir une liste des articles achetés indiquant la date, les articles et le montant. Cette liste servira de document pour les achats.
- Conservez tous vos documents en lieu sûr
- Placez-les ou classez-les dans un ordre chronologique
- Si possible, séparez les différents types de documents afin d'en faciliter l'accès.
- Ne laissez pas traîner les documents en vrac
- Achetez un classeur pour conserver vos affaires en toute sécurité

Les documents commerciaux les plus couramment utilisés sont les suivants :

- **Le reçu:** Ce document est remis lors d'une vente au comptant. Par exemple, si un client achète un produit dans les locaux de l'entreprise et paie en espèces, il reçoit un reçu. De même, lorsque vous achetez des produits à un fournisseur en espèces, vous recevez un reçu. En d'autres termes, un reçu sert de preuve à une transaction en espèces.
- **Facture:** il s'agit d'un document écrit lors d'une vente à crédit. Elle rappelle au client qu'il doit payer une somme d'argent donnée.
- **Bon de commande locale:** Il s'agit d'un document écrit par l'entreprise au fournisseur, spécifiant la qualité et la quantité des articles requis. Il est utilisé pour s'assurer que les bonnes commandes ont été livrées et pour le paiement par la suite.
- **Chèque:** Il s'agit d'un instrument permettant de transférer de l'argent d'une

---

personne ou d'une institution à une autre. Par exemple, si un client effectue un achat en gros et paie par chèque, vous présentez ce chèque à votre banque et le montant est transféré sur votre compte.

- **Bon de paiement:** Elle est préparée avant d'effectuer tout paiement. Il prouve que l'entreprise a payé ses fournisseurs ou ses créanciers.
- **Bon de réception:** il est rédigé par l'entreprise pour confirmer que les marchandises commandées ont été reçues et inspectées.
- **Bon de livraison:** il est rédigé par les fournisseurs pour indiquer à l'entreprise que les marchandises sont arrivées à la destination spécifiée.
- **Bordereau de banque:** Il s'agit d'une preuve de dépôt ou de paiement d'argent, par exemple avant de déposer de l'argent à la banque ; un client est tenu de remplir des bordereaux.

**NB:** Dans les entreprises actuelles, il se peut que vous ne trouviez pas tous les documents énumérés ci-dessus dans une organisation commerciale particulière. Les types de documents conservés par une entreprise varient d'une entreprise à l'autre en fonction de la taille et du type d'entreprise. Nous constatons donc que les documents les plus importants d'une entreprise sont les reçus, les factures, les bons de commande locaux et les chèques.

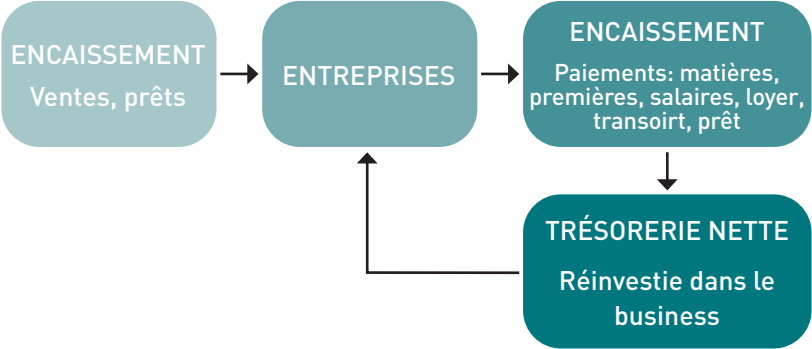
1. Transactions
2. Achetez vos cahiers d'exercices à couverture rigide
3. Étiquetez-les comme un livre de caisse, un livre des débiteurs, un livre du créancier, un livre des revenus et des dépenses, etc. ce sont les livres de base que vous DEVEZ avoir pour enregistrer toutes vos transactions commerciales

## D. Quels dossiers devraient être tenus

Voici quelques-uns des registres nécessaires à une bonne tenue de dossiers:

- Livre de caisse
- Enregistrement d'inventaire
- Dossier de crédit
- Livre du débiteur
- Livre de travail
- Registre des actifs

Inscription simple du livre de caisse



La tenue de dossiers financiers signifie que vous notez tout l’argent qui entre et l’argent qui sort.

Tout l’argent qui **entre** est écrit sur la **page de gauche**

Tout l’argent qui **sort** est écrit sur la page de **droite**

LIVRE DE CAISSE

Côté gauche= Entrée d’argent (ou revenu)			Côté droit= Retrait d’argent (ou dépense)		
-	1ère colonne= Date: le jour où vous avez reçu l’argent		-	1ère colonne= Date: le jour où vous payez l’argent	
-	2ème colonne= Source de revenu		-	2ème colonne= Ce à quoi l’argent a été dépensé	
-	3ème colonne= Combien d’argent		-	3ème colonne= Combien d’argent	

Tableau 1 : Exemple d’un livre de caisse vierge

Entrée d’argent			Retrait d’argent			Balance
Date	Détails	Quantité Reçu	Date	Détails	Quantité Payé	Balance
01/06/2021	Vendu briques	500.000 Frw	20/08/2021	Achetées	50.000 Frw	450.000 Frw
24/09/2021	Vendu 100.000 Briques	1.000.000 Frw	30/08/2021	Machine d’extrudeuse	1.200.000	250.000 Frw
Le jour où vous recevez de l’argent	Source d’argent	Combien d’ argent	Le jour où vous payez de l’argent	Qu’est-ce que l’ de l’argent a été dépensév	Combien d’argent	Combien d’ argent reste-t-il à portée de main

## Fiche d'inventaire

Un registre d'inventaire: conserve un registre des articles physiques que votre entreprise possède à tout moment. Il comprend ce que vous aviez au début de l'année, ce qui a été ajouté à ces articles par le biais des achats et de la production et combien a quitté votre entreprise. par le biais de ventes, de consommation, d'utilisation planifiée ou de pertes.

### Exemple de fiche d'inventaire

Inventaire des matières premières

		Enregistrer						
		Matières premières achetées			Matière première utilisée			Inventaire
Non	Date	Type	Qte	Valeur totale	Type	Qte	Valeur totale	Qte Valeur totale
1	20/11/09	Sac de sciure de bois (50 kg)	10	1.000				
2	25/11/09				Sac de sciure de bois	6	600	
3	28/11/09				Sac de sciure de bois	3	200	1 100

## Carnet de crédits

Un livre de crédit: Conserve le registre de tout l'argent que les clients doivent rembourser pour les biens et services achetés à crédit.

### Exemple de livre de crédits

#### Ventes à crédit

Non	Date	Client	Produit service	Valeur RWF	Avance versée	Espèces à payer	Final date d'échéan ce du paiement	Date effective de la paiement	Signature de clients
1	23/11/20	Manzi	1.000 Briques	400.000	340.000	60.000	30/11/2020		
2	25/11/20	Marie	500 tuiles	50.000	30.000	20.000	02/12/2020		

## Livre du débiteur

Un livre du débiteur: Tenez un registre de toutes les personnes que l'entreprise doit (ceux qui ont fourni des biens et des services à l'entreprise à crédit).

### Acheter à crédit

Non	Date	Client	Product service	Valeur (Rwf)	Avan ce versé e	Espèces à payer	Paie ment final date d'échéance	Date effective de la finale paie ment	Signature du client
1	23/11/20	Susan	1T de sciure de bois	100.000	40.000	60.000	30/11/2020		
2	25/11/20	Victor	Reparation de l'extrudeuse	10.000	5.000	5.000	2/12/2020		

## Livre de travail

Un livre de travail: tient un registre des personnes qui ont travaillé pour vous, combien elles ont travaillé (nombre d'heures, de jours ou de quantité de travail effectué), combien elles ont été payées et quand ils ont été payés.

### Transactions pour le livre de travail:

Le 2 mars 2021, Semana a extrait de l'argile pour Nyange Clay Ltd pour un montant de 900 Frw pendant 3 heures.

12 mars 2021 Suzan a transporté des briques vertes pour la quantité de Frw 700 pendant 2 heures.

23 mars 2011 Rufuku a préparé de l'argile pour mouler des briques pour une durée de 2 heures à Frw 600

Date	Description	Travail Horaire	Montant
2 mars 2021	Semana	3 heures @ 3.000 Frw par heure	Frw 9.000
12 mars 2021	Susan	2 heures @ 3.500 Frw par heure	Frw 7.000
23 mars 2021	Rafuku	2 heures @ 3.000 Frw par heure	Frw 6.000
Total		Frw 22.000	



---

## Registre des actifs

Il s'agit d'un livre utilisé pour enregistrer les éléments de valeur (immobilisations) qui sont utilisés pour faciliter les opérations commerciales. Ce sont des articles qui sont utilisés dans les affaires pour des périodes de plus d'un an. Les exemples incluent les meubles et les accessoires, les ordinateurs, les véhicules à moteur, les bâtiments, les machines, etc .

Des conseils importants pour la tenue efficace d'un registre des actifs sont donnés ci-dessous;

- Enregistrez uniquement les actifs liés à l'entreprise. Les actifs qui ne sont pas liés à l'entreprise doivent être enregistrés séparément
- Enregistrer les actifs dans l'ordre chronologique d'achat et d'acquisition
- Cumulez les chiffres à la fin du mois

### Exemple de feuille dans le registre des actifs

Date	Article	Coût de l'article	Code de l'article	Localisation	Statut

## Amortissement des immobilisations

Lorsque les immobilisations ont été utilisées au fil du temps, elles s'usent et perdent de la valeur. Cette baisse de valeur résultant de l'usure est appelée amortissement. Il est courant pour la plupart des petites entreprises d'ignorer la dépréciation dans leurs livres, mais c'est faux.

### Calcul de l'amortissement

Il existe différentes façons de calculer l'amortissement selon la pratique comptable. Cependant, il est courant que les petites entreprises ignorent les questions de dépréciation dans leurs livres et dans le calcul des bénéfices. La dépréciation réduit les profits. Un moyen simple de calculer la dépréciation serait de suivre les étapes suivantes:

- Déterminez le coût de vos actifs au moment de l'achat Estimer le coût de l'actif à la fin de l'exercice

- Déterminez la différence entre le coût et la valeur de revente – cette différence est le montant de l'amortissement.

### Illustration

Tiles Ltd a acheté une Fuso le 01/2/2013 à Rwf 8,000,000. À la fin de la première année d'exploitation, le Fuso est évalué à 7 000 000. Calculer l'amortissement annuel

### Solution:

$$\begin{aligned}\text{Amortissement} &= \text{Coût de l'actif} - \text{valeur de revente} \\ &= 8\,000\,000 - 7\,000\,000 \\ &= 1\,000\,000\end{aligned}$$

### Exemple de tableau d'amortissement:

Année de dépréciation	Code de l'article	Article	Cout de l'article	Amortissement annuel	Amortissement cumulé	Valeur comptable

### Prix de revient

- *Comment détermineriez-vous le coût de vos biens ou services?*
- *Comment détermineriez-vous les prix de vos biens / services?*
- *Que se passe-t-il si vos prix sont inférieurs à vos coûts?*

### Exemple

Supposons que Matafari Ltd a engagé les coûts suivants: préparer un relevé des coûts;

- Une rame de papier A3 coûte 10 000 Rwf par rame et chaque rame a 500 feuilles
- Le coût de l'électricité et de l'eau par feuille est de 1000 Rwf
- Le coût du transport jusqu'aux locaux est de 1000 Rwf
- Le salaire pour chaque produit fabriqué est de 50 Rwf
- Une boîte de marqueurs fait 5000 et elle peut être utilisée sur 5000 feuilles
- Les frais généraux par mois (salaires, loyer, téléphone, sécurité) s'élèvent à 750.000 Rwf
- La grande boîte d'emballage coûte 3 500 (chaque boîte prend 100 feuilles)

---

**Solution: Matafari Ltd- Déclaration de coûts pour 500 feuilles**

Article	Rwf
Coût des matières premières	
I rame	10,000
<b>Dépenses et frais généraux</b>	
Électricité et eau (100x500)	50,000
Transport	1, 000
Marqueurs	500
Frais généraux (750 000/20)	37,500
Emballage (3,500x5)	17,500
<b>Coût de 500 feuilles fabriquées</b>	<b>116,500</b>

**Seuil de rentabilité - BEP**

Il s'agit du niveau auquel ou la quantité de produits ou de services une fois vendus le bénéfice serait à zéro. c'est-à-dire qu'il n'y aurait pas de profit ni de perte. C'est lorsque la dépense totale est égale au chiffre d'affaires que cette quantité est vendue.

Voici les exigences pour déterminer le seuil de rentabilité:

- Le prix de vente unitaire (SP)
- Coûts fixes (FC)
- Coûts variables (VC)

**Exemples de coûts fixes:**

- Traitements du personnel permanent
- Assurance
- Frais de marketing
- Louer

**Exemples de coûts variables:**

- Coût des matières premières
- Salaires des travailleurs occasionnels
- Frais de transport

---

**Formule:**

$$\text{BEP} = \text{FC} / (\text{SP} - \text{VC})$$

BP= seuil de rentabilité

FC= Coûts fixes

VC= coût variable unitaire

SP= prix de vente unitaire

**Exemple:**

Les coûts fixes encourus pour produire un ensemble de briques sont de 1.000 Rwf. Le coût variable produit une unité est de 10 Rwf tandis que le prix de vente par unité est de 20 Rwf. Combien de briques vendre pour atteindre le seuil de rentabilité?

**Solution:**

$$\text{BEP} = \text{FC} / (\text{SP} - \text{VC})$$

$$\text{BEP} = 1000 / (20 - 10)$$

$$\text{BEP} = 1000 / 10 = 100$$

Nous devons vendre 100 briques pour atteindre le seuil de rentabilité!

**Recettes et dépenses**

Dans la leçon précédente, nous avons parlé de l'argent reçu et de tout l'argent dépensé. À partir de maintenant, une différence sera faite entre l'argent gagné par l'entreprise et l'argent dépensé dans la gestion de l'entreprise.

**Qu'est-ce qu'un revenu?**

Le revenu est l'argent qui entre dans votre entreprise.

**Explication**

De l'argent dans votre Entreprise= Recettes

**Comment l'argent entre-t-il dans votre entreprise?**

- En produisant et en vendant des biens
- En achetant et en vendant des biens
- En donnant un service (comme un chauffeur de taxi qui assure le transport)
- En recevant des cadeaux d'amis ou de membres de la famille
- En obtenant un prêt
- Par héritage

## Qu'est-ce qu'une dépense?

Les dépenses sont de l'argent qui sort de votre entreprise.

Argent de votre Entreprise = Dépenses

## Comment l'argent sort-il de votre entreprise?

- Matériaux ou ingrédients (comme le poisson et le bois de chauffage pour fumer le poisson, le tissu pour la confection de robes, la farine pour la cuisson du pain);
- Services comme: o Transport (taxi, bus)
- Péage du marché
- Factures d'électricité
- Paiement du loyer
- Salaires et traitements

## Autres dépenses

- Achat de matériel
- Fournitures de bureau
- Paiement des marchandises
- 

1 Qu'est-ce que le profit?

## PROFIT = TOTAL DES VENTES MOINS COÛT TOTAL

Exemple de formule de résultat remplie

Ventes	Dépenses	Profits ou pertes
100.000 Frw	75.000 Frw	Frw 25,000 (Bénéfice)
100.000 Frw	125.000 Frw	Frw 25,000 (perte)
Total des ventes supérieur aux coûts totaux		= Profit
Coûts totaux supérieurs au total des ventes		=Perte
Total des ventes = coûts totaux		=Seuil de rentabilité

## Explication

Partagez des idées avec les participants sur le symbole à utiliser pour les profits et les pertes dans les affaires. Expliquez ensuite ce qui suit et dessinez les symboles au tableau:

Argent dans - Dehors = Explication

**Profit** - signifie qu'il y a plus d'argent qui entre qu'il n'y en sort.

**Perte** - signifie que vous dépensez plus d'argent pour la production ou l'achat de vos produits que l'argent que vous gagnez en vendant les marchandises.

## 2 Comment calculer le profit ou la perte

- a. Inclure le titre et la période. Lors de la création d'un compte de résultat, le document est intitulé en haut de la page avec « Compte de profits et pertes ». Sous le titre, indiquez la période couverte par l'énoncé. Un compte de résultat couvre normalement un mois, un trimestre ou un an. Ceci est écrit à l'aide de mots tels que « Pour le mois se terminant le 31 janvier 2011 ».
- b. Enregistrez toutes les transactions commerciales. Un compte de profits et pertes ne doit pas être créé tant que toutes les transactions de la période n'ont pas été enregistrées et comptabilisées dans les comptes appropriés du grand livre général de la société.

## Exemple:

Tableau 14 : Exemple de prévisions de recettes et de dépenses

Revenu	Jan	Fev	Mar	Avr	Mai	Juin	Total
Ventes	50.000	55.000			73.205	80.526	385.781
Moins: Coût des ventes	40.000	44.000			58.564	64.421	308.625
Marge brute	10.000	11.000			14.641	16.105	77.156
Ajouter: autres recettes	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	30.000
<b>Total</b>	<b>15.000</b>	<b>16.000</b>	<b>17.100</b>	<b>18.310</b>	<b>19.641</b>	<b>21.105</b>	<b>107.156</b>
<b>Dépense</b>							
Traitements et salaires	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	36.000
Louer	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	6.000
T ransport	500	500	500	500	500	500	3.000
Téléphone	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	9.000
Dépenses personnelles	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	12.000
Autre	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	7.500
<b>Total des dépenses</b>	<b>12.250</b>	<b>12.250</b>	<b>12.250</b>	<b>12.250</b>	<b>12.250</b>	<b>12.250</b>	<b>73.500</b>
<b>Bénéfice net</b>	<b>2.750</b>	<b>3.750</b>	<b>4.850</b>	<b>6.060</b>	<b>7.391</b>	<b>8.855</b>	<b>33.656</b>

### 3 Actif et passif – Situation financière

Qu'est-ce qu'un bilan ?

Un bilan est un rapport financier qui montre la situation financière d'une entreprise à un moment donné. Les bilans sont généralement effectués mensuellement ou trimestriellement selon la nature et la taille de l'entreprise. Le principe de base du bilan est de montrer ce que **vous possédez, ce que vous devez et combien vous avez personnellement investi dans votre entreprise**. Cela vous donne une idée de si vous pouvez ou non payer vos créanciers, comment vous gérez votre inventaire et comment vous gérez votre facturation. Quelle est la valeur de votre entreprise? C'est un outil précieux pour améliorer votre entreprise.

Tableau 3a : Exemple de bilan vierge

ACTIF	MONTANT	=	PASSIF CAPITAUX PROPRES	& MONTANT

Côté gauche = Actif (propriété de l'entreprise)	Droit Côté = Passif & Fonds propres (Dette et capital de l'entreprise Entreprise)

### Exemple de bilan rempli

Étape 1: Dresser la liste des actifs et de leur valeur		Étape 2: Dresser la liste des passifs	
Actif	Valeur	Responsabilité	Valeur
Liquidités	20.000		50.000
Liquidités en banque	50.000		150.000
Stock (inventaire)	560.000		0
Débiteurs	0		10.000
Loyers payés d'avance	5.000		210.000
Mobilier	40.000		
Cycles à moteur	75.000	Étape 3: Actif - passif = capital total	540.000
		Capital initial	200.000
		Étape 4 : Bénéfices ou pertes non distribués = capital - capital initial	340.000
Total des actifs	750.000	Passif + capital	750.000

---

## Exercice

1. État 2 importance de la tenue de registres comptables
2. Calculez les données suivantes dans les livres de caisse, d'inventaire, de crédit et de débit:
  - Le 01/09/2021, Nyange Clay Ltd a vendu 5.000 briques modernes à 2 personnes, Kamanzi et Nyiramana pour un total de Frw 500.000 Frw (250.000Frw chacun). Kamanzi a payé la moitié de son argent et paiera le reste à la fin du 31/10/2021. Nyiramana n'a pas payé d'argent mais a fourni 50m3 d'argile à Nyange Clay Ltd. Équivalent à 150.000Frw, le reste sera payé le 25/09/2021
  - Kamana a fourni à Nyange Clay Ltd. 2T de sciure de bois d'une valeur de 350.000Frw et Nyange Clay Ltd. Payé seulement 200.000Frw à l'avance...
  - Le 15/09/2021, Nyange Clay Ltd a vendu 3.000 briques modernes à Jomo Ltd à 300.000Frw et la moitié de cet argent a été utilisée pour acheter le moule RLB à l'atelier de Karabona
3. Déterminer le montant de l'amortissement pour une extrudeuse d'une valeur de 5 millions avec 3 ans de vie en utilisant une méthode linéaire
4. Les informations suivantes ont été trouvées chez Nyange Clay Ltd le 31décembre 2020:
  - Coût de la matière première: 100.000Frw
  - Coût des intrants (sciure de bois): 250.000Frw
  - Coût de la main-d'œuvre: 300.000Frw
  - Transport & Communication: 50.000Frw
  - Ventes de 200.000 briques modernes à Frw 2.000.000
  - Nyange Clay limited a payé des taxes équivalant à 60.000Frw
  - M. Kamana, le nouveau patron de l'usine a un bordereau de banque de 220.000 Frw il a payé les frais de scolarité pour ses enfants

Calculez ces informations dans votre compte de profits et pertes

.....  
.....

### Points clés à retenir:

- Livre de caisse, livre d'inventaire, livres de crédit et de dette
- Établissement des coûts des produits/services
- Seuil de rentabilité
- Compte de profits et pertes Bilan



# MODULE 4

---

## DÉCISION DE GESTION FINANCIÈRE

---

### Résultats de l'apprentissage:

A la fin de cette section, les participants seront capables de:

- Prendre des décisions sur les questions de rentabilité et de répartition
- Savoir mobiliser des fonds et avantages et inconvénients de l'utilisation de financements externes
- Savoir ce qu'est l'épargne et suivre la procédure d'épargne

**Durée:** 5 heures

**Nombre de participants:** Un groupe comprend de préférence 10 à 15 personnes. Dans les groupes plus nombreux, il est très difficile pour l'animateur de suivre les progrès des individus.

### Matériels:

- Tableau à feuilles mobiles ou papier journal et marqueurs ou tableau noir, craie et chiffon de nettoyage
- Cahiers d'exercices, stylos, crayons, règles, gommes pour tous les participants
- Calculatrice manuelle (si disponible)
- Espace adapté à l'écriture et à l'apprentissage

**Type de Participant:** Futurs managers

## LECONS

La gestion financière concerne l'acquisition, le financement et la gestion d'actifs avec certains objectifs généraux à l'esprit. Le contenu de l'approche moderne de la gestion financière peut être divisé en trois grandes décisions, à savoir: (1) Décision d'investissement (2) Décision de financement et (3) Décision de dividende.

Une entreprise prend ces décisions simultanément et continuellement dans le cours normal de ses activités. L'entreprise ne peut pas prendre ces décisions dans une séquence, mais les décisions doivent être prises dans le but de maximiser la richesse des actionnaires.

---

## A. Décision d'investissement:

C'est plus important que les deux autres décisions. Il commence par une détermination du montant total des actifs devant être détenus par l'entreprise. En d'autres termes, la décision d'investissement concerne la sélection des actifs, sur lesquels une entreprise investira des fonds.

Les actifs requis se répartissent en deux groupes:

- **Actifs à long terme** (immobilisations – installations et machines, terrains et bâtiments, etc.) qui impliquent d'énormes investissements et génèrent un rendement sur une période de temps dans le futur. L'investissement dans des actifs à long terme est communément connu sous le nom de « budgétisation des immobilisations ». Elle peut être définie comme la décision de l'entreprise d'investir son fonds courants plus efficacement en immobilisations avec un flux attendu d'avantages sur une série d'années.
- **Actifs à court terme** (actifs courants – matières premières, travaux en cours, produits finis, débiteurs, trésorerie, etc.) qui peuvent être convertis en espèces au cours d'un exercice sans diminution de valeur. L'investissement dans les actifs circulants est communément appelé « gestion du fonds de roulement ». Il concerne la gestion des actifs circulants.

C'est une décision importante d'une entreprise, car la survie de courte durée est la condition préalable au succès à long terme. L'entreprise ne devrait pas conserver plus ou moins d'actifs. Plus d'actifs réduisent le rendement et il n'y aura pas de risque, mais avoir moins d'actifs est plus risqué et plus rentable. Par conséquent, les principaux aspects de la gestion du fonds de roulement sont le compromis entre le risque et le rendement.

La gestion du fonds de roulement comporte deux aspects. Une détermination du montant requis pour l'exploitation de l'entreprise et deuxièmement le financement de ces actifs.

## B. Décision de financement:

Après l'estimation du montant requis et la sélection des actifs à acheter, la décision de financement suivante entre en jeu. Le directeur financier s'occupe de la composition du côté droit du bilan. Il est lié à la composition du financement, à la structure du capital ou à l'effet de levier. Le gestionnaire financier doit déterminer la proportion de la dette et des capitaux propres dans la structure du capital .

Il devrait s'agir d'un mix financier optimal, qui maximise la richesse des actionnaires. Un juste équilibre devra être trouvé entre le risque et le rendement. L'endettement

---

implique un coût fixe (intérêt), ce qui peut aider à augmenter le rendement des capitaux propres, mais augmente également le risque. La levée de fonds par émission d'actions est une source permanente, mais les actionnaires s'attendent à des taux de bénéfices plus élevés.

Les deux aspects de la structure du capital sont les théories de la structure du capital et la détermination de la structure optimale du capital.

#### Facteurs influençant la décision de financement:

D'après les discussions ci-dessus, vous devez avoir réalisé que les décisions de financement sont influencées par divers facteurs.

1. Coût: Le coût de la collecte de fonds influence les décisions de financement. Un gestionnaire financier prudent choisit les sources de financement les moins chères.
2. Risque: Chaque source de financement comporte un degré de risque différent. Le directeur financier tient compte du degré de risque associé à chaque source de financement avant de prendre une décision de financement. Par exemple, les fonds empruntés présentent un risque élevé par rapport aux capitaux propres.
3. Coûts de flottation: Le coût de flottation est le coût de la levée de fonds. Un directeur financier estime le coût de flottaison de diverses sources et choisit la source dont le coût de flottaison est le plus faible. Par conséquent, plus le coût de flottaison est moins attrayant, plus la source de financement est élevée.
4. Situation de trésorerie de l'entreprise: Une entreprise ayant une position de flux de trésorerie solide préfère lever des fonds à partir de dettes, car elle peut facilement payer les intérêts et le capital. L'intérêt est une dépense déductible, ce qui permet d'économiser l'impôt de l'entreprise, ce qui rend la source de financement moins chère. Cependant, en période de crise de liquidité, les entreprises préfèrent lever des fonds à partir de fonds propres.
5. Niveau des coûts d'exploitation fixes: Les coûts d'exploitation fixes d'une entreprise influencent ses décisions de financement. Pour une entreprise dont les coûts d'exploitation sont élevés, les fonds doivent provenir de capitaux propres en tant que dette moins élevée

Le financement serait préférable. D'autre part, si le coût d'exploitation est faible, les entreprises peuvent se permettre de payer des frais fixes élevés, par conséquent, une plus grande partie du financement par emprunt peut être préférée.

- 
6. Considérations relatives au contrôle : Les décisions de financement tiennent compte du degré de contrôle que l'entreprise est prête à diluer. Une entreprise préférerait un financement par emprunt si elle veut conserver le contrôle complet de l'entreprise avec les actionnaires existants. D'autre part, une entreprise prête à perdre le contrôle lèvera des fonds à partir de capitaux propres.
  7. État des marchés de capitaux: La santé du marché des capitaux peut également influencer sur la décision de financement. Pendant la période de boom, les investisseurs sont prêts à investir dans des actions, mais pendant la dépression, les investisseurs recherchent des options d'investissement sécurisées. Par conséquent, il est facile pour les entreprises de lever des fonds à partir de fonds propres pendant la période de boom.

### **Évaluation de la nécessité d'un prêt**

- Partout, les propriétaires de petites entreprises blâment la non-disponibilité des prêts pour tous leurs problèmes. L'expérience montre que, dans la majorité des cas, le vrai problème est autre chose, comme une gestion lente des stocks ou un mauvais recouvrement des créances.
- Par conséquent, chaque fois qu'une petite entreprise cherche des prêts ou se plaint de manque d'argent, il est important d'examiner attentivement tous les aspects de l'entreprise pour déterminer si l'argent recherché est vraiment nécessaire.

Le but dans tous ces cas est de libérer l'argent bloqué dans des actifs improductifs au sein de l'entreprise et, ainsi, d'éviter de contracter des prêts qui peuvent ne pas être nécessaires.

### **Avantages du prêt**

- Un prêt bancaire peut être obtenu rapidement; En moins d'une heure, un emprunteur qualifié peut effectuer une transaction de prêt bancaire.
- Un prêt bancaire peut être utilisé de plusieurs façons; L'argent peut être emprunté pour de nombreux articles coûteux, tels que des meubles, des véhicules ou des rénovations domiciliaires.

### **Inconvénients du prêt**

- Certains prêts comportent une pénalité de remboursement anticipé, ce qui empêche l'emprunteur de rembourser le billet plus tôt sans encourir de frais supplémentaires.

- 
- Il y a un certain nombre de limitations à la transaction. Un bon crédit est généralement nécessaire pour emprunter de l'argent, et il y a des stipulations sur la façon dont l'argent peut être utilisé.

### **C. Décision relative au dividende:**

Il s'agit de la troisième décision financière, qui concerne la politique de dividendes. Le dividende fait partie des bénéfices, qui peuvent être distribués aux actionnaires. Le paiement de dividendes doit être analysé par rapport à la décision financière d'une entreprise.

Il existe deux options pour traiter les bénéfices nets d'une entreprise, à savoir la distribution des bénéfices sous forme de dividendes aux actionnaires ordinaires lorsqu'il n'est pas nécessaire de retenir les bénéfices ou ils peuvent être conservés dans l'entreprise elle-même s'ils sont nécessaires au financement d'une activité commerciale.

Mais la distribution ou la rétention des dividendes devrait être déterminée en fonction de son impact sur la richesse des actionnaires .

Le gestionnaire financier doit déterminer la politique de dividende optimale, qui maximise la valeur de marché de l'action et donc la valeur de marché de l'entreprise. La prise en compte des facteurs à prendre en compte lors de la détermination des dividendes est un autre aspect de la politique en matière de dividendes.

#### **Facteurs influençant les décisions en matière de dividendes:**

La décision concernant le montant des bénéfices à distribuer sous forme de dividendes dépend de divers facteurs. Certains des facteurs peuvent être énoncés comme suit:

- **Bénéfices:** Les dividendes représentent la part des bénéfices répartis entre les actionnaires. Par conséquent, les bénéfices sont un déterminant majeur de la décision concernant les dividendes.
- **Stabilité des bénéfices:** Une entreprise avec des bénéfices stables est non seulement en mesure de déclarer des dividendes plus élevés, mais aussi de maintenir le taux de dividende à long terme. Cependant, une société dont les bénéfices fluctuent peut déclarer un dividende inférieur.
- **Stabilité des dividendes:** Afin de maintenir le dividende par action, une société préfère déclarer le même taux de dividendes. Cependant, la décision de modifier le taux de dividende ne peut être prise que s'il y a une augmentation du potentiel de l'entreprise à réaliser des bénéfices non seulement dans l'année en cours, mais aussi à l'avenir.

- 
- Opportunités de croissance: Les entreprises en croissance préfèrent conserver une plus grande part des bénéfices pour financer leurs besoins d'investissement. Par conséquent, le taux de dividende déclaré par eux est inférieur à celui des entreprises qui ont atteint certains objectifs de croissance et peuvent partager une plus grande part des bénéfices avec les actionnaires.
  - Positions de flux de trésorerie: Les dividendes impliquent des sorties de trésorerie. Une entreprise rentable est en mesure de déclarer des dividendes, mais elle peut avoir des problèmes de liquidité. De ce fait, elle pourrait ne pas être en mesure de verser des dividendes à ses actionnaires. Par conséquent, la disponibilité des liquidités influence également le choix des dividendes.
  - Préférence des actionnaires: La direction d'une société prend en considération les attentes de ses actionnaires en matière de dividendes et essaie de prendre des décisions en matière de dividendes en conséquence. Par exemple, une société peut déclarer un taux de dividende plus élevé ou stable si elle a un grand nombre d'actionnaires qui dépendent des dividendes comme revenu régulier.
  - Politique fiscale: Les dividendes sont un revenu libre d'impôt pour les actionnaires, mais la société doit payer de l'impôt sur la part des bénéfices distribués sous forme de dividendes. Par conséquent, la décision concernant le montant du bénéfice à distribuer sous forme de dividendes dépend du taux d'imposition. La société préférerait verser des dividendes moindres si le taux d'imposition sur les dividendes est élevé. Par conséquent, la direction financière tient compte de l'effet potentiel des dividendes sur le cours des actions avant de déclarer des dividendes.

### **Exercice:**

- Que pouvez-vous faire avec l'argent si vous avez un profit? (donner 2 options)
- 
- 

- État 2 avantages et inconvénients de l'utilisation du prêt bancaire?
- 
- 

### **Points clés à retenir :**

- Décision d'investissement
  - Décision de financement
  - Décision relative au dividende
  - Avantage et inconvénient du prêt
-

# MODULE 5

---

## MARKETING

---

### Résultats de l'apprentissage:

A la fin de cette section, les participants seront capables de:

- Comprendre les composants du marketing
- Savoir comment rejoindre les clients et les fidéliser
- Développer des produits qui répondent aux besoins des clients

**Durée:** 6 heures

**Nombre de participants:** Un groupe comprend de préférence 10 à 15 personnes. Dans les groupes plus nombreux, il est très difficile pour l'animateur de suivre les progrès des individus.

### Matériels:

- Tableau à feuilles mobiles ou papier journal et marqueurs ou tableau noir, craie et chiffon de nettoyage
- Cahiers d'exercices, stylos, crayons, règles, gommes pour tous les participants
- Espace adapté à l'écriture et à l'apprentissage

**Type de Participant:** Futurs managers

## LECONS

### A. Qu'est-ce qu'un marketing?

**Définissez-le d'une autre manière:** Le marketing est un processus en 4 étapes, qui vise à augmenter les ventes et les profits en se concentrant sur ce que les clients veulent / ont besoin.

- Première étape : Comprendre ce dont les clients ont besoin/ce qu'ils veulent
- Deuxième étape : Développer un produit qui donne aux clients ce qu'ils veulent/ ont besoin
- Troisième étape: Promouvoir le produit auprès des clients

- 
- Quatrième étape: Continuez à améliorer le produit (suivez les clients)

## B. Composantes importantes du marketing

### a. **Produit:**

- Qualité:
  - Mes briques/tuiles ont-elles suffisamment de résistance à la compression ?
  - Mes briques/tuiles ont-elles une bonne dose d'absorption d'eau ?
  - La forme de mes briques est-elle assez bonne? d'un côté?
- Type:
  - Décider quel produit en argile plaira aux clients et se concentrer dessus .
  - D'autres peuvent être produits sur commande.  
  
Par exemple: Produire des briques Rowlock bond et 10 briques en stock et d'autres sur commande
- Concurrence
  - Découvrir si des produits en argile similaires sont vendus, comment ils sont fabriqués, leur prix et ce que les clients aiment ou n'aiment pas à leur sujet.
  - On peut choisir de concentrer ses efforts sur la qualité et la forme du produit, de fixer un prix élevé et de cibler les clients moyens et haut de gamme.

### b. **Distribution/Lieu**

Circulation des produits finis du vendeur à l'utilisateur final.

- Que ce soit pour vendre des briques / tuiles du site de production ou avoir les arguments de vente
- S'il faut faire appel à un intermédiaire ou vendre directement
- Coopération avec d'autres gens d'affaires (argument de vente Modern brick club )
- Rappelez-vous l'implication financière du choix de distribution physique (coût du transport des produits finis vs importation de l'argile (matière première))

### c. **Prix**

- Pourrions-nous essayer d'établir le prix du produit que vous vendez?



- 
- Quand les prix changent-ils ?
  - Les prix de produits comme les pots doivent-ils être contrôlés?
  - Quel est le danger lorsque l'on vend à un prix inférieur à celui des autres concurrents?
  - Quels sont les problèmes liés à la fixation de prix exorbitants?
  - Quels problèmes de prix rencontrez-vous avec le produit que vous vendez?

## **Conclusions**

- Il est toujours important de chiffrer l'élément temps lors du calcul des coûts.
- Assurez-vous toujours de définir une marge bénéficiaire lors de la fixation des prix.
- Toujours enquêter par des tests de marché sur les prix que les gens sont prêts à payer et ce que les prix de vos concurrents .

## **Exemple: tarification d'une brique.**

L'établissement des coûts devrait comprendre les éléments suivants:

- Coûts de production
- Ici, de nombreux propriétaires d'entreprise oublient d'inclure leur temps dans les coûts
- Coûts de commercialisation
- Inclure les coûts de promotion, les coûts des points de vente / stockage si appliqué, ...
- Marge bénéficiaire

Fixez votre prix en regardant le pouvoir d'achat de vos clients et les prix des concurrents. On peut Choisir de prendre une petite marge bénéficiaire et de gagner sur la balance. C'est l'une des stratégies de vente.

### **d. Promotion:**

- Les produits doivent avoir un nom pour être promus ( Modern Bricks...)
- Il faut avoir une stratégie de promotion claire
- Pour que les démonstrations soient efficaces, elles doivent être bien planifiées et audibles (pratique et étape par étape)
- Des messages marketing clairs sont importants pour une promotion efficace.

---

## Méthodes de promotion

- Démonstration pratique aux utilisateurs/clients potentiels
- Démonstrations lors d'événements locaux (journées portes ouvertes, expositions, ...)
- Démonstrations dans des institutions locales ( institutions partenaires)
- Marketing porte-à-porte
- Identifiez les acheteurs potentiels et rendez-leur visite pour les intéresser
- Ciblez de nouveaux partenaires et engagez-les
- Utilisation des plateformes de médias sociaux
- Créez Facebook, Instagram, Twitter, ... et publiez régulièrement des photos de vos produits et Projets réalisés/fournis
- Production de matériel promotionnel
- Panneaux de signalisation le long de la route
- Bannières à utiliser dans les événements
- Brochures / Dépliants avec plus d'informations sur votre entreprise / coopérative, produits, adresse et contacts
- Bouche à oreille
- « Répandre l'évangile par le "bouche à oreille" » très important pour les produits ruraux. Ce que les autres disent de vous et de votre entreprise est très important. S'il est bon, il offre une promotion gratuite à votre entreprise.

### Exercice:

- M. Kabera exploite une usine de briques à Nyange à 10 km de la route principale. Il a construit une très belle briqueterie qui contient un four moderne, un hangar, des machines d'extrudeuse importées de Chine. Sa capacité de production est de 2.000.000 de briques par an et à partir de 6 mois, il n'a pas pu vendre une seule brique alors que la qualité de ses briques est très agréable. Maintenant que vous avez été recruté pour fournir un soutien marketing et augmenter les ventes, quel conseil donneriez-vous à M. Kabera (donner 3-4 conseils)?
- 
- 
- 

**Ce qu'il faut retenir:** 4P

---

---

# MODULE 6

---

## GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

---

### Résultats de l'apprentissage:

À la fin de cette section, les participants seront capables de:

- Comprendre la pertinence du capital humain dans leur organisation
- Comprendre les droits et obligations de l'employé
- Comprendre les défis auxquels font face les milieux de travail et la participation du gouvernement aux questions de ressources humaines

**Durée:** 8 heures

**Nombre de participants:** Un groupe comprend de préférence 10 à 15 personnes. Dans les groupes plus nombreux, il est très difficile pour l'animateur de suivre les progrès des individus.

### Matériels:

- Tableau à feuilles mobiles ou papier journal et marqueurs ou tableau noir, craie et chiffon de nettoyage
- Cahiers d'exercices, stylos, crayons, règles, gommes pour tous les participants
- Espace adapté à l'écriture et à l'apprentissage

**Type de Participant:** Futurs managers

## LECONS

La gestion des ressources humaines est le processus consistant à employer des personnes, à les former, à les rémunérer et à élaborer des politiques les concernant et à élaborer des stratégies pour les retenir. En tant que domaine, la GRH a subi de nombreux changements au cours des vingt dernières années, lui donnant un rôle encore plus important dans les organisations d'aujourd'hui. Dans le passé, la GRH signifiait traiter la paie, envoyer des cadeaux d'anniversaire aux employés, organiser des sorties d'entreprise et s'assurer que les formulaires étaient remplis correctement, en d'autres termes, un rôle plus administratif qu'un rôle stratégique crucial pour le succès de l'organisation.

---

## A. Droits et obligations de l'employeur et de l'employé

Pour que les choses se passent bien au travail, l'employeur et l'employé doivent chacun respecter certaines obligations légales.

Les employés ont des responsabilités envers leurs employeurs, même s'ils travaillent à temps partiel ou n'ont pas de contrat écrit avec leur employeur : faire le travail pour lequel ils ont été embauchés, faire leur travail avec soin et sérieux (dans certains cas, ils pourraient être congédiés ou sanctionnés s'ils sont souvent en retard) pour le travail, ou s'ils s'absentent trop souvent ou sans raison valable.), pour éviter de se mettre ou de mettre les autres en danger, de suivre les instructions de leur employeur (Il y a quelques exceptions. Par exemple, si un employeur demande à un employé de faire quelque chose de dangereux ou d'illégal, l'employé n'a pas à suivre ces instructions et à être loyal.

Les employeurs doivent donner à leurs employés un lieu de travail et s'assurer qu'ils y ont accès. Ils doivent leur donner les outils, l'équipement et les autres choses dont ils ont besoin pour faire leur travail.

Les employeurs doivent verser à leurs employés le salaire et les avantages sociaux qu'ils ont convenus, y compris les vacances, les congés payés et d'autres types de jours fériés. Les employeurs doivent s'assurer que les conditions de travail de leurs employés sont sécuritaires. Dans certains cas, les employeurs doivent donner à leurs employés un avis écrit indiquant que leur contrat prend fin ou qu'ils sont mis à pied. Notez que les employeurs peuvent verser une somme d'argent aux employés au lieu de donner l'avis. Les employeurs doivent traiter leurs employés avec respect. Ils doivent s'assurer que leurs employés ne sont pas harcelés ou discriminés.

## B. Des conditions de travail favorables

Offrir à vos employés un environnement de travail propice peut leur permettre d'utiliser leurs heures de travail de manière productive et efficace. Un environnement de travail propice ne se limite pas à assurer un espace physique confortable; il s'agit également de créer le « cœur ». Dans cet esprit, c'est aussi votre rôle en tant qu'employeur ou gestionnaire de maintenir un bon environnement de travail. Pour ce faire, il faut recevoir et agir de manière proactive en fonction des commentaires des employés.

**Conseil:** vos employés sont les forces vives de votre entreprise. Ce qu'ils font collectivement huit à neuf heures par jour au travail dictera principalement la trajectoire future de votre entreprise et la rapidité avec laquelle elle y parviendra. Par Dennis Hung.

---

## C. Évaluation du comportement professionnel et rémunération

Les professionnels de la GRH doivent déterminer que la rémunération est équitable, répond aux normes de l'industrie et est suffisamment élevée pour inciter les gens à travailler pour l'organisation. La rémunération comprend tout ce que l'employé reçoit pour son travail. En outre, les professionnels de la GRH doivent s'assurer que le salaire est comparable à celui d'autres personnes effectuant des emplois similaires. Cela implique la mise en place de systèmes de rémunération qui tiennent compte du nombre d'années passées dans l'organisation, des années d'expérience, de la formation et d'autres aspects similaires. Voici des exemples de rémunération des employés:

- Prestations de santé Plans d'achat d'actions
- Temps de vacances
- Congés de maladie
- Bonus Remboursement des frais de scolarité

Garder et motiver les employés à rester au sein de l'organisation est l'un des principaux succès de l'organisation.

## D. Formation et perfectionnement

Une fois que nous avons passé le temps d'embaucher de nouveaux employés, nous voulons nous assurer qu'ils sont non seulement formés pour faire le travail, mais aussi qu'ils continuent de grandir et de développer de nouvelles compétences dans leur travail. Il en résulte une productivité plus élevée pour l'organisation. La formation est également un élément clé de la motivation des employés. Les employés qui ont l'impression de développer leurs compétences ont tendance à être plus heureux dans leur travail, ce qui se traduit par une rétention accrue des employés.

Le développement et la formation des employés sont le processus d'investissement stratégique de temps, d'énergie et de ressources dans l'amélioration du personnel de l'entreprise. Par-dessus tout, la formation et le perfectionnement des employés sont axés sur l'apprentissage.

## E. Participation du gouvernement aux questions de ressources humaines

Il y a discrètement de nombreuses questions dans lesquelles le gouvernement participe à la gestion des ressources humaines. Voici 5 grands problèmes à considérer lorsqu'une petite entreprise gère ses employés:

- 
- a. Contrat de travail : Un contrat de travail est conclu sur la base du consentement mutuel de l'employé et de l'employeur. Les contrats de travail entre un employé et plus d'un employeur sont acceptables s'ils ne se compromettent pas mutuellement. Un contrat de travail peut être à durée déterminée ou indéterminée. Le contrat de travail peut être écrit ou non écrit.
  - b. Durée du travail : Article 43 : La durée maximale du travail est de quarante-cinq (45) heures par semaine. Cependant, un employé peut travailler des heures supplémentaires sur l'accord avec son employeur. L'horaire quotidien des heures de travail et des pauses d'un employé est déterminé par l'employeur. Le repos journalier accordé par l'employeur au salarié n'est pas compté comme heures de travail.
  - c. Congés: Article 46: L'employeur doit accorder un congé annuel au salarié. Sauf disposition contraire de la présente loi, le congé annuel ne peut être rémunéré en espèces. Un enfant employé âgé de seize (16) ans et plus mais de moins de dix-huit (18) ans doit bénéficier de deux (2) jours ouvrables de congé par mois de travail.
  - d. Âge minimum d'admission à l'emploi: L'âge minimum d'admission à l'emploi est de seize (16) ans. Toutefois, un enfant âgé de treize (13) à quinze ans (15) ans ne sont autorisés à effectuer que des travaux légers dans le cadre de l'apprentissage.
  - e. Interdiction du harcèlement sexuel : Le harcèlement sexuel sous quelque forme que ce soit à l'encontre d'une personne supervisée est interdit. Il est interdit de congédier un employé pour avoir dénoncé ou témoigné du harcèlement sexuel commis par son superviseur. S'il existe des preuves tangibles qu'un employé a démissionné en raison de harcèlement sexuel commis à son encontre par son superviseur, sa démission est considérée comme un licenciement abusif.
  - f. Sécurité sociale pour tous les salariés: Le gouvernement est très strict avec l'assurance pension... il est obligatoire pour l'employeur de trouver une solution sur la façon dont il doit le payer.

---

**Exercice:**

- Nyange Clay Ltd. veut embaucher un maître de feu dans leur briqueterie. Mutimukeye y a postulé et elle n'a que 15 ans et ne demande qu'un salaire de 30.000 Frw par mois, quelle décision prendriez-vous?
  - M. Birambo, un mouleur de machines employé chez Nyange Clay Ltd. à partir de 2019. Comme il a augmenté la force musculaire, il propose au directeur de production de travailler 60 heures par semaine. En tant que responsable des ressources humaines, quels conseils donnerez-vous au DG de Nyange Clay Ltd.?
- 
- 
- 

**Points clés à retenir:**

- Droits et obligations de l'employeur et de l'employé
- Des conditions de travail favorables
- Évaluation du comportement professionnel et rémunération
- Heures de travail

# MODULE 7

---

## COMPÉTENCES EN NÉGOCIATION DE CONTRATS

---

### Résultats de l'apprentissage:

A la fin de cette section, les participants seront capables de:

- Comprendre le contenu du contrat
- Comprendre le délai de livraison et les obligations envers le client
- Comprendre les conséquences et les sanctions en cas de défaut

**Durée:** 4 heures

**Nombre de participants:** Un groupe comprend de préférence 10 à 15 personnes. Dans les groupes plus nombreux, il est très difficile pour l'animateur de suivre les progrès des individus.

### Matériels:

- Tableau à feuilles mobiles ou papier journal et marqueurs ou tableau noir, craie et chiffon de nettoyage
- Cahiers d'exercices, stylos, crayons, règles, gommes pour tous les participants
- Espace adapté à l'écriture et à l'apprentissage

**Type de Participant:** Futurs managers

## LECONS

Les compétences en négociation et en gestion de contrats ici dans les petites entreprises se limitent à acquérir des connaissances sur les relations avec les clients et les fournisseurs d'intrants. Elle se limite uniquement à l'interprétation des articles proposés dans le cadre du contrat et met en évidence des domaines qui présentent un grand intérêt à analyser.

Traiter des contrats fait partie de la gestion d'une petite entreprise. Vous aurez un certain nombre de relations d'affaires impliquant un certain type d'engagement ou d'obligation contractuelle.



---

Vous pouvez:

- Être un acheteur de biens et de services – en tant qu’emprunteur d’argent, dans des contrats de location et des contrats de franchise
- Être un fournisseur de biens et services – détaillant, grossiste, entrepreneur indépendant
- Avoir un accord de partenariat avec d’autres entreprises – partenariats, coentreprises, consortium.
- La gestion de vos contrats et de vos relations d’affaires est très importante.

## **A. Contrats verbaux et écrits**

Les contrats peuvent être verbaux (parlés), écrits ou une combinaison des deux. Certains types de contrats, tels que ceux d’achat ou de vente de biens immobiliers ou de contrats de financement, doivent être écrits.

- Les contrats écrits peuvent consister en un accord type ou une lettre confirmant l’accord.
- Les ententes verbales reposent sur la bonne foi de toutes les parties et peuvent être difficiles à prouver.

Il est conseillé (dans la mesure du possible) de vous assurer que vos arrangements commerciaux sont écrits, afin d’éviter les problèmes lorsque vous essayez de prouver l’existence d’un contrat.

## **B. Éléments essentiels d’un contrat**

Que le contrat soit verbal ou écrit, il doit contenir quatre éléments essentiels pour être juridiquement contraignant.

Pour qu’un contrat soit juridiquement contraignant, il doit contenir quatre éléments essentiels:

- une offre
- une acceptation
- une intention de créer une relation juridique
- une contrepartie (généralement de l’argent).

Cependant, il peut toujours être considéré comme invalide s’il incite quelqu’un à commettre un crime, ou s’il est illégal est conclu par quelqu’un qui n’a pas la capacité, comme un mineur ou un failli a été convenu par une conduite trompeuse

---

ou mensongère, la contrainte, une conduite déraisonnable ou une influence indue.

## C. Conditions générales et structure d'un contrat

Il n'y a pas de format spécifique qu'un contrat doit suivre. En règle générale, il comprendra certaines conditions, expresses ou implicites, qui formeront la base de l'accord. Ces conditions peuvent décrire les conditions contractuelles ou les garanties contractuelles.

1. Les conditions contractuelles sont fondamentales pour l'accord. Si les conditions du contrat ne sont pas remplies, il est possible de résilier le contrat et de demander une indemnisation ou des dommages et intérêts.
2. Les garanties contractuelles sont des conditions moins importantes et ne sont pas fondamentales pour l'accord. Vous ne pouvez pas résilier un contrat si les garanties ne sont pas remplies, cependant, vous pouvez être en mesure de demander une indemnisation pour toute perte subie.

Lors de la négociation des termes du contrat, assurez-vous que les conditions du contrat sont clairement définies et acceptées par toutes les parties.

Les contrats peuvent suivre une structure qui peut inclure, sans toutefois s'y limiter, les éléments suivants:

- Les détails des parties au contrat, y compris les accords de sous-traitance
- Durée ou durée du contrat
- Définitions des termes clés utilisés dans le contrat
- Une description des biens et/ou services que votre entreprise recevra ou fournira, y compris les principaux produits livrables;
- Les détails et les dates des paiements, y compris si des intérêts seront appliqués aux paiements en retard;
- Dates et jalons clés
- Dispositions d'assurance et d'indemnisation requises
- Dispositions relatives aux garanties, y compris les garanties des administrateurs
- Dispositions relatives aux dommages-intérêts ou aux pénalités
- Options de renégociation ou de renouvellement
- Processus de règlement des plaintes et des différends
- Conditions de résiliation
- Conditions particulières

## Avant de signer un contrat:

- lire chaque mot, y compris les petits caractères
- s'assurer qu'il reflète les modalités qui ont été négociées
- demander un avis juridique
- prévoir suffisamment de temps pour examiner et comprendre le contrat;
- ne soyez pas obligé de signer quoi que ce soit si vous n'êtes pas sûr
- ne laissez jamais d'espaces vides sur un contrat signé – rayez-les si vous n'avez rien à ajouter afin qu'ils ne puissent pas être modifiés ultérieurement
- assurez-vous que vous et l'autre partie paraphez toute modification apportée au contrat
- obtenez une copie du contrat signé pour vos dossiers.

Une fois que vous avez signé un contrat, vous ne pourrez peut-être pas vous en sortir sans indemniser le l'autre partie pour leurs pertes et dépenses réelles.

L'indemnisation de l'autre partie pourrait inclure des frais de justice supplémentaires si l'autre partie porte sa réclamation contre vous devant les tribunaux.

Certains contrats peuvent vous permettre de résilier de manière anticipée, avec ou sans avoir à payer d'indemnité à l'autre partie. Vous devriez demander un avis juridique si vous souhaitez inclure une clause de retrait.

**PO** *S'il n'est pas possible d'établir un contrat écrit, assurez-vous de disposer d'autres documents tels qUuReBdes courriels, des citations ou des notes sur vos discussions pour vous aider à identifier ce qui a été convenu.*

## D. Fin d'un contrat

La plupart des contrats prennent fin une fois que les travaux sont terminés et que le paiement a été effectué.

Les contrats peuvent également prendre fin:

- Par entente – Les deux parties conviennent de mettre fin au contrat avant la fin des travaux .
- Par frustration – lorsque le contrat ne peut pas se poursuivre en raison d'imprévis circonstances indépendantes de la volonté des parties.
- Pour des raisons de commodité – lorsque le contrat permet à une partie de résilier à tout moment en fournissant un préavis à l'autre partie.
- En raison d'une violation – lorsqu'une partie n'a pas respecté une condition

---

essentielle du contrat, l'autre partie peut décider de résilier le contrat et demander une indemnisation ou des dommages-intérêts.

Si une garantie contractuelle ou une condition mineure a été violée, il est peu probable qu'elle puisse être résiliée, bien que l'autre partie puisse demander une indemnisation ou des dommages-intérêts.

Certains contrats peuvent préciser ce qui sera payable en cas de violation. C'est ce qu'on appelle souvent des dommages-intérêts liquidés.

S'il y a un différend concernant le contrat, il est important que les deux parties communiquent clairement pour tenter de résoudre le problème.

Pour le cas spécifique des entreprises de briques, il est très recommandé d'examiner les éléments suivants:

- a. Délai de livraison
- b. Prix
- c. Lieu / distribution
- d. Pénalités

### **Exercice:**

- Nyange Clay Ltd. Horizon Ltd, une entreprise de construction locale, a rendu visite à Nyange Clay Ltd afin de lui passer commande de 2.000.000 de briques modernes pour une période de 6 mois à un prix préférentiel de 130Frw/brique unitaire, avec un paiement anticipé de 50%. Nyange Clay Ltd. a une capacité de production de 100 000 briques par mois. Tous les intrants de production sont disponibles : argile, machine, main-d'œuvre expérimentée, etc....

Quels conseils allez-vous donner au patron de Nyange Clay Ltd? (Donnez 4-5 conseils)

---

---

---

### **Points clés à retenir:**

- Types de contrats
- Conditions du contrat
- Aspects contraignants du contrat

# POST-TEST

---

Maintenant que vous avez suivi le cours, voyez ce que vous avez appris.

- a. Quels sont les 2 principaux points faibles de la plupart des PME et comment peut-on les améliorer ?
- b. Quelles sont les 3 propriétés d'entreprise les plus utilisées et lesquelles peuvent être appliquées à votre sont (donner 2 avantages)
- c. Quels sont les 3 livres principaux utilisés pour enregistrer les transactions dans les petites entreprises?
- d. Pourquoi l'amortissement est-il si important dans votre entreprise? – donner 2 raisons
- e. Que se passe-t-il si le revenu est inférieur aux dépenses?
- f. Que ferez-vous pour votre entreprise lorsque vous aurez réalisé un bénéfice net de 5.000.000Frw?
- g. Que ferez-vous si vous avez un stock invendu de briques modernes de 50.000 briques?
- h. Si l'un de vos employés est absent pendant une semaine et qu'il ne vous a pas informé, quelle décision prendrez-vous?
- i. Si vous avez une commande de 3.000.000 de briques à livrer dans les 3 mois et que votre capacité de production ne vous permet pas de répondre à la commande, quelle décision prendrez-vous?
- j. Quelle a été la partie la plus utile de la formation?
- k. Quelle a été la partie la moins utile de la formation et comment pourrait-elle être améliorée?

# FORMULAIRE D'ÉVALUATION FINALE

Vos commentaires sont importants. Veuillez remplir cette évaluation de la Gestion d'entreprise pour les petites entreprises formation.

Évaluation de la formation					
1. Dans l'ensemble, j'ai senti que le module était (cochez une):					
<input type="checkbox"/> Excellent <input type="checkbox"/> Très bien <input type="checkbox"/> Bon <input type="checkbox"/> Équitable <input type="checkbox"/> Médiocre <b>Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord en encerclant un chiffre.</b>	Pas du tout d'accord	Étre en désaccord	Neutre	Accepter	Tout à fait d'accord
J'ai atteint les objectifs de formation.	1	2	3	4	5
Les instructions étaient claires et faciles à suivre.	1	2	3	4	5
Les diapositives PowerPoint étaient claires.	1	2	3	4	5
Les diapositives PowerPoint ont amélioré mon apprentissage.	1	2	3	4	5
L'attribution de temps était correcte pour ce module.	1	2	3	4	5
L'instructeur était bien informé et bien préparé.	1	2	3	4	5
Les participants ont eu amplement l'occasion d'échanger des expériences et 1 2 des idées.	1	2	3	4	5
<b>Veuillez indiquer le degré de connaissance/compétence en encerclant un numéro.</b>	Aucun		Avancé		
Mon niveau de connaissance/compétence du sujet avant de suivre la formation	1	2	3	4	5
Mon niveau de connaissance/compétence du sujet à la fin de la formation.	1	2	3	4	5
Qualification de l'instructeur/formateur					
Veuillez utiliser l'échelle de réponse pour évaluer votre instructeur en encerclant un nombre.	Pas du tout d'accord	Étre en désaccord	Neutre	Accepter	Tout à fait d'accord
Rendu le sujet compréhensible	1	2	3	4	5
Questions encouragées	1	2	3	4	5
Connaissances techniques fournies	1	2	3	4	5

[www.madeingreatlakes.com](http://www.madeingreatlakes.com)

Skat Swiss Resource Centre  
and Consultancies for Development  
PROECCO PROmotion de l'Emploi favorable  
au Climat par la COnstruction durable

Skat Consulting Ltd. (Head Office)  
Vadianstrasse 42 CH-9000 St.Gallen Switzerland  
Phone: +41 (0)71 228 54 54  
Web: <http://www.skat.ch>

[www.madeingreatlakes.com](http://www.madeingreatlakes.com)

Skat Swiss Resource Centre  
and Consultancies for Development  
PROECCO PROmotion de l'Emploi favorable au  
Climat par la Construction durable.

Skat Consulting Ltd. (Head Office)  
Vadianstrasse 42 CH-9000 St.Gallen Switzerland  
phone: +41 (0)71 228 54 54  
web: <http://www.skat.ch>