

FABRICATION DE BRIQUES EN ARGILE

Guide du propriétaire



Guide opérationnel pour l'exploitation et la gestion des 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 CONstruction durable

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	4
COMPOSANTES DE LA GESTION D'ENTREPRISE DANS LES PETITES ENTREPRISES DU SECTEUR DE LA BRIQUE	8
COMPOSANTE-1 GESTION DES OPÉRATIONS DANS LE SECTEUR DE LA BRIQUE	9
COMPOSANTE-2 GESTION DES FINANCES (ARGENT)	11
ÉTAPE 1 Enregistrer toutes les transactions (comptabilité)	12
ÉTAPE 2 Rapprocher vos livres et votre compte bancaire	17
ÉTAPE 3 Calculez la dépréciation de vos actifs, le coût de votre produit et le seuil de rentabilité	18
ÉTAPE 4 Établir vos états financiers	25
ÉTAPE 5 Payez vos impôts à temps	30
ÉTAPE 6 Définissez votre système de paiement	30
ÉTAPE 7 Prendre une décision sur la rentabilité ou la perte de votre entreprise	31
COMPOSANTE-3 GÉRER CORRECTEMENT SON PERSONNEL	34
ÉTAPE 1 Embaucher les bonnes personnes	34
ÉTAPE 2 Développer (former) vos employés	35
ÉTAPE 3 Définir des buts et des objectifs clairs	35
ÉTAPE 4 Mesurer et suivre régulièrement les performances du personnel	36
ÉTAPE 5 Rémunérer vos employés	37
ÉTAPE 6 Favoriser une communication ouverte	38
COMPOSANTE-4 MARCHÉ - LES GENS SAVENT QUE LE PRODUIT EXISTE ET LE VEULENT	42
ÉTAPE 1 Mise en place de votre stratégie de marketing	42
ÉTAPE 2 Évaluer les performances du marketing	42
ÉTAPE 3 Conservez les clients que vous avez déjà et utilisez-les pour promouvoir vos produits	43
ÉTAPE 4 Négocier de bonnes affaires / un contrat au bon prix	43

INTRODUCTION

Le secteur de la brique dans la région des Grands Lacs présente des opportunités inexploitées bien qu'il existe depuis le siècle dernier. La manière dont il est exploité (traditionnelle) limite son rôle effectif de création de revenus réels pour les entrepreneurs et de valeur ajoutée pour le pays.

L'existence d'une quantité suffisante de matières premières permet à ce secteur d'être potentiellement créateur de valeurs par la création d'emplois permanents, l'augmentation des revenus, la substitution des importations de matériaux de construction ainsi que la substitution des emplois agricoles qui occupent encore plus de 70% de la population rurale au Burundi et au Rwanda.

Bien que l'industrie de la brique d'argile ait le potentiel pour devenir une industrie robuste tout au long de l'année, plus de 90 % des unités de production de briques fonctionnent encore de manière saisonnière en raison du manque d'infrastructures adéquates, mais aussi du manque de compétences nécessaires (technologie, gestion, production, marketing, etc.) pour produire des produits compétitifs et satisfaire le marché.

Ce guide sert d'outil pour aider les nouveaux entrepreneurs à comprendre les étapes nécessaires pour investir leur fortune dans le secteur de la brique, mais aussi pour aider les briquetiers déjà établis à améliorer la gestion de leur entreprise afin de réaliser des bénéfices et d'assurer la pérennité de leur activité pendant de nombreuses années.

Avant de commencer à investir dans une entreprise en briques, vous devez connaître les étapes nécessaires pour commencer à la faire fonctionner:

- 1. Réaliser une étude de faisabilité:** Cette étape nécessite une analyse basée principalement sur l'analyse du marché du (des) produit(s) que vous allez lancer sur le marché, mais aussi sur l'approvisionnement en matières premières. Elle comprend, sans s'y limiter, les questions suivantes:
 - Quelle est la source de la matière première que je vais utiliser (argile) et quelles sont les conditions d'accès?
 - Comment assurer l'approvisionnement en carburant (sources et coûts)?
 - Qui achèterait mon produit?

-
- Quel(s) public(s) dois-je cibler ?
 - Quels sont les produits concurrents ?
 - Quelle est la part de marché des concurrents ?
 - À quel prix dois-je vendre mon produit ?
 - Comment promouvoir mon produit ?
 - Quelle est la réglementation gouvernementale applicable aux briques de terre cuite (y compris les taxes, les incitations) ?

À la fin de cette étape, vous serez en mesure d'évaluer la viabilité de votre entreprise et votre avantage concurrentiel.

2. Rédigez votre plan d'affaires :

Votre plan d'entreprise est le fondement de votre entreprise. Il s'agit d'une feuille de route sur la façon de structurer, de gérer et d'exploiter votre entreprise.

Le plan d'entreprise vous aidera à décrire les activités principales de votre entreprise, ses objectifs et la manière dont vous comptez les atteindre. Il peut également vous aider à démarrer et à attirer des investisseurs extérieurs ou à mobiliser des capitaux. Vous trouverez ci-dessous les éléments clés à prendre en compte lors de l'élaboration de votre plan d'entreprise :

- Description générale de l'entreprise
- Les références des propriétaires
- Description du produit ou du service
- Analyse du marché
- Plan financier
- Plan de ressources humaines

Au cours de la rédaction de votre plan d'entreprise, vous pouvez également choisir le nom de votre entreprise, sa structure (**entreprise individuelle, coopérative, société de personnes, société à responsabilité limitée et société de capitaux**) et son emplacement.

3. Définissez votre source de financement: Une fois que l'étude de faisabilité montre un signe positif pour l'investissement, vous devrez réfléchir à la source de financement de votre investissement. Différents types de fonds sont disponibles dans notre région : (1)-capital propre/fonds familial, (2)-partenariat (ou actions), (3)-prêt bancaire (microfinances, banques commerciales, banques de développement). Avant de décider des fonds à utiliser, vous devrez évaluer

le coût du capital. Si vous devez recourir au crédit, vous aurez besoin d'au moins 3 mois pour obtenir un prêt.

- 4. Enregistrez votre entreprise:** Selon le "Rwanda Development Board", votre entreprise peut être enregistrée et prête à fonctionner en 6 heures. Le service d'enregistrement des entreprises du 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. Pour plus d'informations, consultez le site www.rdb.rw

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

- 5. Planifier l'acquisition de machines et d'autres 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'étranger et il faudra compter entre 2 et 3 mois pour les obtenir.
- 6. Réaliser une étude d'impact sur l'environnement:** La demande d'EIE est faite au niveau du district et est obligatoire pour le moment. Les frais s'élèvent à 500.000Frw. Il existe une liste de consultants certifiés : veuillez contacter RDB
- 7. Demande de licence d'extraction d'argile:** si vous êtes nouveau dans ce secteur, vous devrez préparer les éléments suivants afin d'obtenir votre licence d'extraction d'argile:
- Formulaire de demande, disponible au bureau du district
 - Certificat d'enregistrement de l'entreprise
 - Plan d'entreprise
 - Cartes
 - 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 candidat et du personnel clé
 - Plan d'acquisition et d'utilisation des technologies et des équipements
 - Plan de transformation/bénéficiassions/valorisation des minéraux
 - Plan d'emploi et de transfert de compétences
 - Propositions de développement communautaire pour la responsabilité sociale des entreprises

Frais de dossier 0 FRW

Frais de licence pour 5 ans 450 000 FRW

Coût total 450000 FRW

8. 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
- Plan d'entreprise
- Fiche de structure de l'actionnariat
- Certificat d'enregistrement de la société nationale
- Documents d'identification
- Procuration

Pour plus d'informations, consultez le site www.rdb.rw

9. Demande de permis de construire pour l'infrastructure de la briqueterie:

En fonction de la taille de l'infrastructure à construire et de son emplacement (zone rurale ou urbaine), il est parfois nécessaire de demander un permis de construire pour une briqueterie.

10.Ouvrir un compte professionnel: Pour financer votre entreprise, vous devrez contacter votre institution financière locale pour savoir si ses produits financiers sont adaptés à votre plan financier.

COMPOSANTES DE LA GESTION D'ENTREPRISE DANS LES PETITES ENTREPRISES DU SECTEUR DE LA BRIQUE

Il existe quatre domaines fondamentaux auxquels il convient d'accorder une plus grande attention lors de la gestion d'une entreprise en briques:

- 1 Gestion des opérations [Produit]
- 2 Gestion des finances [Argent]
- 3 Gestion des ressources humaines [personnes]
- 4 Le marché

Que vous soyez un débutant à la recherche de capital-risque ou que vous souhaitiez devenir une petite entreprise prospère par vos propres moyens, il existe quelques éléments de base - mais importants - que toute entreprise doit posséder.

Cette formule à quatre composantes est utilisée par les entreprises à forte croissance, mais elle doit être mise en place pour que N'IMPORTE QUELLE entreprise connaisse une croissance constante.

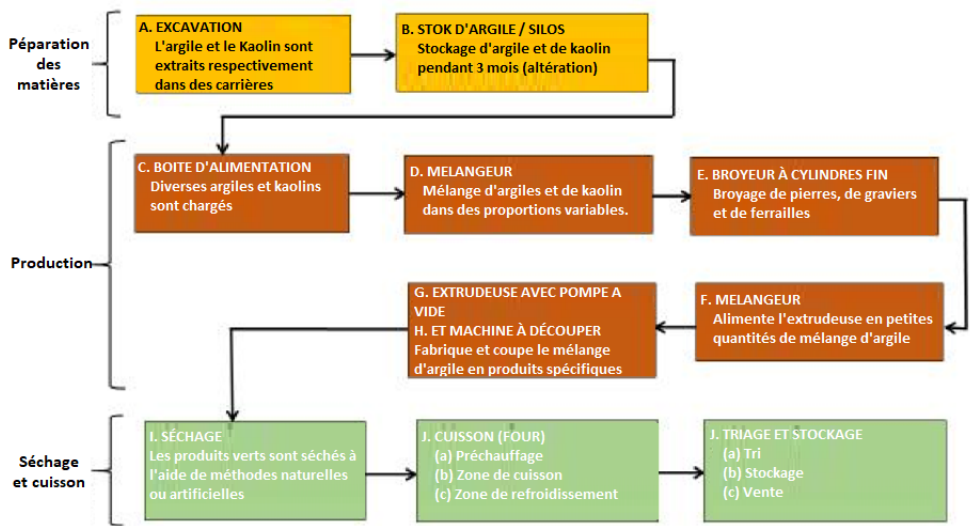
COMPOSANTE-1

GESTION DES OPÉRATIONS DANS LE SECTEUR DE LA BRIQUE

L'objectif ultime de la gestion des activités de l'entreprise est de générer des revenus suffisants pour couvrir les dépenses et dégager un bénéfice pour les propriétaires de l'entreprise. Les salariés contribuent à la réalisation des objectifs de l'entreprise en exerçant certaines fonctions telles que le marketing, la comptabilité, la fabrication, etc.

Les opérations commerciales évoluent au fur et à mesure que l'entreprise se développe, et la direction doit prévoir de s'adapter aux changements afin d'éviter les dysfonctionnements du système. Par exemple, lorsqu'une petite entreprise se développe, elle doit être prête à relever les défis qui se présentent, tels que les questions juridiques, de marketing et de capacité. Si l'entreprise n'évolue pas en même temps que les opérations commerciales, des dysfonctionnements tels que des erreurs et des omissions apparaîtront.

Les opérations de l'entreprise de briques comprennent les étapes suivantes:



Organigramme de la fabrication des briques en terre cuite

Non.	Étape	Ce qui doit être vérifié / fait à temps
1	Acquisition d'un site argileux	Date d'expiration de la licence d'utilisation de l'argile et date de renouvellement
2	Excavation d'argile	Matériaux tels que l'excavateur
3	Transport de l'argile	Camion
4	Vieillessement de l'argile	Infrastructure de dépôt d'argile
5	Préparation de l'argile	Crasher
6	Moulage en terre cuite/ brique	État des machines, électricité, eau, huile de graissage
7	Transport de briques vertes vers l'espace de séchage	Planification de la main-d'œuvre et matériel pour le transport des briques
8	Chargement des briques dans le four	Planification du travail
9	Cuisson des briques	Disponibilité du carburant avec un minimum de 3 tirs, sécurité et planification de la main-d'œuvre
10	Déchargement de briques	Mesures de contrôle de la qualité, planification de la main-d'œuvre
11	Stockage des briques	Planification des stocks, des chariots élévateurs et de la main- d'œuvre
12	Livraison de briques (ventes)	Prix sur le marché, réactions des clients, camions et responsable de la livraison du produit final.

Vérifier quotidiennement les éléments suivants: Disponibilité des matières premières (quantité et âge), combustible pour la cuisson des briques (quantité et qualité), disponibilité de la main-d'œuvre (nombre et outils), inventaire des produits finis (nombre).

COMPOSANTE-2

GESTION DES FINANCES (ARGENT)

La gestion des ressources financières est très importante pour les petites entreprises afin de répondre aux besoins quotidiens et de créer une capacité financière pour les investissements futurs dans les actifs afin de continuer à survivre.

La gestion des finances commence par l'enregistrement de toutes les transactions dans des livres (ou logiciels) spécifiques jusqu'à la décision finale sur la rentabilité de l'entreprise.

Qu'il s'agisse d'une coopérative, d'une petite ou d'une grande entreprise, vous avez tous l'obligation de contrôler votre niveau de dépenses afin de vous assurer que vous pourrez répondre à vos besoins financiers quotidiens et réussir à l'avenir.

1

Enregistrement des transactions

2

Rapprocher vos livres et votre compte bancaire

3

Calculez la dépréciation de vos actifs, le coût de vos produits et le seuil de rentabilité.

4

Établir vos états financiers

5

Payez vos impôts à temps

6

Définir votre système de paiement

7

Définir votre système de paiement

ÉTAPE 1

Enregistrer toutes les transactions (comptabilité)

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.

L'objectif de la comptabilité est de vous aider à gérer votre entreprise et de permettre aux organismes fiscaux 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.

Idéalement, chacune des ventes, des achats et des dépenses de votre entreprise doit être étayée par un certain type de documents contenant le montant, la date et d'autres informations pertinentes concernant cette transaction.

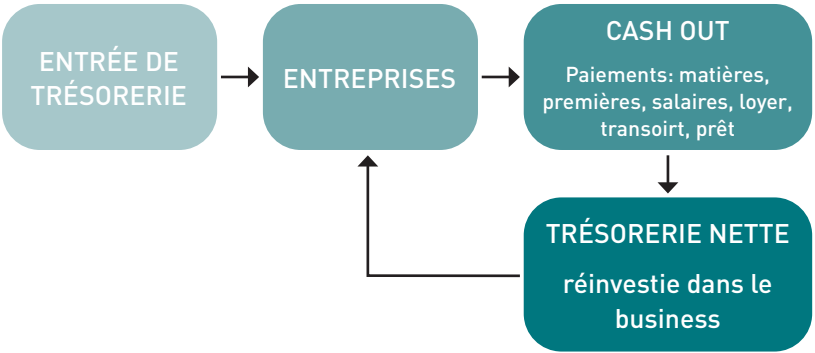
Pour une conservation correcte et efficace de vos documents professionnels, vous devez procéder comme suit:

- Collecter tous les documents (reçus, factures, etc.) pour chaque transaction.
- Si vous n'obtenez pas de reçu ou de facture après une transaction, vous DEVEZ disposer d'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
- Les placer ou les classer par ordre chronologique
- Séparer les types de documents dans la mesure du possible pour en faciliter l'accès.
- Ne pas laisser traîner de documents en vrac
- Acheter un classeur pour conserver les affaires en toute sécurité

Il s'agit de livres de comptes courants utilisés pour enregistrer les transactions:

- Livre de caisse
- Fiched'inventaire
- Dossier de crédit
- Livre des débiteurs
- Livre du travail
- Registre des actifs

A. Saisie simple du livre de caisse



Exemple de livre de caisse

L'argent en			Sortie d'argent			Équilibre
Date	Détails	Montant Reçu	Date	Détails	Montant Payé	Équilibre
01/06/2021	Vendu 50.000 briques	500.000 Frw	20/08/2021	Acheté	50.000 Frw	450.000 Frw
24/09/2021	Vendu 100.000 briques	1.000.000 Frw	30/08/2021	Machine d'extrusion	1.200.000	250.000 Frw
Le jour où vous recevez l'argent	La source de l'argent	Combien d'argent	Le jour où vous payez de l'argent	Qu'est-ce que l'entreprise l'argent a été dépensé pour	Combien d'argent	Combien d'argent reste-t-il à disposition?

B. Fiche d'inventaire

Un registre d'inventaire : il s'agit d'un registre des articles physiques que possède votre entreprise à un moment donné. 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 des ventes, de la consommation, de l'utilisation planifiée ou des pertes.

Exemple de fiche d'inventaire

Stock de matières premières

		Enregistrer						
		Matières premières achetées			Matières premières utilisées			Inventaire
Non	Date	Type	Qte	Valeur totale	Type	Qte	Valeur totale	Type Qte
1	20/11/09	Sac de sciure de bois 10 (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

C. Un livre de crédit

Un livre de crédit: Il enregistre toutes les sommes que les clients doivent rembourser pour les biens et services achetés à crédit.

Exemple de livre de crédit Livre des débiteurs

Ventes à crédit

Non	Date	Client	Product service	Valeur (Rwf)	Avan ce versé e	Espèces à payer	Paiement final date d'échéance	Date effective de la finale paiement	Signature du client
1	23/11/2020	Manzi	1.000 Briques	400.000	340.000	60.000	30/11/2020		
2	25/11/2020	Marie	500 Tuiles	50.000	30.000	20.000	2/12/2020		

D. Livre des débiteurs

Un livre des débiteurs: Tenir un registre de tous les débiteurs de l'entreprise (ceux qui ont fourni des biens et des services à l'entreprise à crédit). Un carnet de travail

Acheter à crédit

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

E. Livre du travail

Un carnet de travail: il tient un registre des personnes qui ont travaillé pour vous, de la durée de leur travail (nombre d'heures, de jours ou quantité de travail effectué), du montant de leur salaire et de la date à laquelle 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. Le 12 mars 2021, Suzan a transporté des briques vertes pour un montant de 700 Frw pendant 2 heures.

23 mars 2011 Rufuku a préparé de l'argile pour le moulage de briques pendant 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	

F. Registre des actifs

Il s'agit d'un livre utilisé pour enregistrer les éléments de valeur (actifs fixes) qui sont utilisés pour faciliter les activités de l'entreprise. Il s'agit d'éléments qui sont utilisés dans l'entreprise pour des périodes supérieures à un an. Il peut s'agir, par exemple, de meubles et d'accessoires, d'ordinateurs, de véhicules à moteur, de bâtiments, de machines, etc.

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

- N'enregistrez que les actifs liés à l'activité de 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
- Faire le total des chiffres à la fin du mois

Exemple de feuille dans le registre du patrimoine

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

ÉTAPE 2

Rapprocher vos livres et votre compte bancaire

Une fois que vous avez inscrit toutes les transactions dans vos livres, il est préférable de les réconcilier avec la situation du compte bancaire. C'est ainsi qu'il faut procéder :

– Solde selon le compte bancaire:

Solde du compte bancaire = Solde reporté - Chèque en transit - Frais bancaires - Intérêts bancaires + Dépôt en transit.

Exemple de solde par compte bancaire / compte bancaire ajusté

Date	Description	Référence	Dépôt/débit	Paiement / Crédit	Équilibre
2 mars 2021	Solde apporté avant 5.000.000	0	0	0	5.000.000 Frw
12 mars 2021	Frais bancaires et intérêts			200.000 Frw	4.800.000 Frw
23 mars 2021	Achat de combustible	21345 (chèque encore en transit)		1.000.000 Frw	4.800.000 Frw
28 mars 2021	Dépôt en transit	21435 (Chèque encore en transit)	2.000.000 Frw		4.800.000 Frw

* Solde reporté = 5.000.000 Frw

* Paiement (chèque en transit) = 1.000.000 * Frais bancaires et intérêts = 2.00.000

* Dépôt (chèque en transit) = 2.000.000

- Solde selon le compte bancaire (livre de caisse) : 5.000.000-1.000.000-200.000+2.000.000= Frw 5.800.000

Compte bancaire ajusté = 5.800.000 Frw

– Solde selon le livre de caisse

Solde selon le livre de caisse = Montant avant fonds - paiement direct + Dépôt direct

* Solde reporté = 5.000.000 Frw

* Paiements directs= 200.000+1.000.000= 1.200.000 * Dépôt direct= 2.000.000

- Solde selon le livre de caisse= 5.000.000-1.200.000+2.000.000= 5.800.000

Livre de caisse ajusté = 5.800.000 Frw

ÉTAPE 3

Calculez la dépréciation de vos actifs, le coût de votre produit et le seuil de rentabilité

A. Amortissement

Pourquoi calculer la dépréciation ?

Lorsque les actifs fixes ont été utilisés au fil du temps, ils s'usent et perdent de leur valeur. Cette perte de valeur due à l'usure est appelée dépréciation. La plupart des petites entreprises ont l'habitude d'ignorer l'amortissement dans leurs livres, mais c'est une erreur.

Comment le calculer ?

Il existe plusieurs façons de calculer l'amortissement selon les pratiques comptables. Toutefois, il est courant que les petites entreprises ignorent la question de l'amortissement dans leurs livres et dans le calcul de leurs bénéfices. L'amortissement réduit les bénéfices. Une manière simple de calculer la dépréciation consiste à suivre les étapes suivantes :

- Déterminer le coût de vos actifs au moment de l'achat
- Estimer le montant auquel l'actif coûterait à la fin de la période financière
- Déterminez la différence entre le coût et la valeur de revente - cette différence est le montant de l'amortissement.

Il existe principalement 4 formules différentes pour calculer le montant de l'amortissement :

1. Méthode d'amortissement linéaire= (coût d'un actif - valeur résiduelle) / durée d'utilisation d'un actif.
2. Méthode de l'amortissement dégressif= (Coût d'unactif* Taux d'amortissement / 100)
3. Méthodedel'unitédeproduit=(coûtd'unactif-valeurderécupération)/duréedevie utile sous forme d'unités produites.
4. Méthode du double amortissement dégressif= 2*(Valeur initiale - Valeur de récupération) / Vie utile

Exemple n° 1

Nyange Clay Ltd a acheté un camion d'une valeur de 15 000 dollars et s'attend à réaliser 1 500 dollars à la fin de sa durée de vie utile. La durée de vie utile prévue d'un camion est de 5 ans. Quel est le montant de l'amortissement que la société

B. Product/ Coût des services/Cout de revient

Le coût du produit désigne tous les coûts encourus par l'entreprise pour créer le produit de l'entreprise ou fournir les services aux clients et qui figurent dans l'état financier de l'entreprise pour la période au cours de laquelle ils font partie du coût des marchandises vendues par l'entreprise.

Exemples de Le coût des produits comprend principalement les dépenses suivantes:

- Matériel direct (DM)
- Travail direct (DL)
- Frais généraux d'usine (FOH)

Le coût des matériaux et de la main-d'œuvre sont les coûts directs, tandis que les frais généraux de l'usine sont les coûts indirects, tous nécessaires pour créer un produit fini (ou un service) prêt à être vendu à partir de matières premières.

1 Matériel direct

Les matières premières qui sont transformées en un produit fini par l'application de frais de laboratoire directs ou de frais généraux d'usine sont appelées "matières directes" dans la comptabilité analytique. Les matières directes sont les matières premières qui peuvent être facilement identifiées et mesurées.

Par exemple, une entreprise de fabrication de briques a généralement besoin d'argile et de kaolin pour créer une brique. La quantité de ces ressources peut être facilement comptée ou enregistrée.

2 Travail direct

Les travailleurs directs sont les employés ou la main-d'œuvre qui participent directement à la production ou à la fabrication de produits finis à partir de matières premières. Les coûts de main- d'œuvre directe sont les salaires, les traitements et les avantages sociaux (comme l'assurance) qui sont payés à ces travailleurs en échange de leurs services.

Par exemple, les travailleurs d'une briqueterie qui vont chercher l'argile, transportent l'argile, moulent les briques, chargent et déchargent les briques dans le four, sont des travailleurs directs. Pour qu'un employé soit classé comme travailleur direct, il doit être directement associé à un emploi spécifique. Par exemple, la secrétaire d'une grande entreprise de fabrication de briques doit assumer diverses fonctions

en fonction des besoins. Il est donc difficile de quantifier le montant des avantages créés pour la fabrication des briques. Il ne s'agit donc pas de travail direct.

3 Frais généraux de l'usine

Les dépenses indirectes liées à la fabrication d'un produit fini qui ne peuvent être directement retracées sont appelées frais généraux d'usine ou de fabrication. En d'autres termes, les frais généraux sont les coûts qui ne relèvent ni du matériel direct ni de la main-d'œuvre directe. C'est pourquoi les frais généraux sont considérés comme un coût indirect qui comprend les coûts indirects de la main-d'œuvre et des matériaux.

Remarque: les dépenses qui ne sont pas liées à la fabrication d'un produit fini ou qui sont encourues en dehors de l'installation de production ne doivent pas être considérées comme des coûts de produits, par exemple les frais de vente, les frais généraux et les frais d'administration (SG&A). Ces coûts sont généralement comptabilisés en charges dans le compte de résultat au fur et à mesure qu'ils sont encourus et ne sont pas capitalisés dans la valeur des stocks.

Formule

- Formule du coût du produit = main-d'œuvre directe + matériaux directs + frais généraux de l'usine
- OH de l'usine = main-d'œuvre indirecte + matériaux indirects + autres OH de l'usine

Toutefois, il est toujours préférable de calculer ce coût par unité, car il peut aider à déterminer le prix de vente approprié du produit fini. Pour déterminer ce coût par unité, il suffit de diviser le coût calculé ci-dessus par le nombre d'unités produites.

Formule du coût du produit par unité= (coût total du produit) / nombre d'unités produites.

Le prix de vente doit être égal ou supérieur au coût unitaire du produit pour éviter les pertes. Si le prix de vente est égal, il s'agit d'une situation d'équilibre, c'est-à-dire qu'il n'y a ni bénéfice, ni perte, et que le prix de vente couvre tout juste le coût par unité. Un prix de vente supérieur au coût unitaire permet de réaliser des gains.

Exemples de coûts de produits : Production de briques

Quantité de briques produites par cycle: 10.000 briques modernes

1.1 Argile	Quantité (m³)	Coût unitaire	Coût total
Coût de l'argile	17	1.000	16,667
Extraction d'argile (en F)/m³	17	1.000	16,667
Chargement et déchargement de l'argile	17	500	8,333
Transport de l'argile (en F)/m³	17	1.00	16,667
Coût total - Argile			58,333
1.2 L'eau	Quantité (lt)	Coût unitaire	Coût total
Consommation d'eau	1.000	1	1.000
1.3 Kaolin	Quantité (m³)	Coût unitaire	Coût total
Achat de kaolin	1	10.000	10.000
Transport	1	5.000	5.000
Chargement et déchargement	1	3.000	3.000
Total-Kaolin			18.000
1.4 Combustible	Quantité (kg)	Coût unitaire	Coût total
Coût d'achat	1.667	35	58.333
Chargement et déchargement de l'argile	1.667	10	16.667
T ransport	1.667	30	50.000
Autres combustibles	1.667	10	16.667
Combustible total			141.667
1.5 Travail direct	Nombre	Coût unitaire	Coût total
Préparation de l'argile	1.667	1	1.667
Moulage	10.000	1	10.000
Transport et séchage	10.000	1	10.000
Chargement du four	10.000	1	10.000
Tir	10.000	1	10.000
Déchargement et stockage	10.000	1	10.000
Autres coûts	10.000	1	10.000
Total Travail direct	61.667		61.667
1.6 Autres coûts directs	Quantité	Coût unitaire	Coût total
Combustible pour ventilateur et autres consommables	10.000	1	10.000
Électricité/carburant pour machine motorisée	10.000	1	10.000
Entretien et réparation des machines et du four	10.000	1	10.000

Impôts locaux		10.000	1	10.000
T otal - autres coûts variables				40.000
T otal - Coût direct				320.667
Coût unitaire - Coût variable				32
2	Coûts indirects	Nombre/ Qantité	Coût unitaire	Coût total
	Salaire des autres personnes impliquées dans la production (contrôle de la qualité, nettoyeurs, superviseurs)	40	3.000	120.000
	Contribution au bien-être social des travailleurs	6	1.000	6.000
	Communication et transport	3	5.000	15.000
	Païement du prêt	0	-	-
	Amortissement des équipements de production	1	10.000	10.000
	Autres coûts indirects (assurance, marketing, etc.)	1	10.000	10.000
	Total - Coûts indirects			161.000
	Coût unitaire - Coûts indirects	16.1		
	Coût unitaire du produit (en Frw)	48		
	Coût du produit - unité pour 1.000 briques (en Frw)	48.167		

C. Seuil de rentabilité - SR

Le seuil de rentabilité est le point où les revenus d'une entreprise sont égaux à ses coûts. Le calcul du seuil de rentabilité peut se faire de deux manières : la première consiste à déterminer le nombre d'unités qui doivent être vendues, la seconde est le nombre de ventes, en dollars, qui doivent être réalisées.

Le seuil de rentabilité permet à une entreprise de savoir quand elle, ou l'un de ses produits, commencera à être rentable. Si le chiffre d'affaires d'une entreprise est inférieur au seuil de rentabilité, l'entreprise fonctionne à perte. S'il est supérieur au seuil de rentabilité, l'entreprise réalise un bénéfice.

Comment calculer le seuil de rentabilité en unités

COÛTS FIXES ÷ (PRIX DE VENTE PAR UNITÉ - COÛTS VARIABLES PAR UNITÉ)

- Coûts fixes - Les coûts fixes sont ceux qui ne changent généralement pas ou peu. Des exemples de coûts fixes pour une entreprise sont les dépenses mensuelles de services publics et le loyer.

-
- Prix de vente par unité - Il s'agit du montant qu'une entreprise va facturer aux consommateurs pour un seul des produits pour lesquels le calcul est effectué.
 - Coûts variables par unité - Les coûts variables sont des coûts directement liés à la production d'un produit, comme la main-d'œuvre embauchée pour fabriquer ce produit ou les matériaux utilisés. Les coûts variables fluctuent souvent et constituent généralement la dépense la plus importante d'une entreprise.

Le calcul est le suivant: $\text{Total des coûts variables} \div \text{Total des unités produites}$

Exemples: Seuil de rentabilité d'une briqueterie

SIBOMANA Clays Ltd est un fabricant de briques dans la région de Huy. Il envisage d'introduire un nouveau type de bloc, appelé Ubaka. Il souhaite connaître l'impact de ce nouveau produit sur les finances de l'entreprise. Il décide donc de calculer le seuil de rentabilité, afin que lui et son équipe de direction puissent déterminer si ce nouveau produit vaut l'investissement.

Ses coûts comptables sont les suivants, pour le premier mois de production du produit :

- Coûts fixes = 2 000 000 (total, pour le mois)
- Coûts variables = 400 (par bloc produit)
- Prix de vente = 1.500 (un bloc)

Calcul du seuil de rentabilité en unités

$\text{Coûts fixes} \div (\text{Prix de vente par unité} - \text{Coûts variables par unité})$ $2.000.000 / (1.500 - 400)$ Ou $2.000.000 / 1.100 = 1\,818$ unités

Cela signifie que SIBOMANA Clays Ltd doit vendre un peu plus de 1 800 blocs en un mois pour atteindre le seuil de rentabilité.

ÉTAPE 4

Établir vos états financiers

A. Bilan

Un bilan est un rapport financier qui présente la situation financière d'une entreprise à un moment donné. Les bilans sont généralement établis mensuellement ou trimestriellement, en fonction de la nature et de 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**. Il vous permet de savoir si vous pouvez ou non payer vos créanciers, comment vous gérez vos stocks et votre facturation. Quelle est la valeur de votre entreprise ? Il s'agit d'un outil précieux pour améliorer votre entreprise.

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

B. Compte de résultat / Compte de profits et pertes

Le compte de résultat se compose de deux parties principales : les revenus perçus au cours de la période couverte par le relevé et les dépenses effectuées au cours de la même période. Ces deux parties sont ventilées dans les différentes rubriques pertinentes pour votre entreprise. Tous les comptes de résultats ne présentent pas les mêmes lignes.

1 Recettes

Les recettes figurent en premier dans le compte de résultat des petites entreprises et comprennent tous les éléments de revenu. Ce poste du compte de résultat peut être désigné par les termes “ventes”, “recettes brutes”, “honoraires” ou tout autre terme décrivant les recettes d’exploitation de l’entreprise. Les recettes d’exploitation sont généralement séparées des sources de revenus hors exploitation, comme les intérêts.

2 Coût des marchandises vendues (COGS)

Une entreprise qui vend des marchandises doit calculer le coût des marchandises vendues (COGS). Il s’agit essentiellement du coût des stocks ou des matériaux utilisés pour créer les produits, qui est ensuite soustrait des ventes pour déterminer le revenu réel (marge brute) des ventes. Par exemple, une entreprise qui a en stock un article de 20 dollars et qui le vend 100 dollars aura un chiffre d’affaires de 100 dollars, mais après avoir pris en compte les 20 dollars de coût des marchandises vendues, elle déclarera 80 dollars de marge brute.

3 Dépenses

La partie dépenses d’un compte de résultat pour les petites entreprises englobe toutes les dépenses effectuées pour faire fonctionner l’entreprise. Il peut s’agir de

- Frais de publicité
- Salaires, avantages et charges sociales des employés
- Charges d’intérêts
- Fournitures de bureau
- Paiements aux vendeurs ou aux contractants
- Honoraires de comptables, d’avocats, etc.
- Les dépenses hors exploitation, telles que les intérêts et les impôts, sont souvent séparées des dépenses d’exploitation à des fins d’illustration.

4 Marge brute

La marge brute est la différence entre les revenus ou les recettes brutes et le coût des marchandises vendues. Si l'entreprise est une entreprise de services sans stock, la marge brute et les recettes brutes sont identiques.

5 Bénéfice net ou perte nette

Après avoir calculé les impôts dus et les avoir soustraits du revenu avant impôt, le montant net correspond au bénéfice ou à la perte de l'entreprise pour la période. Lorsque l'on essaie de comparer des entreprises de secteurs et de situations fiscales différents, ou si l'on ne dispose pas encore de chiffres exacts, le bénéfice net ou la perte nette est souvent assimilé au bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement (EBITDA).

#Exemple : Cas de la production de briquesc)

Compte de résultat	A1	A2	A3	A4	A5
Quantité de briques vendues	489, 600	550, 800	615, 600	649, 800	684, 000
Prix unitaire	80.0	81.6	83.2	84.9	86.6
Chiffre d'affaires	39, 168, 000	44, 945, 280	51, 237, 619	55, 165, 837	59, 230, 688
Commissions de vente	235, 008	269, 672	307, 426	330, 995	355, 384
Recettes nettes	38, 932, 992	44, 675, 608	50, 930, 193	54, 834, 842	58, 875, 304
Matière première [argile+transp]	3, 480, 000	3, 692, 400	3, 904, 848	4, 117, 345	4, 329, 892
Combustibles	2, 929, 371	3, 112, 457	3, 295, 543	3, 478, 629	3, 661, 714
Travail direct	11, 215, 000	11, 439, 300	11, 668, 086	11, 901, 448	12, 139, 477
Autres coûts variables	979, 200	1, 040, 400	1, 101, 600	1, 162, 800	1, 224, 000
Contribution [Marges sur couts variables]	20, 329, 421	25, 391, 051	30, 960, 117	34, 174, 620	37, 520, 221
Coûts fixes et administratifs	12, 388, 016	12, 388, 016	12, 388, 016	12, 388, 016	12, 388, 016
EBTDA	7, 941, 405	13, 003, 035	18, 572, 101	21, 786, 604	25, 132, 205
Intérêts du prêt					
Amortissement du capital					
Amortissement	3, 162, 000	3, 162, 000	3, 162, 000	2, 052, 000	2, 052, 000
EBT	4, 779, 405	9, 841, 035	15, 410, 101	19, 734, 604	23, 080, 205
Impôt sur le revenu (@15%)	716, 911	1, 476, 155	2, 311, 515	2, 960, 191	3, 462, 031
Bénéfice net	4, 062, 494	8, 364, 880	13, 098, 586	16, 774, 414	19, 618, 174
Flux de trésorerie d'exploitation	7, 224, 494	11, 526, 880	16, 260, 586	18, 826, 414	21, 670, 174

C. Tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie indique le montant des entrées et des sorties de fonds de votre entreprise au cours d'une période donnée. Avec le bilan et le compte de résultat, c'est l'un des trois états financiers les plus importants pour gérer la comptabilité de votre petite entreprise et vous assurer que vous disposez de suffisamment de liquidités pour poursuivre vos activités.

Si le compte de résultat est un excellent outil pour vous montrer combien d'argent vous avez dépensé et gagné, il ne vous indique pas nécessairement le montant des liquidités dont vous disposez pour une période donnée.

Si vous utilisez la comptabilité d'exercice, les revenus et les dépenses sont enregistrés lorsqu'ils sont gagnés ou encourus - et non pas lorsque l'argent quitte ou entre réellement dans vos comptes bancaires. La méthode de la comptabilité de caisse n'enregistre l'argent qu'une fois qu'il est disponible.

Pourquoi avez-vous besoin d'un tableau des flux de trésorerie?

Tant que vous utilisez la comptabilité d'exercice, les tableaux de flux de trésorerie constituent un élément essentiel de l'analyse financière, et ce pour trois raisons:

- Ils indiquent vos liquidités. Cela signifie que vous savez exactement quel est votre flux de trésorerie d'exploitation au cas où vous auriez besoin de l'utiliser. Vous saurez ainsi ce que vous pouvez vous permettre et ce que vous ne pouvez pas vous permettre.
- Ils indiquent les variations de l'actif, du passif et des capitaux propres sous la forme de sorties de fonds, d'entrées de fonds et de liquidités détenues. Ces trois catégories sont au cœur de la comptabilité de votre entreprise. Ensemble, elles forment l'équation comptable qui vous permet de mesurer vos performances.
- Ils vous permettent de prévoir les flux de trésorerie futurs. Vous pouvez utiliser les tableaux de flux de trésorerie pour créer des projections de flux de trésorerie, afin de prévoir les liquidités dont votre entreprise disposera à l'avenir. C'est important pour établir des plans d'entreprise à long terme.

En outre, si vous souhaitez obtenir un prêt ou une ligne de crédit, vous devez disposer d'un état des flux de trésorerie à jour.

Les trois sections d'un tableau des flux de trésorerie

Ces trois sections du tableau des flux de trésorerie désignent les différentes façons dont les liquidités peuvent entrer et sortir de votre entreprise.

- Le flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation est l'argent gagné

ou dépensé dans le cadre de l'activité régulière de l'entreprise - la principale façon pour votre entreprise de gagner de l'argent, en vendant des produits ou des services.

- Le flux de trésorerie provenant des activités d'investissement est l'argent gagné ou dépensé pour les investissements réalisés par votre entreprise, tels que l'achat d'équipement ou l'investissement dans d'autres entreprises.
- Le flux de trésorerie provenant des activités de financement est l'argent gagné ou dépensé dans le cadre du financement de votre entreprise au moyen de prêts, de lignes de crédit ou de capitaux propres.

Le processus de production des états financiers de votre entreprise se déroule donc comme suit:

Compte de résultat + bilan = tableau des flux de trésorerie

Pour des raisons de simplicité et d'applicabilité aux petites entreprises, nous nous concentrerons uniquement sur le flux de trésorerie d'exploitation.

Exemple de tableau des flux de trésorerie

Nyange Clays Ltd, mois clos en janvier 2021

Non	Tableau des flux de trésorerie	Montant (Frw)
1	Flux de trésorerie provenant des opérations	
	Revenu net	60,000,000
	<i>Supplément à la trésorerie</i>	
	Amortissement	20,000,000
	Augmentation des comptes à payer	10,000,000
	<i>Sous-structures de l'argent liquide</i>	
	Augmentation des créances	(20,000,000)
	Augmentation des stocks	(30,000,000)
	Trésorerie nette provenant des opérations	40,000,000
2	Flux de trésorerie provenant des investissements	
	Achat d'une extrudeuse	(5,000,000)
3	Flux de trésorerie provenant du financement	
	Effets à payer	7,500,000
	Flux de trésorerie pour le mois clôturé en décembre 2020	42,500,000

ÉTAPE 5

Payez vos impôts à temps

Une fois que vous avez établi votre situation financière, il est conseillé de calculer le montant de vos impôts publics.

Dans le cas des petites entreprises de briques, les taxes suivantes sont dues:

Non	Objet	Montant	Commentaire
1	Impôt sur le revenu	60,000-120,000 Frw / an	Selon le régime d'imposition (forfaitaire ou basé sur les bénéfices/pertes)
2	Patente	30,000 Frw/an	Fréquent au Rwanda
3	Taxes locales (Ngari-RRR)	1 Frw/brique vendue	En fonction du district
4	Taxe d'hygiène	6,000-10,000 Frw / mois	En fonction du district
5	Autres frais (environnement, autres)	5,000- 10,000 Frw/ mois	En fonction du district

ÉTAPE 6

Définissez votre système de paiement

La plupart des PME utilisent encore des systèmes de paiement mixtes : Paiement en espèces, Chaque, transfert d'argent par téléphone portable, SPENN et par virement bancaire. La plupart des briqueteries utilisent l'argent liquide, l'argent mobile et le virement bancaire...

Non	Option de paiement	Avantage	Inconvénient
1	Argent liquide	Paiement rapide	Pas d'enregistrement des transactions ni de sécurité
2	Argent mobile	Paiement rapide	Difficile de tenir un registre, frais supplémentaires
3	Chèque	Registre des transactions, confiance des institutions financières	Retard de paiement
4	Virement bancaire	Registre des transactions, confiance des institutions financières	Nécessité d'une connexion internet stable
5	SPENN	Enregistrement des transactions, confiance des institutions financières, utilisation de n'importe quel SIM gestion des cartes et du temps	Nombre limité d'utilisateurs pour ce produit

ÉTAPE 7

Prendre une décision sur la rentabilité ou la perte de votre entreprise

La gestion financière s'intéresse à l'acquisition, au financement et à la gestion des actifs en fonction d'objectifs globaux. Le contenu de l'approche moderne de la gestion financière peut être décomposé en trois décisions majeures : (1) la décision d'investissement (2) la décision de financement et (3) la décision de dividende.

A. Décision d'investissement:

Elle est plus importante que les deux autres. Elle commence par la détermination du montant total des actifs à détenir 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:

- **Les actifs à long terme** (actifs fixes - usines et machines, terrains et bâtiments, etc.) qui impliquent des investissements considérables et produisent un rendement sur une certaine période à l'avenir. L'investissement dans les actifs à long terme est généralement connu sous le nom de "budgétisation du capital". Il peut être défini comme la décision de l'entreprise d'investir ses fonds courants de la manière la plus efficace dans des actifs fixes dont les bénéfices sont attendus sur plusieurs années.
- **Actifs à court terme** (actifs courants - matières premières, travaux en cours, produits finis, créances, liquidités, etc.) qui peuvent être convertis en liquidités au cours d'un exercice financier sans perte de valeur. L'investissement dans les actifs circulants est communément appelé "gestion du fonds de roulement". Il s'agit de la gestion des actifs circulants.

Il s'agit d'une décision importante pour une entreprise, car la survie à court terme est la condition préalable à la réussite à long terme. L'entreprise ne doit pas conserver plus ou moins d'actifs. Plus d'actifs réduit le rendement et il n'y a 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.

B. Décision de financement:

Après l'estimation du montant nécessaire et la sélection des actifs à acheter, la

décision de financement suivante entre en jeu. Le directeur financier s'intéresse à la composition de la partie droite du bilan. Il s'agit de la composition du financement, de la structure du capital ou de l'effet de levier. Le directeur financier doit déterminer la proportion de dettes et de capitaux propres dans la structure du capital.

Il devrait s'agir d'une combinaison financière optimale, qui maximise la richesse des actionnaires. Un équilibre adéquat devra être trouvé entre le risque et le rendement. L'endettement implique des coûts fixes (intérêts), qui peuvent contribuer à augmenter le rendement des capitaux propres, mais qui accroissent également le risque. La levée de fonds par l'émission d'actions est une source permanente, mais les actionnaires s'attendent à des taux de rendement plus élevés.

Les deux aspects de la structure du capital sont les suivants: premièrement, les théories relatives à la structure du capital et, deuxièmement, la détermination de la structure optimale du capital.

Évaluer la nécessité d'un prêt

Partout, les propriétaires de petites entreprises accusent l'indisponibilité des prêts d'être à l'origine de tous leurs problèmes. L'expérience montre que, dans la majorité des cas, le véritable problème est autre, comme la lenteur de la gestion des stocks ou le mauvais recouvrement des créances. Par conséquent, lorsqu'une petite entreprise demande des prêts où se plaint d'un manque d'argent, il est important d'examiner soigneusement tous les aspects de l'entreprise afin de déterminer si l'argent demandé est réellement nécessaire.

Même si des fonds sont nécessaires, il convient d'examiner les options suivantes avant d'envisager un prêt:

- Existe-t-il des stocks anciens, non mobiles ou à faible rotation dont il est possible de se débarrasser en les proposant à bas prix pour obtenir rapidement de l'argent au lieu d'attendre un bon prix?
- Y a-t-il des dettes non recouvrées en raison de litiges, etc. qui peuvent être réglées en acceptant de recevoir un peu moins que ce qui est dû?
- Existe-t-il des actifs excédentaires inutilisés qui pourraient être vendus?

Dans tous ces cas, il s'agit de libérer l'argent immobilisé dans des actifs improductifs au sein de l'entreprise et d'éviter ainsi de contracter des emprunts qui ne sont peut-être pas nécessaires.

Avantages	Inconvénients
Un prêt bancaire peut être obtenu rapidement ; un emprunteur qualifié peut effectuer une transaction de prêt bancaire.	Certains prêts sont assortis d'une pénalité de remboursement anticipé, ce qui empêche l'emprunteur de rembourser la note de manière anticipée sans encourir de frais supplémentaires.
Un prêt bancaire peut être utilisé de différentes manières ; l'argent peut être emprunté pour de nombreux biens de grande valeur, tels que des meubles, des véhicules ou des rénovations des maisons.	La transaction est soumise à un certain nombre de restrictions. 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.
	Le taux d'intérêt est trop élevé dans certains secteurs d'activité
	Le montant du plafond peut être faible pour atteindre vos objectifs
	L'échéance du prêt peut être trop courte

C. Décision sur les dividendes:

Il s'agit de la troisième décision financière relative à la politique de dividende. Le dividende est une partie des bénéfices qui sont disponibles pour être distribués aux actionnaires. Le paiement des dividendes doit être analysé en relation avec la décision financière d'une entreprise.

Deux options sont possibles pour gérer les bénéfices nets d'une entreprise: distribuer les bénéfices sous forme de dividendes aux actionnaires ordinaires lorsqu'il n'est pas nécessaire de les conserver, ou les conserver dans l'entreprise elle-même s'ils sont nécessaires au financement d'une activité commerciale.

Mais la distribution de dividendes ou le maintien en activité doivent être déterminés en fonction de leur 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, partant, la valeur de marché de l'entreprise. Un autre aspect de la politique de dividendes est la prise en compte des facteurs à prendre en considération lors de la détermination des dividendes.

COMPOSANTE-3

GÉRER CORRECTEMENT SON PERSONNEL

La gestion des ressources humaines est le processus qui consiste à employer des personnes, à les former, à les rémunérer, à élaborer des politiques les concernant et à développer des stratégies pour les retenir. En tant que domaine, la GRH a connu de nombreux changements au cours des vingt dernières années, ce qui lui confère un rôle encore plus important dans les organisations d'aujourd'hui. Autrefois, la GRH consistait à traiter les salaires, à envoyer des cadeaux d'anniversaire aux employés, à organiser des sorties d'entreprise et à veiller à ce que les formulaires soient correctement remplis. En d'autres termes, il s'agissait davantage d'un rôle administratif que d'un rôle stratégique crucial pour la réussite de l'organisation.

Si vous occupez un poste de direction au sein de votre société ou de votre petite entreprise, vous savez que **la gestion des employés peut faire ou défaire le succès de votre organisation**. Des employés heureux et travailleurs vous propulseront vers le succès, tandis que des employés mécontents et paresseux vous feront sombrer de l'intérieur. Naviguer entre les aspects sociaux et de performance de la gestion de vos employés peut être une tâche décourageante, en particulier lorsque vous avez plusieurs générations différentes d'employés qui ont des **objectifs, des motivations et des points de vue différents sur le travail**.

Grâce à une gestion habile des employés, vous pouvez créer un lieu de travail fonctionnel et efficace en **capitalisant sur les forces de vos employés** et en les motivant pour atteindre les objectifs de l'équipe. Les employés seront impliqués, motivés, performants et loyaux.

Une gestion réussie des employés, qui mène votre équipe vers un avenir prospère, comprend les qualités suivantes:

ÉTAPE 1

Embaucher les bonnes personnes

De nombreuses entreprises se contentent d'embaucher une personne possédant les bonnes qualifications, mais ce n'est pas parce qu'elle a les bonnes compétences qu'elle est la bonne personne à embaucher.

En consacrant plus de temps et d'efforts au processus de recrutement, vous éliminerez tout risque potentiel d'embaucher le mauvais employé ou quelqu'un qui pourrait perturber le fonctionnement de votre entreprise.

ÉTAPE 2

Développer (former) vos employés

Une fois que nous avons pris 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 à se développer et à acquérir de nouvelles compétences dans leur travail. Il en résulte une plus grande productivité pour l'organisation. La formation est également un élément clé de la motivation des employés. Les employés qui ont le sentiment de développer leurs compétences ont tendance à être plus heureux dans leur travail, ce qui se traduit par une plus grande fidélisation du personnel.

Le développement et la formation des employés est le processus qui consiste à investir stratégiquement du temps, de l'énergie et des ressources dans l'amélioration du personnel de l'entreprise. La formation et le développement des employés sont avant tout une question d'apprentissage.

Importance de la formation et du développement pour l'employé :

1. Attirer et retenir les talents
2. Augmentation des bénéfices
3. Maximiser les performances
4. Lutter contre la stagnation
5. Améliorer la productivité et l'engagement

ÉTAPE 3

Définir des buts et des objectifs clairs

Pour ce faire, vous devez d'abord savoir ce que vous voulez et ce dont vous avez besoin pour votre entreprise. Fixez un objectif à atteindre, calculez le nombre de ventes et la production nécessaires pour y parvenir.

Dites ensuite à vos employés ce que vous voulez et les étapes à suivre pour y parvenir. Donnez-leur une date limite pour qu'ils sachent quand atteindre cet objectif.

Soyez précis lorsque vous communiquez et fixez des objectifs individuels ou d'équipe. Par exemple, décrivez le comportement, l'attitude, le rendement nécessaire par équipe, etc.

N'oubliez pas que vos objectifs doivent être SMART:

S - Spécifique

M - Mesurable

A - Atteignable

R - Pertinent

T - Basé sur le temps

Si les employés ne reçoivent pas d'orientation claire, ils seront désorientés et démotivés, car ils ne travailleront pas à la réalisation de quoi que ce soit.

Cela permet également de suivre les progrès de chacun, car il est facile de savoir si quelqu'un ne répond pas aux attentes.

N'oubliez pas que si les employés ne savent pas ce que vous attendez d'eux, ils ne répondront pas à ces attentes !

ÉTAPE 4

Mesurer et suivre régulièrement les performances du personnel

C'est une chose difficile à faire, d'autant plus que les gens n'aiment pas le sentiment d'être surveillés en permanence ou d'avoir à faire face à des situations d'urgence.

En tant que manager, vous devez éviter:

- La microgestion - le fait de dire constamment aux employés comment faire leur travail et de s'intéresser à la moindre petite chose. Cela ne fait qu'ajouter du stress et de la tension à leur vie, mais aussi à la vôtre. Vous avez engagé la personne pour faire le travail, alors faites-lui confiance pour le faire sans la microgérer.
- Rétroaction positive/négative constante - Trop de choses ne sont pas bonnes. Si vous donnez trop de commentaires positifs, l'employé risque d'être trop confiant et de commencer à se relâcher. Un retour d'information négatif constant n'est pas non plus une bonne chose, car l'employé risque de manquer de confiance en lui et d'être démotivé. Trouvez un bon équilibre en organisant des réunions mensuelles pour examiner leurs performances, les féliciter et discuter de la manière dont ils peuvent s'améliorer en même temps.
- Manque d'intimité - Êtes-vous toujours en train de surveiller tout ce que fait votre personnel? Les employés soumis à une surveillance permanente développeront

un sentiment de peur et de ressentiment. Montrez à vos employés que vous pouvez leur faire confiance pour faire leur travail et respectez leur vie privée.

Lorsqu'il s'agit de mesurer les performances des employés, veillez à leur fixer des objectifs prédéterminés à atteindre chaque mois ou chaque trimestre. Communiquez-leur ces objectifs afin qu'ils soient conscients de ce qu'ils doivent atteindre et des étapes à suivre pour y parvenir. Vérifiez leurs progrès chaque mois ou trimestre, réajustez les objectifs si nécessaire et apportez-leur votre soutien en cas de difficultés.

ÉTAPE 5

Rémunérer vos employés

Les professionnels de la GRH doivent s'assurer que la rémunération est équitable, qu'elle répond aux normes du secteur et qu'elle est suffisamment élevée pour inciter les gens à travailler pour l'organisation. La rémunération comprend tout ce que l'employé reçoit en échange de son travail. En outre, les professionnels de la GRH doivent s'assurer que la rémunération est comparable à celle d'autres personnes exerçant des fonctions similaires. Cela implique la mise en place de systèmes de rémunération qui prennent en considération le nombre d'années passées au sein de l'organisation, les années d'expérience, la formation et d'autres aspects similaires. Voici quelques exemples de rémunération des salariés:

- Prestations de santé Rémunération
- Plans d'achat d'actions
- Temps de vacances
- Congé de maladie
- Primes Remboursement des frais de scolarité

Tout le monde aime être récompensé, surtout lorsqu'il a accompli un travail exceptionnel. Si vous voyez quelqu'un exceller ou travailler dur, récompensez-le par une petite prime, un petit prix ou même une reconnaissance vocale. Faites-le devant toute l'équipe : le bénéficiaire se sentira bien et tous les autres verront que son travail est récompensé, ce qui les motivera indirectement. De nombreuses entreprises utilisent des systèmes de récompense réguliers tels que l'employé du mois, les sorties mensuelles du personnel, les avantages spéciaux, etc. Mais n'oubliez pas d'être cohérent et juste dans vos récompenses afin de ne pas être accusé de favoritisme.

Garder et motiver les employés à rester au sein de l'organisation est l'une des clés du succès de l'organisation.

ÉTAPE 6

Favoriser une communication ouverte

Ne soyez pas le manager dont tout le monde a peur et que l'on redoute de voir tous les matins.

- Favorisez une communication ouverte avec vos employés et gagnez leur respect et leur confiance.
- Créez une plateforme où les employés peuvent être entendus afin que vous puissiez réellement écouter leurs idées, leurs pensées et leurs plaintes.
- Apprendre à connaître votre personnel à un niveau personnel vous permet de mieux le comprendre et lui donne l'impression que vous l'appréciez en tant que personne.
- Faites preuve d'empathie lorsqu'ils vous font part d'un problème, essayez de voir les choses de leur point de vue afin de pouvoir proposer une solution adéquate.
- En tant que manager, vous devriez être celui qui résout les conflits au lieu de les provoquer.
- Respectez la vie privée de vos collaborateurs et évitez de leur faire honte devant les autres.

Pour être un communicateur et un leader efficace, vous devez. :

1. Soyez cohérent, engagez vos employés, montrez l'exemple, soyez conscient de vous-même, soyez sincère, etc...
2. Maîtriser la communication non verbale: la communication ne se limite pas à l'utilisation de mots, elle est aussi sur la façon dont vous utilisez votre corps.
3. Devenir un auditeur actif
4. Fixer des attentes
5. Savoir gérer le changement

Il n'existe pas de style de management unique : Votre équipe est composée de personnes différentes, avec des personnalités, des forces, des faiblesses et des idées différentes. C'est pourquoi il ne faut jamais utiliser la même approche pour motiver ou gérer tout le monde. Par exemple, l'un de vos collaborateurs peut être performant lorsqu'il est soumis à une pression énorme et à des délais serrés, alors qu'un autre ne l'est pas. Comprenez-le et traitez chacun comme une personne à part entière. Essayez d'adapter votre approche à chaque personne en fonction de ses besoins.

Outre l'utilisation de ces styles de gestion, vous devrez également connaître les éléments suivants:

A. Comprendre les droits et obligations de vos employés

Pour que tout se passe bien au travail, l'employeur et l'employé doivent chacun respecter certaines obligations légales.

Les salariés ont des responsabilités vis-à-vis de leur employeur, même s'ils travaillent à temps partiel ou s'ils n'ont pas de contrat écrit avec lui : faire le travail pour lequel ils ont été engagés, faire leur travail avec soin et sérieux (dans certains cas, ils peuvent être licenciés ou sanctionnés s'ils arrivent souvent en retard au travail ou s'ils sont absents trop souvent ou sans raison valable), éviter de se mettre en danger ou de mettre les autres en danger, 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'est pas obligé de suivre ces instructions et d'être loyal.

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

Les employeurs doivent verser à leurs employés le salaire et les avantages dont ils ont convenu, y compris les vacances, les congés payés et d'autres types de congés. Les employeurs doivent s'assurer que les conditions de travail de leurs employés sont sûres.

Dans certains cas, les employeurs doivent avertir leurs employés par écrit de la fin de leur contrat ou de leur licenciement. Il est à noter que les employeurs peuvent verser une somme d'argent à leurs employés au lieu de leur donner un préavis. Les employeurs doivent traiter leurs employés avec respect. Ils doivent veiller à ce que leurs employés ne soient pas victimes de harcèlement ou de discrimination.

La loi rwandaise (loi sur le travail, 2018) stipule ce qui suit: (article 38, 39, 40 & 41)

	Droits de l'homme	Obligations
Employeur	<ul style="list-style-type: none"> – recruter un employé – donner à l'employé des instructions relatives à son travail; – évaluer les performances d'un employé, le promouvoir, le muter, lui infliger des sanctions disciplinaires et mettre fin à son contrat de travail; – de modifier, d'étendre ou de cesser les activités; 	<ul style="list-style-type: none"> – de fournir au salarié un contrat de travail et sa copie; – de donner au salarié le travail convenu au moment et au lieu convenus; – superviser l'employé et s'assurer que le travail est effectué dans des conditions de travail appropriées, en ce qui concerne la sécurité et la santé sur le lieu de travail; – payer à l'employé le salaire convenu en temps voulu; – éviter tout ce qui peut nuire à la vie et à la sécurité de l'entreprise, ses employés et l'environnement; – s'affilier et cotiser pour un employé à l'organisme de sécurité sociale au Rwanda; – discuter avec les employés ou leurs représentants des questions relatives au travail; – fournir aux employés une formation professionnelle et continuer à améliorer leurs capacités; – de mettre à la disposition de l'employé un équipement de travail; – de notifier à l'inspecteur du travail l'accident du travail ou la maladie professionnelle le décès d'un employé;
Employé	<ul style="list-style-type: none"> – travailler dans un environnement où la santé et la sécurité sur le lieu de travail sont garanties; – de recevoir un salaire égal pour un travail de valeur égale, sans discrimination d'aucune sorte; – de bénéficier des congés prévus par la loi; – d'adhérer à un syndicat de son choix; – d'être formé par son employeur; – de recevoir des informations en rapport avec sa situation personnelle; 	<ul style="list-style-type: none"> – effectuer personnellement son travail ou son service dans les délais impartis et obtenir des résultats; – respecter les droits de l'employeur ou de son représentant instructions; – de s'abstenir d'un acte qui menacerait sa sécurité et celle de ses collègues ou celle de son lieu de travail; – de conserver en bon état les outils qui lui sont remis par l'employeur; – se présenter au travail à temps; – protéger les intérêts du travail;

A. Connaître l'implication du gouvernement dans les questions de ressources humaines

Le gouvernement est impliqué dans la gestion des ressources humaines dans de nombreux domaines. Voici quelques-unes des cinq grandes questions à prendre en compte lorsqu'une petite entreprise gère ses employés :

1. **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 salarié et plusieurs employeurs 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.
2. **Durée du travail** : Article 43 : La durée maximale du travail est de quarante-cinq (45) heures par semaine. Toutefois, un salarié peut effectuer des heures supplémentaires en accord avec son employeur. L'horaire journalier des heures de travail et de pause de l'employé est déterminé par l'employeur. Le repos quotidien accordé par l'employeur à l'employé n'est pas compté comme heures de travail.
3. **Feuilles** : Article 46 : L'employeur doit accorder un congé annuel à l'employé. Sauf disposition contraire de la présente loi, le congé annuel ne peut être compensé en espèces. Un enfant salarié 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.
4. **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 (15) ans n'est autorisé à effectuer que des travaux légers dans le cadre de l'apprentissage.
5. **Interdiction du harcèlement sexuel** : Le harcèlement sexuel, sous quelque forme que ce soit, à l'encontre d'un supervisé est interdit. Il est interdit de licencier un employé pour avoir rapporté ou témoigné d'un harcèlement sexuel commis par son supérieur hiérarchique. S'il existe des preuves tangibles qu'un employé a démissionné en raison d'un harcèlement sexuel commis par son supérieur, sa démission est considérée comme un licenciement abusif.

COMPOSANTE-4

MARCHÉ - LES GENS SAVENT QUE LE PRODUIT EXISTE ET LE VEULENT

ÉTAPE 1

Mise en place de votre stratégie de marketing

Le monde des affaires est compétitif, et vous devez l'être aussi. La stratégie de marketing doit être au centre de vos préoccupations. Sachez quels sont les canaux sur lesquels vous devez établir une forte présence pour que les gens prennent conscience de l'existence de votre marque. Ces canaux doivent inclure vos clients cibles.

Vous avez un message spécifique à faire passer sur le marché à propos de vos produits et services, c'est ce que l'on appelle un "message d'entreprise".

suffisamment efficace pour intriguer les prospects et les transformer en clients payants.

Une bonne stratégie de marketing et un message captivant permettent à votre produit d'atteindre le marché. Rendez vos arguments très convaincants en montrant au monde entier que vous avez déjà des clients prêts à vous acheter.

Assurez-vous de faire passer les gens par toutes les phases de votre entonnoir de marketing et comblez les lacunes importantes qui font que les gens se désintéressent de vous en cours de route.

ÉTAPE 2

Évaluer les performances du marketing

Évaluez régulièrement votre stratégie de marketing. Sachez ce qui fonctionne, comparez les résultats et utilisez les informations pour renforcer les méthodes d'acquisition de clients qui ont fait leurs preuves et abandonner les canaux coûteux qui ne fonctionnent pas. Un examen approprié vous aidera à répondre aux questions suivantes :

- Vos prix sont-ils compétitifs?
- Votre marque et votre message vous positionnent-ils comme une autorité?
- Vos clients sont-ils pleinement satisfaits?
- Votre produit les incite-t-il à revenir?
- Votre entonnoir fonctionne-t-il?

ÉTAPE 3

Conservez les clients que vous avez déjà et utilisez-les pour promouvoir vos produits

- Continuez à vendre à vos clients actuels et redoublez d'efforts pour les satisfaire. Ils sont les plus grands défenseurs de votre marque.
- Ne vous occupez pas de trouver de nouveaux clients en négligeant ceux que vous avez déjà. Obtenir de nouveaux clients coûte cher. Utilisez vos interactions directes pour promouvoir vos produits et demandez à vos clients d'encourager d'autres personnes à essayer vos produits. Obtenez des études de cas de la part de ceux qui excellent grâce à votre aide.
- Il s'agit d'un outil peu coûteux mais puissant, surtout si vous parvenez à établir de solides relations avec les clients dès le début.

ÉTAPE 4

Négocier de bonnes affaires / un contrat au bon prix

Les compétences en matière de négociation et de gestion des contrats dans les petites entreprises se limitent à l'acquisition des connaissances nécessaires pour traiter avec les clients et les fournisseurs d'intrants. Elle se limite à l'interprétation des articles proposés dans le cadre du contrat et met en évidence les domaines qu'il est intéressant d'analyser.

Les contrats font partie intégrante 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.

Les contrats peuvent être verbaux, écrits ou une combinaison des deux. Certains types de contrats, tels que les contrats d'achat ou de vente de biens immobiliers ou les contrats de financement, doivent être rédigés par écrit.

- Les contrats écrits peuvent prendre la forme d'un formulaire standard ou d'une lettre confirmant l'accord.
- Les accords verbaux reposent sur la bonne foi de toutes les parties et peuvent être difficiles à prouver.

Il est conseillé (dans la mesure du possible) de s'assurer que les accords commerciaux sont consignés par écrit, afin d'éviter tout problème lorsqu'il s'agit de prouver l'existence d'un contrat.

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

1. une offre
2. une acceptation
3. l'intention de créer un lien juridique
4. une contrepartie (généralement de l'argent).

Toutefois, il peut être considéré comme invalide s'il incite quelqu'un à commettre un délit ou s'il est illégal. est conclu par une personne qui n'a pas la capacité de le faire, comme un mineur ou un failli a été convenu par une conduite trompeuse ou mensongère, par la contrainte, par une conduite déraisonnable ou par une influence induite.

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

Avant de signer un contrat :

- lire chaque mot, y compris les petits caractères
- s'assurer qu'il reflète les termes et conditions qui ont été négociés
- demander un avis juridique
- prévoir suffisamment de temps pour examiner et comprendre le contrat
- ne vous laissez pas convaincre de signer quoi que ce soit si vous n'êtes pas sûr de vous
- ne laissez jamais d'espaces vides sur un contrat signé - barrez-les si vous n'avez rien à ajouter afin qu'ils ne puissent pas être modifiés ultérieurement
- veiller à ce que vous et l'autre partie apposiez leur paraphe sur toute modification du contrat
- obtenir une copie du contrat signé pour vos dossiers.

Une fois que vous avez signé un contrat, il se peut que vous ne puissiez pas vous en défaire sans dédommager l'autre partie de ses pertes et dépenses réelles.

L'indemnisation de l'autre partie peut inclure des frais de justice supplémentaires si l'autre partie porte sa plainte contre vous devant le tribunal.

Certains contrats peuvent vous permettre d'y mettre fin de manière anticipée, avec ou sans versement d'une indemnité à l'autre partie. Si vous souhaitez inclure une clause de résiliation anticipée, vous devez demander l'avis d'un juriste.

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

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

- Délai de livraison
- Prix
- Lieu / distribution Ⓓ Pénalités

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>