

AMBASSADE DES  
ETATS-UNIS D'AMERIQUE  
-----  
AGENCE USAID/CONGO  
-----

UNIVERSITE D'ATLANTA  
INSTITUT DES  
AFFAIRES INTERNATIONALES  
ET DU DEVELOPPEMENT  
-----

MINISTERE DE L'INDUSTRIE  
DU COMMERCE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES  
DE L'ARTISANAT DES MINES ET ENERGIE  
REPUBLIQUE DU CONGO  
-----

SEMINAIRE SUR L'ENTREPRENARIAT  
ET LE MANAGEMENT DES  
ENTREPRISES AU CONGO

Tenue à Brazzaville  
du 09 au 29 Juin 1992

**RAPPORT FINAL**

# SOMMAIRE

<b>RAPPORT SYNTHESR</b>	<b>1</b>
<b>EVALUATION DU SEMINAIRE</b>	<b>11</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>15</b>
00 ATTENTES DES SEMINARISTES	15 BIS
01 PROGRAMME DU SEMINAIRE	16
02 RAPPORTS JOURNALIERS	26
03 TRAVAUX DES GROUPES	167
04 FORMULAIRES	256
05 ALLOCUTIONS	269
06 AGENDA	282

# RAPPORT SYNTHESE

## RAPPORT SYNTHESE

---

### I. PROBLEMATIQUE

Le Congo a opté pour un modèle de développement basé sur l'économie de marché. Ce modèle suppose la création des conditions permettant la promotion du secteur privé national. L'une des conditions principales au développement du secteur privé est l'application des principes de l'esprit d'entreprise par les entrepreneurs congolais et la mise en place des institutions de promotion capables d'assister le secteur privé.

Le Congo, cependant, à cause de son passé colonial et de l'idéologie marxiste qui a régi le pays pendant plus de vingt (20) ans, n'a ni culture managérielle ni culture d'entrepreneuriat.

La réussite du passage de l'économie à gestion centralisée à l'économie d'entreprise exige donc des mutations profondes dans les attitudes et les comportements des entrepreneurs congolais et des administrations chargées d'assister les entreprises privées. Ces mutations doivent permettre le changement de la façon de faire des entrepreneurs dans le cadre de la gestion de leurs firmes et les administrations publiques par rapport à la qualité de services offerts au secteur privé.

### II. OBJECTIFS DU PROGRAMME

Le séminaire sur l'entrepreneuriat et le management des entreprises au Congo a visé de renforcer les capacités du secteur privé congolais à se développer dans un environnement national et international marquée par une crise économique profonde.

C'est ainsi qu'à son issue les participants devraient être capables de:

- comprendre et expliquer la signification du concept de l'entreprise ainsi que ses principales motivations.
- analyser l'environnement pour mettre en oeuvre des stratégies cohérentes de développement des entreprises;
- comprendre et expliquer l'impact du choix de la forme technico-économique et juridique, de l'emplacement et de la raison sociale;
- maîtriser les outils de formulation des plans d'entreprise et être conscient de son importance pour le management des entreprises;
- mettre en oeuvre les principes de la planification stratégique pour l'amélioration des performances des entreprises;

- appliquer les principales techniques de l'esprit d'entreprise dans le choix du secteur d'activité, dans la création et dans le management de l'entreprise;
- appliquer les techniques efficaces de management stratégique pour garantir la croissance des entreprises;
- utiliser les techniques de management de crise pour assurer la survie des entreprises dans le contexte d'une situation économique nationale contraignante;
- entreprendre un diagnostic méthodique et global des entreprises en difficulté et proposer des mesures rationnelles de redressement;
- formuler des stratégies efficaces de promotion du secteur privé par le secteur public.

### III. EXTRANTS DU PROGRAMME

Grâce à la tenue de ce séminaire on a pu noter ce qui suit:

- 1- Les besoins en formation des entrepreneurs congolais et des agents de l'Etat chargé de l'assistance au secteur privé identifiés;
- 2- Quarante (40) participants officiels et treize (13) observateurs formés en entrepreneuriat et management des entreprises au Congo;
- 3- Les modules suivants développés et distribués aux séminaristes pour servir de base de référence dans l'accomplissement de leurs fonctions:
  - \* Module I: Introduction au management et à la planification stratégique;
  - \* Module II: Appui du secteur public au secteur privé;
  - \* Module III: L'esprit d'entreprise;
  - \* Module IV: Le management de l'entreprise;
  - \* Module V: Le management stratégique de l'entreprise;
  - \* Module VI: Le management de crise et le redressement des entreprises en difficultés.
- 4- Trois (3) formateurs locaux formés en techniques d'organisation et d'animation des séminaires;
- 5- Six programmes d'action et six plans d'entreprise élaborés par les participants lors des travaux en groupes.

### IV. ACTIVITES DU SEMINAIRE

Le séminaire a comporté trois (3) phases:

- 1- L'identification des besoins en formation;

2- La rédaction des modules cohérents avec les besoins en formation;

3- La tenue du séminaire.

#### A. Identification des besoins en formation

La technique utilisée pour identifier les besoins en formation des participants et des organisations a été le questionnaire.

Les animateurs avaient préalablement conçu un questionnaire qui a été transmis aux participants par l'USAID et que ces derniers ont complétés (voir exemplaire en annexe).

L'exploitation des questionnaires remplis a démontré que les entreprises congolaises n'observent pas les principes d'esprit d'entreprise et de leur management et que les entrepreneurs étaient ignorés de certaines techniques managérielles.

Au niveau des administrations publiques, l'identification des besoins a conduit à la conclusion que: les institutions d'assistance au secteur privé ne savaient pas insérer la dimension du secteur privé dans la dimension de politiques sectorielles.

Ces conclusions auxquelles l'analyse des questionnaires a conduit, a permis de sélectionner les domaines sur lesquels la formation devait mettre un accent particulier, ainsi que les stratégies de formation à utiliser.

#### B. Rédaction des modules

Le temps imparti pour la préparation des séminaires n'a pas permis de rédiger les modules sur la base de la synthèse des questionnaires d'évaluation des besoins en formation complétés par les participants.

C'est ainsi que les formateurs se sont basés sur leur expérience personnelle du secteur privé congolais pour assurer la cohérence entre le contenu des modules et les besoins en formation des participants. Six (6) modules ont été rédigés:

- \* Module I: Introduction au management et à la planification stratégique;
- \* Module II: Appui du secteur public au secteur privé;
- \* Module III: L'esprit d'entreprise;
- \* Module IV: Le management de l'entreprise;
- \* Module V: Le management stratégique de l'entreprise;

\* Module VI: Le management de crise et le redressement des entreprises en difficultés.

C. Tenue du séminaire

Bien avant l'arrivée du formateur principal, l'équipe d'encadrement local s'était déjà mise à pied d'œuvre pour préparer l'environnement propice à l'apprentissage.

Il s'agissait d'établir un certain nombre de contacts préliminaires entre l'USAID, le Ministère de l'Industrie, du Commerce, des PME, de l'Artisanat, des Mines et Energie, par le biais de la Direction des Petites et Moyennes Entreprises, en vue d'harmoniser les points de vue sur la bonne tenue du séminaire: l'adéquation du lieu de formation retenu (Tour NABEMBA). Ces actions se sont poursuivies avec l'arrivée du formateur principal qui, pour des raisons indépendantes de sa volonté n'est arrivé à Brazzaville que cinq (5) jours avant l'ouverture officielle du séminaire. Aussitôt, il a sélectionné le support administratif, et ensemble avec les formateurs locaux, ils ont habilité la salle de formation en disposant le mobilier et le matériel didactique.

Toutes ces dispositions ont contribué à la création des conditions acceptables.

1. Développement des Modules

Module I: Introduction au Management et à la Planification Stratégique

a) Contenu du module

Ce module a été couvert en 32 heures et a traité des thèmes relatifs au management en tant que science et/ou art qui permet d'atteindre les objectifs de l'organisation par le travail des hommes. Les thèmes ci-dessous ont été développés:

\* dans le premier chapitre:

- le management: signification;
- l'approche de base du management;
- les fonctions du management;
- les principes manageriels;
- le management et la gestion;
- les principaux courants manageriels;
- la résolution des problèmes dans l'entreprise;
- la prise de décision.

\* le deuxième chapitre a couvert les thèmes liés à la planification stratégique:

- ce qu'est la planification stratégique;

- le diagnostic de l'organisation dans le cadre de la planification stratégique;
- la fixation de la mission et des objectifs de l'organisation;
- identification des indicateurs de performances et la mesure des performances courantes et optimales;
- identification des forces influant le niveau d'atteindre des objectifs.

Certains travaux de groupes ont été réalisés pour permettre aux séminaristes de mettre en pratique les notions acquises:

- 1- Hôtel NTSONA, mission: Satisfaire les besoins en logement pour touristes cherchant hôtel à deux (2) étoiles en séjour à Brazzaville;
- 2- Entreprise commerciale, mission: approvisionner les sociétés de maintenance en informatique en ordinateurs et en consommables;
- 3- Entreprise commerciale, mission: mettre à la disposition des utilisateurs congolais un outil informatique performant;
- 4- Direction des PME, mission: développer la création d'un tissu des PME;
- 5- Fonds de Garantie et de Soutien, mission: organiser le développement des PME;
- 6- Entreprise de bâtiment, mission: satisfaire un quart des besoins des congolais en logements individuels de type LX à moindre coût.

Les résultats des travaux en groupe sont joints en annexe, ainsi que les rapports journaliers.

#### b) Techniques de Formation

Pour la couverture de ce module, l'équipe de formation a fait recourt aux techniques de la formation-action basée essentiellement sur la recherche des solutions au problème du management des entreprises. Ses techniques d'études de cas et des groupes de travail ont été largement appliquées.

#### c) Evaluation du Module

Des évaluations journalières, il ressort que:

- 1- les objectifs ont été bien expliqués;
- 2- les objectifs ont été bien atteints;
- 3- les thèmes sont utiles pour l'amélioration des connaissances;

- 4- les thèmes traités ont aidé à comprendre le cadre du travail;
- 5- les thèmes traités étaient appropriés au niveau de responsabilité;
- 6- le matériel de formation était cohérent;
- 7- le matériel était efficace pour l'amélioration des aptitudes;
- 8- le formateur conduit les séances de façon convenables;
- 9- le formateur maîtrise bien les thèmes;
- 10- la communication est bonne.

Néanmoins, les séminaristes ont déploré la durée trop brève de ce module.

## Module II: Appui du Secteur Public au Secteur Privé

### a) Contenu du Module

Ce module a duré 10 heures et a mis un accent particulier sur l'importance d'un secteur privé dans une économie et sur l'appui attendu du secteur public par ce secteur. Les thèmes suivants ont été traités:

- le développement national: signification et attributs;
- le secteur privé et le développement national;
- les politiques sectorielles et le secteur privé;
- l'assistance aux entreprises privées.

Le rapport journalier est joint en annexe.

### b) Techniques de Formation

Compte tenu du temps assez court alloué à ce module, les formateurs ont dû recourir à des exposés et au brainstorming pour assurer la couverture de ce module.

### c) Evaluation

L'exploitation des évaluations fait apparaître que:

- les thèmes traités ont aidé à mieux comprendre le cadre de travail et d'acquérir des connaissances et des aptitudes propices à l'épanouissement des séminaristes;
- le formateur conduit les séances de manière convenable;
- la communication a été excellente.

## Module III: Esprit d'Entreprise

### a) Contenu du module

Ce module a été développé en 30 heures et a traité des thèmes relatifs à l'entrepreneuriat. Les thèmes ci-dessous ont été développés:

- l'entreprise et ses motivations;
- les qualités d'un entrepreneur;
- les préalables à la création de l'entreprise;
- les aspects légaux de l'entreprise;
- l'emplacement de l'entreprise;
- la raison sociale de l'entreprise;
- le financement de l'entreprise;
- la banque et l'entreprise;
- le plan d'entreprise.

Les résultats des travaux en groupes sont joints en annexe, ainsi que les rapports journaliers.

#### b) Techniques de Formation

Pour couvrir ce module, l'équipe de formation a fait recourt à la méthode de la formation participative et particulièrement aux techniques du brainstorming et des études de cas ou travaux en groupe pour développer les aspects de l'entrepreneuriat.

#### c) Evaluation du Module

L'évaluation effectuée à la fin de ce module par les séminaristes révèle d'une part que les techniques de formations utilisées par les formateurs sont adaptées et de l'autre, que le temps imparti à ce module est assez court. Les séminaristes ont en outre suggéré que ce genre de séminaire de formation soit plus régulier, une fois au moins par an afin que les connaissances acquises soient plus utiles et constamment recyclées.

### Module IV: Management des Entreprises

#### a) Contenu du Module

Ce module a duré 24 heures, il a permis aux séminaristes de comprendre la manière de conception de l'organisation d'une entreprise.

Les thèmes suivants ont été développés:

- l'organisation;
- le management des ressources humaines;
- la communication;
- la motivation;
- la gestion des conflits;
- la gestion du temps;
- la tenue des réunions;
- la planification des ressources humaines;
- la gestion des stocks;

- l'administration des ventes;
- la planification stratégique;
- l'approvisionnement;
- le commercial;
- comptabilité;
- finance.

Les résultats des travaux en groupes et les rapports journaliers sont joints en annexe.

#### b) Technique de Formation

La méthode a été fondamentalement participative et sur la recherche des solutions à travers des travaux de groupes.

#### c) Evaluation

L'évaluation générale du module faite par les séminaristes montre que ceux-ci ont acquis de nouvelles connaissances pouvant leur permettre d'améliorer leur performance. Que le style de conduite des sessions était bon et que les participants ont eu des opportunités pour participer de façon très actives.

Il ressort en outre que le matériel de formation reçu était très pratique et cohérent avec les enseignements et sera très fréquemment consulté.

### Module V: Le Management Stratégique de l'Entreprise

#### a) Contenu du module

Le module a été couvert en 36 heures et a traité les thèmes suivants:

- la stratégie et le management;
- la méthode stratégique;
- la réflexion stratégique;
- la planification stratégique;
- qu'est-ce que la culture de l'entreprise?
- l'identification de la culture;
- comment bâtir une culture?
- l'excellence dans l'entreprise;
- le marketing stratégique;
- le management stratégique du stock;
- comment conserver l'avantage concurrentiel?
- évaluation des différences avec les concurrents;
- la formulation de la stratégie face à la concurrence;
- l'analyse structurelle des secteurs;
- la comptabilité et les finances dans la stratégie;
- la gestion financière.

Les travaux en groupe ont permis aux séminaristes de bien comprendre les thèmes développés. Les résultats de ces travaux, ainsi que les rapports journaliers sont joints en annexes.

#### b) Techniques de formation

Pour couvrir ce module, l'équipe de formation a fait recours aux techniques de la formation action. Grâce à la méthode au brainstorming, les séminaristes ont défini plusieurs notions évoquées dans ce module et aussi, grâce aux travaux en ateliers, ils ont pu étudier la culture de certaines entreprises et administrations publiques, et bâtir des stratégies cohérentes avec les cultures de ces organisations.

#### c) Evaluation du module

La synthèse des évaluations journalières faites par les participants pendant le développement de ce module fait ressortir que:

- les objectifs ont été bien expliqués et bien atteints;
- les thèmes sont utiles pour l'amélioration des connaissances, et que le formateur conduit les séances de façon convenable.

Par ailleurs, il faut souligner que pour la majorité des séminaristes la durée impartie à ce module a été très brève.

### Module VI: Le Management de Crise et le Redressement des entreprises en difficulté

#### a) Contenu du module

Ce module a été couvert en 10 heures et a traité du management d'une entreprise en situation de crise. Les thèmes ci-dessous ont été développés:

- le management de crise;
- les causes de réactions en retard;
- comment anticiper les crises?
- les indicateurs de crise;
- les stratégies grâce à la crise;
- comment éviter le dépôt de bilan?
- comment améliorer la trésorerie?
- comment éviter d'être entraîné au dépôt du bilan par le banquier?
- le dépôt du bilan comme stratégie de survie;
- le redressement;
- le redressement financier;
- les pièges du diagnostic financier;
- les règles du diagnostic financier;
- les artifices pour réduire les pertes comptables;
- comment reconstituer le résultat réel?

- a) la méthode des flux financiers;
- b) le besoin de trésorerie et de financement;
- les règles pour améliorer la structure du bilan;
- l'allègement des frais de structures;
- le diagnostic et les mesures stratégiques;
- le diagnostic et les mesures liées à la culture.

#### b) Techniques de formation

Pour la couverture de ce module, l'équipe de formation a fait recours à la technique de la formation participative et plus particulièrement aux méthodes du brainstorming pour définir les notions et les études de cas pour approfondir la compréhension des notions.

#### c) Evaluation du module

La synthèse des évaluations effectuées au cours du développement de ce module fait apparaître que les thèmes traités ont aidé à mieux comprendre le cadre du travail et d'acquérir des connaissances et des aptitudes propices à l'épanouissement des participants.

En outre, les participants ont déploré le fait que le temps imparti à ce module a été trop court.

# EVALUATION DU SEMINAIRE

## EVALUATION DU SEMINAIRE

---

### 1. Les Objectifs du Séminaire

De la définition du management et de l'entrepreneuriat, il ressort que 63,3% des participants appréhendent correctement ces notions désormais. Par ailleurs la totalité (100%) estiment que leurs attentes ont été satisfaites, et que les objectifs du séminaire ont été clairement définis.

A la question de savoir si ces objectifs ont été atteints, 95% des participants ont répondu par l'affirmative.

### 2. Les Thèmes des Modules

98% des participants trouvent que le séminaire a, de manière satisfaisante, présenté une vue adéquate des différentes solutions alternatives à leurs problèmes et à ceux de leur organisation.

Pour ce qui est de la compatibilité des thèmes discutés durant le séminaire par rapport au poste occupé:

- \* 93% des participants les estiment appropriés à leur propre échelon;
- \* 5% trouvent qu'ils sont plutôt appropriés à l'échelon supérieur;
- \* 86% des participants trouvent que le contenu était conforme aux besoins et pratiques de leur organisation tandis que 11% d'entre eux estiment qu'il est de façon insuffisante.
- \* 98% des participants considèrent que le contenu des thèmes discutés était adapté aux besoins qu'ils ont exprimés durant le séminaire;
- \* 90% des participants s'estiment désormais suffisamment outillés pour penser à fonder leur propre entreprise.

### 3. La Participation

- \* 75% des participants trouvent que d'une façon générale, les discussions ont été bien menées durant le séminaire;
- \* 21% d'entre eux pensent qu'elles ont été plutôt très bien menées;
- \* 81% estiment qu'il ont eu suffisamment d'occasion pour s'exprimer et donner leur avis;
- \* Par ailleurs, tous les participants (100%) sont d'accord sur le fait que les exposés oraux des formateurs les ont

suffisamment, et totalement aidé à mener comprendre les nouveaux concepts.

#### 4. Les Résultats du Séminaire

La totalité des participants (100%) pensent désormais suffisamment, totalement outillés pour accroître l'efficacité et l'efficience de leur apport dans:

- la résolution des problèmes spécifiques de leur organisation;
- l'amélioration du processus de prise de décisions important.

Tous les participants (100%) peuvent aussi que le séminaire les a aidés à:

- mieux comprendre le cadre dans lequel ils travaillent, l'environnement de leur organisation, sa mission et ses objectifs;
- découvrir de nouvelles méthodes qui seraient mieux indiquées pour accomplir d'une façon rentable les tâches qui sont les leurs;
- obtenir des outils pratiques qu'ils pourront utiliser dans l'exercice de leurs fonctions.

Enfin, au niveau des résultats, 96% des participants ont la certitude qu'ils auront la possibilité d'appliquer pratiquement les enseignements qu'ils viennent de recevoir, à leur retour dans leur organisation.

#### 5. La Durée du Séminaire

Pour ce qui est de l'adéquation des thèmes au temps alloué:

- \* 11% estiment que le séminaire devrait se contenter sur moins de thèmes;
- \* 18% sur plus de thèmes;
- \* et 71% des participants découvrent que le nombre des thèmes était adéquat.

Quant à la durée, 54% des séminaristes estiment que la session aurait dû durer plus longtemps, tandis que:

- \* 17 % moins longtemps;
- \* et 29% trouvent la durée adéquate.

## 6. Techniques de Formation

- \* 92% des participants estiment qu'assez d'opportunités leur ont été données pour opérer un échange d'idées et s'expérier avec les autres participants.

Concernant les techniques de formation:

- \* 97% des participants estiment que les techniques telles que les leçons formelles, et les discussions de groupe ont été suffisamment appliquées;
- \* 92% par ailleurs sont d'accord pour reconnaître que les études de cas ont été suffisamment appliquées.

## 7. Matériel Didactique

- \* 75% des participants trouvent le matériel didactique concis et compréhensible;
- \* 25% le trouvent plus ou moins concis et compréhensible;
- \* 90% d'entre eux estiment que le niveau du matériel didactique était adapté à leurs besoins, et pensent qu'il leur sera utile de retour chez eux;
- \* 88% pensent qu'ils le consulteront souvent.

## 8. Administration

De l'assistance reçu du Staff du séminaire, 77% des participants estiment que c'est satisfait.

## ANNEXES

ANNEXE 00: ATTENTES DES  
SEMINARISTES

## ATTENTES DES SEMINARISTES ET RESUME

### GROUPE I

#### BESOINS A REGLER GRACE AU SEMINAIRE

ETAT: Politique d'appui au secteur privé

- Assainissement de l'environnement (passage de l'économie dirigée à l'économie libre)
- Financement des investissements structurants
- Fiscalité
- Protection de la production locale

ENTREPRISE: Outils de gestion aux entrepreneurs

- Montage de dossiers
  - \* notion de package
  - \* dossiers financiers
- Problème de communication et technique de négociation
- Gestion des ressources humaines
  - \* motivation et impulsion des ressources humaines
  - \* évaluation périodique participative
- Prise des décisions (tableau de bord)
- Techniques d'organisation et d'exploitation
- Rôle et impact du contrôle de gestion
  - \* marketing
  - \* management
  - \* plan d'entreprise

### GROUPE II

ADMINISTRATION

- Politique d'appui technologique
- Appui à la promotion du secteur privé
- Mesures de relance du secteur privé
- Négociation des transferts de technologie
- Méthodes d'analyse des performances du secteur privé
- Comment évaluer l'impact de toutes les mesures que l'Administration accorde au secteur privé
- Comment l'Administration doit être prompt à aider, à assister et à conseiller les entreprises privées

## ORGANISMES OU STRUCTURES D'APPUI ET DE PROMOTION

- Comment organiser l'interaction entre les structures d'appui et les opérateurs économiques
- Connaître les besoins des opérateurs économiques
- Comment organiser et gérer les services animés par les techniciens des structures d'appui
- Comment mener une étude potentielle des produits à l'exportation
- Comment informer les opérateurs économiques des résultats des manifestations économiques, commerciales, etc...
- Meilleure définition de la nature de l'entreprise afin de mieux cibler les objectifs et choisir l'environnement
- Appréciation de la situation économique et sociale d'un pays de manière à connaître les enjeux et à mesurer la chance de réussite
- Obtenir le module de formation permanente à l'attention des dirigeants et cadres d'exécution
- Comment monter un plan d'entreprise avec ce qu'il comporte comme étude de faisabilité et de rentabilité, de plan de trésorerie, de programme de production et de moyens de synergie
- Comment monter un tableau de bord d'entreprise
- Comment redresser une entreprise qui s'essoufle
- Quels sont les éléments déterminants d'une joint-venture
- Quel appui peut-on attendre des Pouvoirs Publics dans un pays en voie de développement
- Comment monter un dossier bancable et gagner la confiance des banquiers
- Comment apprécier un bilan
- Quels sont les outils performants du marketing
- Comment s'informer de par le monde sur les innovations technologiques
- Comment peut-on appréhender une créance entre les mains de l'Etat alors qu'il n'existe de compensation en compte publique
- Comment s'entourer d'un conseil juridique et social
- Comment obtenir la collection des instituts spécialisés dans la promotion de notre entreprise.

## GROUPE III

### ATTENTES DES PARTICIPANTS

Acquérir des connaissances pratiques dans le domaine du management:

- Acquérir et développer l'esprit d'entreprise
- Organiser l'entreprise
- Elaborer un plan d'entreprise
- Gérer les ressources (humaines, financières et matériel)
- Connaissance de l'environnement.

## GROUPE IV

Nous voulons un secteur privé performant et des cadres administratifs à mène de bien l'assister.

### LES CONNAISSANCES

Rappel des notions de management et d'administration des affaires

- Comment lancer une entreprise
- Les techniques de négociation
- Les techniques de recrutement
- L'élaboration d'un plan d'entreprise
- Mise en oeuvre des politiques sectorielles
- Rôle de l'Etat dans la promotion du secteur privé
- Techniques d'élaboration des dossiers bancables
- Plan de sauvetage et de redressement des entreprises en difficulté
- Gestion d'une entreprise dans une économie de crise
- Comment trouver un partenaire.

### LES ATTITUDES

- Qu'est-ce-qu'un entrepreneur?
- L'esprit d'entreprise
- La culture d'entreprise
- Le dirigeant d'entreprise: leader ou gestionnaire
- Les techniques de meneur d'hommes.

## GROUPE V

- L'esprit et la culture de l'entreprise
- Schéma d'élaboration d'un projet de création d'entreprise (étude de faisabilité, de rentabilité, programme d'investissements, plan de l'entreprise, etc ...)
- Management de l'entreprise
- Les outils de travail du manager
- Elaboration des politiques d'une entreprise
- Partenariat
- Techniques et moyens de ressourcement de l'entreprise
- Les mécanismes de redressement d'une entreprise en faillite
- L'entreprise et son environnement
- La place de l'Administration dans le développement des entreprises privées
- Le rôle des cabinets conseils dans la vie des entreprises

## RÉSUMÉ DES ATTENTES FAIT PAR LE FORMATEUR

- I. Appui du secteur public au secteur privé
- II. Plan d'entreprise
- III. Gestion des ressources humaines
- IV. Prise de décisions
- V. Management de l'entreprise
- VI. Management
- VII. L'esprit d'entreprise
- VIII. Préalables à la création de l'entreprise
- IX. Management de crise
- X. Redressement des entreprises
- XI. Joint-ventures
- XII. Analyse financière
- XIII. La technologie
- XIV. Management stratégique des entreprises

# ANNEXE 01: PROGRAMME DU SEMINAIRE

# SEMINAIRE SUR L'ENTREPRENARIAT ET LE MANAGEMENT DES ENTREPRISES AU CONGO

Brazzaville du 09 au 26 Juin 1992

-----

## PROGRAMME INDICATIF

### Journée 1

10 H 00 - 11 H 30	Cérémonie d'Ouverture
11 H 30 - 12 H 00	Pause
12 H 00 - 13 H 00	Orientation académique
13 H 00 - 14 H 00	Jeu de Présentation
14 H 00 - 14 H 15	Pause Café
14 H 15 - 14 H 45	Leçons du jeu
14 H 45 - 15 H 30	Diagnostic des entreprises congolaises
15 H 30 - 16 H 00	Attentes des participants
16 H 00 - 16 H 30	Contrat du Séminaire
16 H 30 - 16 H 45	Evaluation et Fin de la Journée

### Journée 2

#### Module 1: Introduction au Management et à la Planification Stratégique

9 H 00 - 10 H 00	Le Management: sa signification et son approche de base
10 H 00 - 10 H 30	Les Principes du Management
10 H 30 - 11 H 00	Le Management et la Résolution des Problèmes
11 H 00 - 12 H 00	Le Management et la Prise de Décision
12 H 00 - 12 H 15	Pause Café
12 H 15 - 13 H 00	Le Leadership et le Management

13 H 00 - 14 H 00	La Planification Stratégique
14 H 00 - 15 H 00	Pause Déjeuner
15 H 00 - 17 H 00	La Planification Stratégique (suite)
17 H 00 - 17 H 15	Pause Café
17 H 15 - 18 H 10	La Planification Stratégique (suite)
18 H 10 - 18 H 30	Evaluation et Fin de Module

### Journée 3

#### Module II: Appui du Secteur Privé au Secteur Public

10 H 00 - 10 H 30	Problématique des Relations Secteur Privé/Secteur Public
10 H 30 - 11 H 00	Les Politiques Sectorielles et le Secteur Privé
11 H 00 - 11 H 30	Les Différentes Activités d'Assistance au Secteur Privé
11 H 30 - 12 H 00	Comment Travailler Ensemble?
12 H 00 - 12 H 15	Pause Café
12 H 15 - 14 H 00	Atelier sur les Politiques Sectorielles
14 H 00 - 15 H 00	Pause Déjeuner
15 H 00 - 17 H 00	Atelier (suite)
17 H 00 - 17 H 15	Pause Café
17 H 15 - 18 H 15	Rapports des Groupes
18 H 15 - 18 H 30	Evaluation et Fin de Module

#### Journée 4

##### **Module III: Introduction à l'Esprit d'Entreprise**

10 H 00 - 11 H 00	L'Entreprise: signification et motivations
11 H 00 - 12 H 00	Les Obstacles à l'Entrepreneuriat au Congo
12 H 00 - 12 H 15	Pause Café
12 H 15 - 13 H 15	Evaluation de vos Capacités d'Entrepreneur
13 H 15 - 14 H 00	Les Caractéristiques d'un Entrepreneur
14 H 00 - 15 H 00	Pause Déjeuner
15 H 00 - 16 H 00	L'Esprit d'Entreprise
16 H 00 - 16 H 15	Pause Café
16 H 15 - 17 h 00	Les Préalables à la Création de l'Entreprise
17 H 00 - 17 H 15	Pause Café
17 H 15 - 18 H 15	Les Aspects Juridiques de l'Entreprise
18 H 15 - 18 H 30	Evaluation et Fin de la Journée

#### Journée 5

10 H 00 - 11 H 00	L'Emplacement, la Raison Sociale et le Développement de l'Entreprise
11 H 00 - 12 H 00	Le Financement de l'Entreprise
12 H 00 - 12 H 15	Pause Café
12 H 15 - 14 H 00	Le Plan d'Entreprise
14 H 00 - 15 H 00	Pause Déjeuner
15 H 00 - 17 H 00	Le Plan d'Entreprise (suite)
17 H 00 - 17 H 15	Pause Café
17 H 15 - 18 H 15	Le Plan d'Entreprise (suite)

18 H 15 - 18 H 30 Evaluation et Fin de la Journée

#### Journée 6

10 H 00 - 12 H 00 Plan d'Entreprise  
12 H 00 - 12 H 15 Pause Café  
12 H 15 - 14 H 00 Plan d'Entreprise (suite)  
14 H 00 - 15 H 00 Pause Déjeuner  
15 H 00 - 17 H 00 Plan d'Entreprise (suite)  
17 H 00 - 18 H 00 Evaluation et Fin de Module

#### Journée 7

#### Module IV: Le Management de l'Entreprise

10 H 00 - 11 H 00 L'Organisation de l'Entreprise  
11 H 00 - 12 H 00 Le Management des Ressources Humaines  
dans l'Entreprise  
12 H 00 - 12 H 15 Pause Café  
12 H 15 - 14 H 00 Le Management des Ressources Humaines  
dans l'Entreprise (suite)  
14 H 00 - 15 H 00 Pause Déjeuner  
15 H 00 - 17 H 00 Le Management des Ressources Humaines  
17 H 00 - 17 H 15 Pause Café  
17 H 15 - 17 H 45 Le Management des Ressources Humaines  
(suite)  
17 H 45 - 18 H 00 Evaluation et Fin de la Journée

### Journée 8

10 H 00 - 12 H 00	Le Management des Approvisionnements
12 H 00 - 12 H 15	Pause Café
12 H 15 - 14 H 00	Le Management des Approvisionnements (suite)
14 H 00 - 15 H 00	Pause Déjeuner
15 H 00 - 17 H 00	Le Management des Approvisionnements (suite)
17 H 00 - 17 H 15	Pause Café
17 H 15 - 17 H 45	Le Management des Stocks
17 H 45 - 18 H 00	Evaluation et Fin de la Journée

### Journée 9

10 H 00 - 12 H 00	Le Management des Stocks
12 H 00 - 12 H 15	Pause Café
12 H 15 - 14 H 00	Le Marketing dans l'Entreprise
14 H 00 - 15 H 00	Pause Déjeuner
15 H 00 - 17 H 00	Le Marketing dans l'Entreprise (suite)
17 H 00 - 17 H 15	Pause Café
17 H 15 - 17 H 45	La Comptabilité dans l'Entreprise
17 H 45 - 18 H 00	Evaluation et Fin de la Journée

### Journée 10

10 H 00 - 12 H 00	La Comptabilité dans l'Entreprise (suite)
12 H 00 - 12 H 15	Pause Café
12 H 15 - 14 H 00	La Gestion Financière dans l'Entreprise
14 H 00 - 15 H 00	Pause Déjeuner

15 H 00 - 17 H 00	La Gestion Financière dans l'Entreprise (suite)
17 H 00 - 17 H 15	Pause Café
17 H 15 - 17 H 45	La Gestion Financière dans l'Entreprise (suite)
17 H 45 - 18 H 00	Evaluation et Fin de Module

### Journée 11

#### Module V: Le Management Stratégique de l'Entreprise

10 H 00 - 10 H 30	La Stratégie: signification
10 H 30 - 11 H 00	La Méthode Stratégique
11 H 00 - 12 H 00	La Planification et la Réflexion Stratégiques
12 H 00 - 12 H 15	Pause Café
12 H 15 - 12 H 45	Les Points de Vue de la Réflexion Stratégique
12 H 45 - 14 H 00	La Culture de l'Entreprise
14 H 00 - 15 H 00	Pause Déjeuner
15 H 00 - 17 H 00	La culture de l'Entreprise (suite)
17 H 00 - 17 H 15	Pause Café
17 H 15 - 17 H 45	La Culture de l'Entreprise (suite)
17 H 45 - 18 H 00	Evaluation et Fin de la Journée

### Journée 12

10 H 00 - 12 H 00	Atelier d'Application de la Culture de l'Entreprise
12 H 00 - 12 H 15	Pause Café
12 H 15 - 14 H 00	Atelier (suite)

14 H 00 - 15 H 00	Pause Déjeuner
15 H 00 - 16 H 00	Rapports des Groupes
16 H 00 - 17 H 00	La Démarche Stratégique
17 H 00 - 17 H 15	Pause Café
17 H 15 - 17 H 45	L'Analyse et l'Evaluation des Forces du Secteur
17 H 45 - 18 H 00	Evaluation et Fin de la Journée

### Journée 13

10 H 00 - 12 H 00	L'Analyse et l'Evaluation des Forces du secteur et les Stratégies de Croissance
12 H 00 - 12 H 15	Pause Café
12 H 15 - 14 H 00	L'Analyse et l'Evaluation des Forces du secteur et les Stratégies de Croissance (suite)
14 H 00 - 15 H 00	Pause Déjeuner
15 H 00 - 17 H 00	Le Marketing Stratégique
17 H 00 - 17 H 15	Pause Café
17 H 15 - 17 H 45	Le Management Stratégique des Approvisionnement et des Stocks
17 H 45 - 18 H 00	Evaluation et Fin de la Journée

### Journée 14

10 H 00 - 12 H 00	Atelier d'Application
12 H 00 - 12 H 15	Pause Café
12 H 15 - 14 H 00	Atelier (suite)
14 H 00 - 15 H 00	Pause Déjeuner
15 H 00 - 16 H 00	Rapport des Groupes

**Module VI: Management de Crise et Redressement des Entreprises en Difficulté**

16 H 00 - 17 H 00	Les Causes des Réactions en Retard
17 H 00 - 17 H 15	Pause Café
17 H 15 - 17 H 45	Les Stratégies Face à la Crise
17 H 45 - 18 H 00	Evaluation et Fin de la Journée

**Journée 15**

10 H 00 - 12 H 00	Les Stratégies Face à la Crise (suite)
12 H 00 - 12 H 15	Pause Café
12 H 15 - 14 H 00	Le Management par la Trésorerie Comme Technique de Survie
14 H 00 - 14 H 15	Pause Café
14 H 15 - 17 H 00	Atelier d'Application sur le Management par la Trésorerie Comme Technique de Survie en Période de Crise
17 H 00 - 17 H 15	Pause Café
17 H 15 - 17 H 45	Rapports des Groupes
17 H 45 - 18 H 00	Evaluation et Fin de la Journée

**Journée 16**

10 H 00 - 12 H 00	La Gestion des Relations avec les Banques en Période de Crise
12 H 00 - 12 H 15	Pause Café
12 H 15 - 14 H 00	Le Diagnostic des Entreprises en Difficulté
14 H 00 - 15 H 00	Pause Déjeuner
15 H 00 - 17 H 00	Le Diagnostic des Entreprises en Difficulté (suite)
17 H 00 - 17 H 15	Pause Café

17 H 15 - 17 H 45

Les Mesures Financières

17 H 45 - 18 H 00

Evaluation et Fin de la Journée

### Journée 17

10 H 00 - 12 H 00

Les Mesures Stratégiques

12 H 00 - 12 H 15

Pause Café

12 H 15 - 14 H 00

Les Mesures liées au Marketing

14 H 00 - 15 H 00

Pause Déjeuner

15 H 00 - 17 H 00

Atelier d'Application

17 H 00 - 17 H 15

Pause Café

17 H 15 - 17 H 45

Rapport des Groupes

17 H 45 - 18 H 00

Evaluation et Fin du Module

18 H 00 - 18 H 30

Evaluation et Fin du Séminaire

### Journée 18

10 H 00

Cérémonie de Remise de Diplôme

## ANNEXE 02: RAPPORTS JOURNALIERS

## JOURNEE DU 09 JUIN 1992

L'an mil neuf cent quatre vingt douze, le Mardi neuf Juin à onze heures s'est ouvert à l'Amphi-théâtre de la Tour NABEMBA le Séminaire sur "L'ENTREPRENARIAT ET LE MANAGEMENT DES ENTREPRISES AU CONGO".

Placée sous la présidence de Monsieur MAVOUNGOU YADE, Directeur de Cabinet du Ministre de l'Industrie, du Commerce, des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Artisanat, des Mines et Energie, la cérémonie d'ouverture a connu la lecture de trois (3) allocutions, notamment celle de Monsieur Albert MAKITA-MBAMA, Formateur Principal, Coordonateur des Programmes de CLARK ATLANTA UNIVERSITY, celle de Madame GILLISA Mc KIERNAN, Directrice de l'UE AID CONGO, et enfin celle de Monsieur MAVOUNGOU YADE, Président de la séance.

Après la cérémonie d'ouverture, un apéritif a été offert aux participants et aux invités venus pour la circonstance. Juste après l'apéritif, le Formateur Principal a procédé à l'orientation académique du séminaire, qui a consisté particulièrement à l'explication des contenus des six (6) modules qui seront développés au cours du présent séminaire.

Ces modules sont:

- Module I: Introduction au Management et à la Planification Stratégique
- Module II: Appui au Secteur Privé et au Secteur Public
- Module III: Introduction à l'Esprit d'Entreprise
- Module IV: Le Management de l'Entreprise
- Module V: Le Management Stratégique de l'Entreprise
- Module VI: Management de Crise et Redressement des Entreprises en difficulté

Dans ce mot d'orientation, le Formateur Principal a insisté sur la ponctualité et l'assiduité comme gage de réussite du séminaire, tout en signifiant qu'aucun participant ne sera admis dans la salle de formation après avoir totalisé trois (3) absences ou cinq (5) retards.

Poursuivant, le Formateur a fait participer les séminaristes au jeu de présentation dont les buts étaient de:

- Permettre aux participants de se connaître;
- "Briser la glace" c'est-à-dire décrisper les participants afin qu'ils apportent leur contribution à la réussite du séminaire.

Le troisième but a été illustré par l'explication de la fenêtre de JOHARI qui se présente comme suit:

	Connu de soi	Inconnu de soi
Connu des autres	Zone ouverte	Zone aveugle
Inconnu des autres	Zone cachée	Zone Inconsciente

et qui vise à étudier le comportement des individus composant une organisation.

Par rapport à cette fenêtre de JOHARY, le Formateur a précisé que l'objectif du manager est d'agrandir au maximum sa zone ouverte et celle de ses collaborateurs afin que la confiance s'installe dans l'organisation, confiance qui occasionne la délégation qui à son tour développe la subtilité et la créativité conduisant à l'augmentation de la productivité de l'organisation.

Le Formateur a également indiqué qu'un autre but de ce jeu est de permettre aux participants de comprendre l'importance de la nature de la communication liée à la confiance qui s'établit.

En effet, plus les interlocuteurs ont des relations basées sur la confiance, plus la communication est efficace.

La séance s'est terminée par l'examen de la liste nominative des participants.

Avant de lever la séance, le Formateur a rappelé aux participants que le contrat définitif ne sera établi que lorsque les participants auront défini les attentes qui seront confrontées au projet de programme élaboré par le Formateur et aussi lorsque les horaires de travail seront consensuellement fixés.

## JOURNÉE DU 10 JUIN 1992

### MENU:

1. Rapport
2. Diagnostic des Entreprises au Congo
3. Attentes des Participants
4. Contrat du Séminaire
5. Le Management: Signification
6. L'Approche de Base du Management
7. Le Management et la Gestion
8. La Prise de Décision
9. La Planification Stratégique.

Après la lecture et l'adoption du rapport de la séance antérieure, le Formateur a présenté aux séminaristes, le guide du participant qui se subdivise en neuf (9) comportements qui doivent être étudiés et connus afin d'une bonne dynamique du groupe. Ces comportements sont:

- Le Bagareur
- Le Sage
- Le Savant
- Le Bavard
- Le Timide
- Le Grincheux
- Le Fainéant
- L'Imposant et
- Le Rusé.

Poursuivant cette séance, le Formateur a demandé à chaque groupe de faire le diagnostic de la situation d'une entreprise congolaise:

- Groupe 1: Diagnostic d'une entreprise qui marche
- Groupe 2: Faillite des établissements BOULANGOUNGA
- Groupe 3: Entreprise qui stagne: SOCOPHAR
- Groupe 4: Administration qui assiste les Entreprises
- Groupe 5: Entreprise en faillite

Ce diagnostic a consisté à l'identification des problèmes et des opportunités, c'est-à-dire les points forts (forces positives) et les points faibles (forces négatives) en tenant compte d'une part des caractéristiques de l'entrepreneur et d'autre part de celles de l'entreprise elle-même.

Ces travaux ont été successivement présentés par les rapporteurs de chaque groupe (voir détail en annexe).

Après cette présentation, le Formateur a fait remarquer que les problèmes identifiés par les différents groupes sont liés à l'environnement de l'entreprise et à l'entreprise elle-même. Un

secteur privé tort reste dépendant du dynamisme de son environnement. L'identification des problèmes a permis aux participants de formuler leurs attentes qui étaient pratiquement contenues dans le projet de programme du Formateur a été finalement adopté comme programme du séminaire.

Du fait de l'importance de ce programme, les séminaristes ont accepté de façon unanime que le séminaire se poursuive même les jours de samedi. Les horaires de travail de 10 heures à 18 heures ont été également retenus de façon consensuelle.

Le programme et les horaires ainsi retenus constituent le contrat du séminaire que le Formateur et son staff ont l'obligation de couvrir et que les participants ont le devoir de respecter. Le Formateur a insisté sur la notion de l'heure, parce qu'estime-t-il, le management c'est avant tout la gestion du temps, le temps qui est une ressource très importante puisqu'il ne se recycle pas.

Après l'adoption de ce programme, le Formateur a débuté le programme de formation proprement dit.

Utilisant la méthode de brain-storming, le Formateur a demandé aux participants de définir le MANAGEMENT, voici les réponses des participants.

FÉLIX NGOULOU

Ensemble de techniques d'administration et de direction des organisations qui impliquent la prise des décisions et la mise en oeuvre des ressources, stratégies et politiques en vue d'atteindre au mieux les objectifs qu'on s'est fixés.

Jean Marie EFOUHA

Le Management est une science et un art qui utilise les ressources (humaines, matérielles, financières et méthodiques) en employant les fonctions de planification, orientation, contrôle, impulsion pour atteindre les objectifs fixés.

Antoine ONDELE

On entend par Management l'ensemble des règles, des techniques et des notions qui régissent la gestion d'une entreprise. Le management est la recherche de l'optimum.

Eugenie FOUTOU

Le Management est une science des techniques de travail et de gestion d'entreprise dont lequel,

qu'il faut: une organisation, une planification, une coordination, un contrôle et un pouvoir de diriger.

Martin MITSINGOU-FOUMBA

Le Management est art ou une science qui consiste à faire en sorte que le manager, grâce à son leadership et avec l'aide de la structure placée sous son autorité, organise et gère les ressources disponibles de façon efficace et efficiente pour atteindre les objectifs préalablement définis tout en recherchant un profit optimum.

Gilbert MAFOMA-TSOUMOU

Management est une science ou ensemble des techniques utilisées pour organiser, coordonner, contrôler et diriger une entité (entreprise ou administration).

Dhon Emmanuel MABANICA KIM

Qu'est ce que le Management? Je l'attends comme étant un ensemble des techniques et des méthodes (organisation, de gestion et d'exploitation) qu'un gérant de n'importe quel niveau doit nécessairement connaître et maîtriser enfin de mener à bien son organe. Bref, le management est un outil directeur d'une entreprise.

MAKAYAT Charles C.

Le management peut être considéré comme une technique d'organisation, de comportement et de règles qu'un individu, une société ou un groupe d'individus peut retenir dans la conduite d'une action et peut s'appliquer dans tous les domaines de l'activité humaine optimum.

KELANOU GOMA Marie

Le management est un art, une science ou une approche qui consiste à mettre en oeuvre des fonctions d'organisation, de gestion, de coordination et de contrôle afin d'aboutir à une technique de gestion efficace et rationnelle dans une entreprise ou dans une administration donnée.

MABANZA MASSENGO Jérôme

Management : c'est la science de la gestion et de l'administration, c'est l'art d'administrer :

- \* appliquer les textes,
  - \* faire de la gestion de toutes les ressources (humaine, matérielle, financière et temporelle).
- C'est aussi prendre des décisions, analyser, communiquer, régler les conflits.

MAYANDA Emmanuel

Le management est une action en service d'une direction pour des résultats escomptés ou mieux un ensemble d'outils au service d'une gestion rationnelle des biens et des hommes.

MALCOURBY Flavien Bernard

Le management est l'art de diriger, d'organiser un service qui implique un état d'esprit et la maîtrise des techniques de gestion.

ONDAYE Jean Baptiste

Ensemble des méthodes d'organisation, de direction, de gestion, etc ... des entreprises ou des administrations en vue de la maximisation des résultats.

MOUANZA Bernadette

- Fixer les objectifs ;
  - Définir les actions.
- C'est une technique qu'il faut appliquer pour la bonne marche de l'entreprise.

TEANGOU Jonas

Le management est une technique d'organisation permettant d'optimiser les chances de réussite d'une action dans une entreprise.

BIRINDOU Gilles

Le management est un ensemble de techniques d'organisation, de conception et de gestion de toutes les ressources pour atteindre l'efficacité.

### BIGALA Jacques

Management: sciences de la gestion d'une entreprise ou d'un groupe social. C'est aussi l'art de bien gérer scientifiquement et techniquement une entreprise voire l'économie d'un pays.

Dans le management, il existe la gestion des hommes, des moyens de production et de tous les moyens nécessaires au développement d'une entreprise ou d'une économie nationale.

### SENGOMONA

Le management : c'est l'action de bien gérer les affaires administratives de l'entreprise ou même personnelles.

### KIOUOBO Honorine

Le management est une science qui permet d'analyser, de gérer et de coordonner une structure qui regroupe les ressources humaines, matérielles et financières afin d'atteindre les objectifs bien définis pendant une durée déterminée.

### LOULENDO LUA NZAMBI

Le management est l'art de la conception, de la mise en place, de l'exécution et de contrôle d'une structure administrative, commerciale ou industrielle pour une meilleure rentabilité en vue de la production des richesses pour le bien être social.

### HOMB Marguerite

Management :

- c'est un équilibre à rechercher en permanence ;
- c'est comme une recette de cuisine ;
- c'est l'art de savoir doser les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs qu'on s'est fixé.

### BISSOMBOLO MOUSSAIDA

Le management est l'art de diriger une entreprise par l'élaboration d'une meilleure stratégie de développement.

#### MABIALA Prosper

Le management est la science qui étudie les stratégies de développement et de décision au sein de l'entreprise ou de l'administration. Il concerne aussi bien la gestion des ressources humaines, matérielles que financières. Ces principes sont applicables dans l'entreprise et aussi dans l'administration.

#### MASSENGO Gabriel Georges

Le management est une technique de gestion des hommes et de l'entreprise.

#### DOUMIAMA Apollinaire

Le management est une technique qui consiste à atteindre des objectifs que l'on s'est fixé à partir d'un certain nombre de stratégies.

#### HOUELE François

Le management est un art et une science qui consiste à atteindre les objectifs en mobilisant :

- les connaissances ;
- les ressources.

Tout ceci en appliquant les méthodes ou les paramètres modernes de gestion dans la prise de décision et de contrôle.

#### MVOULA GOMA

Le management est la gestion rigoureuse des ressources humaines, matérielles et financières dans une administration et dans une entreprise.

#### HENRIQUET Simon

Ensemble des techniques modernes de gestion d'une entreprise depuis la conception de la politique générale de l'entreprise jusqu'à la commercialisation des produits fabriqués en passant par la recherche des moyens, la publicité, etc...

#### MPONGUI Martin

Management : c'est l'art d'organiser, de gérer et de suivre une entreprise.

Mme NOTE Marie Yvette

Le management est l'ensemble des techniques de gestion et de direction d'une entreprise ou d'une administration.

BARALONGA Jose b

Le management est l'ensemble des sciences qui porte sur l'organisation d'une gestion bien conçue.

NZABA Lambert

Le management peut être considéré comme un ensemble des techniques d'organisation, de gestion, de direction, de contrôle nécessaire à toute personne à quelque niveau qu'elle se trouve de sa vie professionnelle.

MYABOULHOU Georges

Le management est une technique scientifique qui touche tout ce qui concerne la vie, la gestion d'une entreprise, d'une activité économique quelconque en vue d'en tirer le maximum de profit.

MIZELE MANGA Abel

Le management est l'ensemble des mécanismes de prévision, d'organisation, de gestion, de contrôle dans l'espace et le temps.

DJONGA William

Techniques nécessaires qui concourent à la bonne de l'entreprise.

OBONGUI Basile

Le management est l'ensemble d'éléments techniques de gestion d'entreprise. Dans le sens propre du mot c'est dire comment gérer, comment résoudre les problème qui s'y posent, comment prendre des décisions face à ses problèmes.

#### MAVINGA SOUAMI Jean Claude

Le management est la science qui étudie les moyens que le chef d'entreprise utilise pour gérer rationnellement les ressources de l'entreprise, pour atteindre les objectifs fixés.

#### Préalables

- Manager formé
- Définir les finalités économiques et sociales
- Déterminer les ressources (matérielles, humaines et financières)
- Les outils du manager (programme, planning, contrôle, évaluation, organisation).

#### ABIBOU

Le management est l'ensemble des outils qui permettent de gérer, d'organiser, de planifier ou programmer, de coordonner, de décider et de contrôler.

#### NDINGA Oscar

Le management est la technique de savoir combiner ses propres qualités, les moyens financiers et d'autres moyens dont on dispose.

#### MOUDJO Henri Emile

Le management est l'art de gérer rationnellement des ressources d'une entreprise (par exemple) pour sa prospérité ou sa rentabilité. C'est aussi un état d'esprit qui cerne et agit en toute connaissance de cause mais toujours par l'excellence.

En guise de synthèse à ces définitions, le Formateur a fait remarquer que le management est à la fois un art et une science.

Il est un art parce qu'il fait appel à l'expérience, à des aptitudes innées et à des valeurs intrinsèques.

Il est une science parce qu'il se base sur des principes et des lois rationnels qui ont été démontrés.

Il se base sur les cinq (5) fonctions de FAYOL qui sont: l'organisation, la planification, la coordination, le contrôle et le commandement ou la direction.

Le Formateur a rappelé que FAYOL est considéré comme le père du management moderne. Le management est appliqué depuis que l'homme a commencé à vivre en société, il est appliqué à l'entreprise depuis le 18ème et le 19ème siècles.

Il a aussi ajouté que manager c'est appliquer l'art et la science d'organiser, de planifier, de coordonner, de contrôler, et de diriger; et que deux (2) managers peuvent donner des interprétations différentes à un même problème. Ce qui fait que le management est une approche, une méthode de travail permettant d'atteindre l'optimum, c'est-à-dire le maximum d'efficacité et d'efficience.

Il a fait remarquer que le management prend la forme de celui qui l'applique.

Ainsi, pourrait-on retenir la définition de Pierre CASSE, selon laquelle, le management c'est "faire faire les choses par les autres" complétée par celle de MAHON qui dit que le management c'est "faire de sorte que les choses soient faites" c'est donc "l'art et la science de faire en sorte que les choses soient faites en maintenant l'efficacité et l'efficience".

Etablissant la différence entre l'efficacité et l'efficience, le Formateur a précisé que l'efficacité à trait au niveau d'atteinte des objectifs ; l'efficience par contre tient compte de la quantité des ressources utilisées par rapport au nombre d'extrants obtenus.

Il a enfin conclu que le management est un standard d'efficacité et d'efficience utilisé pour l'atteinte des objectifs.

Le travail en groupe qui a suivi cette définition du management a consisté à définir comment le management pouvait être appliqué dans le cadre des administrations publiques et des entreprises. Sur ce, les groupes des participants ont défini les préalables à l'application du management. Ces préalables sont:

#### GRUPE 1

- Information;
- Procédures.

#### GRUPE 2

- Administration;
- Connaître l'organisation.

### GROUPE 3

- Culture de gestion;
- Formation du personnel;
- Comprendre l'environnement et l'entreprise.

### GROUPE 4

- Fixation des objectifs à atteindre
- Organisation (détermination des missions à accomplir pour atteindre les objectifs, animateurs qualifiés)
- Détermination et mise en oeuvre des moyens humains, matériels et financiers
- Contrôle et suivi

### GROUPE 5

- Aptitude à fixer les objectifs;
- Détermination des actions.

Compte tenu de ces préalables, le Formateur a fait successivement joué trois (3) jeux aux participants:

#### 1. JEU DES ENVELOPPES

Un triangle est découpé en menus morceaux et distribués à certains membres du groupe. Le Formateur demande alors à chaque groupe de reconstituer le maximum de triangle en leur imposant comme contrainte: ne pas se parler dès que le signal top qui autorise l'ouverture des enveloppes sera donné.

Quel est le but poursuivi par ce jeu ?

Comme on a pu le constater, aucun groupe n'a pu reconstituer son triangle puisque les éléments du groupe ont travaillé de façon isolée et se voyant privé de la communication verbale. Les membres de chaque groupe n'ont pas pu utiliser une autre forme de communication: élément essentiel de chaque organisation devrait-il stigmatiser.

En outre, les participants repartis en groupe n'ont pas pu examiner de façon précise l'information mise à leur disposition à savoir: reconstituer le maximum de triangles. Ce qui supposait l'existence préalable d'au moins un.

Les leçons suivantes ont été tirées:

- Le manager ne peut pas vivre sans informations, il lui faut une information précise qu'il doit au préalable analyser avant de décider.
- Le manager doit effectivement décider en tenant compte des contraintes de l'organisation. Ce qui permet de dégager la notion de système qui est l'ensemble d'éléments réunis pour un but donné. Ces éléments étant interdépendants parce qu'ils sont complémentaires mais gardant des frontières perméables puisque l'organisation se nourrit des informations.

L'approche managérielle de base est l'approche systémique. Un système doit donc être ouvert de telle sorte qu'il reçoive des in-put utiles de l'environnement et lui donne des out-put utiles. S'il est fermé, ni l'énergie, ni les matières ne sont transférées.

On parle d'un système imprévisible quand, face à une adversité de l'environnement, les éléments du système ne savent pas comment répondre. Par contre, dans un système prévisible, on peut prévoir quel sera le comportement des éléments devant la même adversité de l'environnement.

## 2. JEU DE FICELLE

Faire un noeud coulant en ayant comme contrainte: ne pas utiliser plus d'une main.

Le principe managériel tiré de ce jeu est que le manager doit mettre en oeuvre toutes les ressources nécessaires et mobilisables que l'organisation possède.

## 3. JEU DE NEUF (9) POINTE

Il consistait à relier neuf (9) points disposés sur un quadrilatère rectangle à l'aide de quatre (4) lignes droites ininterrompues (sans lever la main).

Grâce à ce jeu, le Formateur a pu démontrer qu'un manager ne doit pas être figé dans un cadre précis, car tout ce qui n'est pas interdit peut servir d'atteindre les objectifs de l'organisation, pourvu que cela soit dans la légalité, tout en utilisant les ressources disponibles. Ce qui permet de sortir quelques fois du cadre.

En résumé, cette science et cet art s'appliquent à partir des préalables suivants:

- se fixer les objectifs;

- déterminer les actions efficaces et les moyens pour les atteindre;
- organiser les moyens pour les atteindre de façon efficace et efficiente,

tout en tenant compte de l'approche systémique et en sortant du cadre.

Après avoir défini le management, ses fonctions, ses techniques et son approche de base, le Formateur a demandé aux participants de faire la différence entre la gestion et le management.

Dans sa synthèse, après les avis émis par les séminaristes, le Formateur a dressé le tableau suivant pour établir la différence entre la gestion et le management.

#### LA GESTION

#### LE MANAGEMENT

Science  
 Système fermé et rigide  
 s'arrête aux 5 fonctions  
 Respect des procédures  
 Bureautique  
 Centralisation  
 Même niveau d'échange  
 Contrôle  
 Restrictive

Art et science  
 Système ouvert, prévisible  
 et flexible  
 Fonction  
 Délégation  
 Décentralisation  
 Rendre compte  
 Large  
 Tourne vers la résolution des  
 problèmes  
 Efficacité  
 Organisation flexible  
 Feed-back  
 Relation informelle

Organisation rigide  
 Relations formelles

Le Formateur a clôturé la séance par un bref rappel de tout ce qui a été développé au cours de la journée.

## JOURNEE DU 11 JUIN 1992

### MENU:

1. Rapport
2. Problème du point de vue managériel
3. La prise de décision
4. La planification stratégique

Après la lecture et l'approbation du rapport de la séance antérieure, le Formateur a introduit la notion de "problème" . il a ensuite prié les participants de réfléchir sur sa définition. Les définitions suivantes ont été données:

Georges MYABOULHOU

Un Problème est une situation, un ensemble d'éléments en présence desquels on se trouve et qu'on se doit de comprendre avant d'agir

Lambert NZABA

Un problème est une difficulté devant laquelle on se trouve et qui nécessite une résolution

Basile OBONGUI

Un problème est une situation qui se crée d'une manière anormale et qui incomptabile

SENGOMONA

Problème: C'est un danger devant lequel on se trouve qui nécessite une résolution

BOUNGOU-MOCKASSA

Un Problème c'est une question ou une interrogation qu'on se pose sur un point donné. Par exemple que dois-je faire pour aller en ville?

Emmanuel MAYANJA

Pour l'homme de Marketing, un problème c'est le marché dans ce qu'il a d'abstrait et de contraignant, par rapport à un produit ou à un ensemble de produits dans un territoire ou zone donnée

ABIBOU

Un problème est une situation qui nécessite une solution

Martin MITSINGOU

Un Problème est une situation, une difficulté, un obstacle, un besoin qui se pose à un individu ou à une collectivité devant lequel on est appelé à rechercher une solution ou à trouver satisfaction

Bernadette MOUANIA

Un problème est une situation à laquelle il faut trouver une solution. Cela peut aussi être un obstacle

Oscar NDINGA

Un problème est une situation anormale d'une organisation quelconque

Gabriel Georges MASSENGO

Un problème est un obstacle qui empêche d'avancer

Gilles BIKINDOU

Un Problème est une situation qui demande d'être résolue. C'est le cheminement pour aboutir à une solution. Un problème est un ensemble de contraintes qu'il faut surmonter pour aboutir à la solution souhaitée

Félix NGOULOU

Un Problème est un écart entre la situation présente telle qu'elle est perçue et à la situation telle qu'elle est désirée, une situation d'insatisfaction, d'obstacle qu'il faut résoudre

A. TALANTSI

Problème: Situation nouvelle inconnue à un individu

Christian Charles MAKAYAT

Un Problème est une difficulté à résoudre suivant des normes pré-établies pour un but à atteindre

J.B. ONDAYE

Un problème c'est toute situation ou état de chose auquel on est confronté et pour lequel des solutions peuvent être envisagées

Henri Emile MONDJO

Un problème est une préoccupation du moment qui nécessite une résolution convenable

Flavien Bernard MALOUMBY

Un Problème: difficultés rencontrées par l'entreprise, un individu ou une organisation qui entraînent des solutions car il y a eu écart ou obstacles

Victor LULENDO Lua NZAMBI

Un Problème est un obstacle devant la satisfaction d'un désir ou d'un besoin d'un individu ou d'une collectivité

Honorine KIOUOBO

Un Problème est une difficulté devant laquelle on n'arrive pas à trouver une solution et on cherche une issue pour le résoudre

Marguerite HOMB

Un Problème: Un obstacle, une barrière à franchir

Jacques BIGAJA

On appelle Problème tout élément qui donne un système donné fait que celui-ci ne soit pas ouvert ou prévisible

Mme Marie Yvette NOTE

Un problème est un élément qui gêne la bonne marche d'une structure

MVOULA-GOMA

Un problème est un besoin, un état de fait ou une situation quelconque qui nécessite une résolution

LASCONY

Un problème est une difficulté que l'on rencontre dans un processus

Eugenie FOUTOU

Un problème est une difficulté due à l'insatisfaction d'un désir et qui nécessite une solution

Gilbert MAFOUMA-NTSOUMOU

Problème: Une idée ou un ensemble d'idées qui préoccupent une personne en vue de trouver une solution

Urbain KOUBA

Un Problème est une difficulté qui se pose et qui requiert une solution

Prosper MABIALA

Un Problème est une contrainte, une difficulté, un obstacle qui se pose à un individu (personne physique) ou à une personne morale et qu'il faut résoudre pour atteindre l'objectif fixé

François MOUELE

Un Problème peut être entendu comme étant une difficulté qu'il faut résoudre

Appolinaire DOUNIAMA

On entend par problème, une difficulté, un obstacle faisant fi à un objectif que l'on s'est fixé auxquels il faut trouver une solution

BISSOMBOLO-MOUSSANDA

Le Problème est une situation particulière qui intervient dans la vie d'une entreprise et qui nécessite une résolution

Antoine ONDELE

Un Problème est un ensemble des données disposées suivant (suivant un ordre quelconque) afin d'en apporter les solutions

Jean Marie EPOUMA

Le Problème est un écart par rapport à une norme ou une mesure préalablement fixé

KELANOU-GOMA

Un problème est une difficulté ou un objectif qu'un individu ou des tiers peuvent rencontrer et cherchent à trouver une solution

Jérôme MABANZA-MASSENGO

Un Problème est une situation (nouvelle incompatible) qui se pose à un individu, une entreprise, administration qu'il faut résoudre

Dhon Emmanuel KIMOUENA MABANDZA

Un Problème c'est une question à laquelle il faut répondre c'est-à-dire à laquelle il faut nécessairement trouver des mesures ou des résolutions adéquates. C'est donc un blocage auquel il faut répondre dans n'importe quel système d'organisation

Simon HENRIQUET

Un problème est une situation anormale que la raison doit ramener à la normale

Jean Claude MAVINGA SOUAMI

Le problème c'est la difficulté qui gêne le fonctionnement d'un organisme ou d'une organisation et qu'il faut résoudre

Abel MIZELE MANGA

Un Problème est un obstacle qui ne vous permet pas d'atteindre un but

William DJONGA

Un Problème: Ce qui demande une réflexion avant toute prise de décision

Martin M'PONGUI

Un Problème est une difficulté qui peut être pratique ou théorique qui pour sa résolution nécessite une certaine raisonnement ou une expérience

Non déterminé

Un problème c'est ce qui manque, fait obstacle ou conditionne la satisfaction d'une envie. Objectif: tout ce dont on est obligé (ou tenté) de traiter.

Dans sa synthèse, le Formateur a défini le problème comme étant l'écart entre la situation actuelle et la situation souhaitée. Il a ajouté que la résolution du problème consiste à le transformer en projet, ce qui veut dire, créer une entreprise conduit à satisfaire un besoin préalablement identifié.

Le processus de résolution d'un problème, tel que défini par le Formateur, présente les étapes suivantes:

1. Identifier l'état; cette démarche se base sur la considération que le problème est un système qui comprend les causes, les manifestations et les conséquences. La non considération de ce fait conduit toujours à l'erreur de troisième type, c'est-à-dire rechercher une solution à un faux problème. En effet, dans la plupart des organisations, les managers s'évertuent à vouloir résoudre la conséquence d'un problème au lieu du problème lui-même;

2. Analyser le problème pour laquelle on doit associer tous ceux qui font partie de l'organisation. Cela permet d'analyser le

problème dans la perspective des parties prenantes, des acteurs et des bénéficiaires.

3. Déterminer l'importance du problème.

4. Définir les critères qui vont montrer que la solution a été apportée au problème.

5. Identifier les alternatives de solution. Cette étape est très importante car toutes les alternatives de solution doivent être analysées avant de prendre une décision, la solution la plus apparente n'étant toujours pas la meilleure.

6. Etablir les critères des alternatives à mettre en oeuvre. Ces critères de choix permettent de faire un choix objectif par rapport aux objectifs de l'organisation, c'est-à-dire faire l'arbitrage des décisions.

7. Sélectionner l'alternative la plus efficace.

8. Déterminer les goulots d'étranglement pour être sûr que l'alternative retenue est la plus efficace et la plus efficiente et qu'il n'y a pas des zones d'ombres (des présuppositions).

9. Faire le plan de la mise en oeuvre de la solution.

10. Exécuter la solution.

Le Formateur a ensuite fait remarquer que l'analyse du problème entraîne l'établissement d'un "arbre des problèmes" qui permet de détailler les causes élémentaires dont la résolution suppose la résolution du problème principal.

Un problème mal défini et mal analysé peut conduire à la recherche des solutions à un faux problème ou à la mise en oeuvre des fausses solutions à un vrai problème.

L'élaboration de l'arbre des objectifs se fait en posant la question "qu'est ce qui cause", pour rechercher la cause immédiate et "qu'est ce que ça cause", pour vérifier la cohérence, cause égale conséquence immédiate.

Abordant la notion de "décision", le Formateur a demandé aux participants de définir ce que c'est la décision. Des définitions suivantes ont été données:

Gabriel MASSENGO

Une Décision est un engagement au problème

Antoine ONDELE

On appelle Décision une prise de position par rapport à un problème

Emmanuel MAYANDA

Décision: Acte final, objectif ou résolution après mûres réflexions d'un problème

Mme Yvette NOTE

Une Décision c'est prendre la responsabilité d'apporter une solution à un problème

MVOULA-GOMA

Une Décision est un acte qui permet de résoudre un problème

Honorine KIOUOBO

Une Décision est une résolution d'un problème donné

Jacques BIGALA

La Décision est une mesure prise pour résoudre le problème après en avoir fait l'analyse

Marguerite HOME

Une décision: Un choix de paramètre qui permet de trouver la solution à un problème

Victor LOULENDOT Lua HZAMBI

La Décision c'est la solution, l'attitude consciente et consentie que l'on estime adapté à la résolution d'un problème

F.B. MALOMBY

Une Décision, c'est prendre l'engagement, la résolution de réaliser et de résoudre un problème

Henri Emile MONDJO

La Décision est une mesure prise sanctionnant l'analyse d'un problème donné. C'est le choix, d'un choix de mon choix.

Gilles BIKINDOU

Une Décision c'est la solution à la résolution au problème posé

Jean Baptiste OBDAYE

Une Décision c'est le moyen par lequel on solutionne un problème

Martin MITSINGOU

Une décision: c'est une résolution pour résoudre un problème

Jonas TSANGOU

Une Décision: C'est une solution que l'on apporte à la résolution d'un problème

Bernadette MOUANJA

Une Décision: C'est quand on est sûr d'avoir mûri la question en apportant la solution qu'il faut à un problème

Oscar NDINGA

Une Décision est l'action ou l'engagement pris devant toute situation qui se pose dans le temps ou l'espace

Simon HENRIQUET

Décision: Principe que l'on juge utile et qu'on arrête pour trouver des solutions à un problème

SENGOMONA

Décision: C'est un acte pour résoudre un problème quelconque

ABIBOU

Une Décision est la meilleure solution choisie parmi les solutions possibles à un problème donné

Lambert NZABA

La décision c'est une perspective de résolution d'un problème

Basile OBOUGUI

Une Décision est un acte qui nécessite un choix pour la résolution d'un problème

G. MYABOULHOU

Une Décision est un choix, une orientation pris dans la solution d'un problème

Martin M'PONGUI

La Décision c'est: trancher, se prononcer choisir devant une situation donnée

Prosper MABIALA

Une Décision est la meilleure solution à un problème posé

François MOUELE

Décision: - Elle peut être entendu comme étant un choix ou une prise de position par rapport à une situation.

- Mesure visant la résolution d'un problème
- Trancher

Gilbert MAFOUMA-NTSOUYOU

Une Décision est un acte qui permet de résoudre un problème

Urbain KOUBA

Une Décision est un acte de résolution d'un problème

Appollinaire DOUNIAMA

Une Décision est un choix de solution à apporter à un problème. En définitive, une décision est le

choix de la solution la plus favorable à un problème

BISSOMBOLO-MOUSSANDA

La Décision est un engagement solennel à résoudre un problème

Félix NGOULOU

La Décision est un acte de responsabilité qui permet de choisir une façon de faire telle que souhaitée, parmi plusieurs possibilités d'action

Dhon Emmanuel KIMOUENA MABANDZA

La décision est un choix ou une solution à un problème

J.C. MAVINGA

La Décision est la solution que l'acteur adopte pour résoudre un problème

Abel MIZELE MANGA

La Décision est l'intention d'écartier un obstacle afin d'atteindre un but

William IJONGA

Décision: Ensemble de solution pour permettre de résoudre un problème

BOUNGOU-MOCKASSA

Une Décision c'est prendre une solution à un problème donné

KELANOU-GOMA

Une Décision c'est une position négative ou positive qu'un individu peu prendre. exemple: Gérer (je veux gérer) c'est une décision

S. MABANZA-MASSENGO

La Décision c'est un risque ou une approche de solution qu'on apporte à une situation ou un problème

Eugenie FOUTOU

Une Décision: C'est un acte, un ensemble des solutions d'un problème

Mme LASCONY

Une Décision est un acte qu'on prend face à un problème ou une position qu'on donne face à une difficulté à surmonter

Faisant la synthèse de ces définitions, le Formateur a fait ressortir les notions suivantes: acte, choix, résolution, engagement, mesure et prise de responsabilité. Ainsi, a-t-il défini la décision comme étant un "choix d'une alternative de solution à un problème parmi tant d'autres".

Elle est aussi un acte qui engage et fait sentir responsable.

C'est un choix qui permet l'efficacité et l'efficience, c'est pourquoi elle utilise les techniques quantitatives qui se basent sur la science et des techniques qualitatives faisant appel à l'art.

Il a ajouté que la décision du point de vue quantitative fait appel à deux (2) méthodes:

- processus de prise de décision sans probabilité;
- processus de prise de décision avec probabilité.

Si l'objectif est le résultat espéré, la décision se base alors sur le résultat a-t-il dit en outre.

Ainsi, pour prendre une décision il faut:

- connaître le résultat attendu;
- déterminer les états de la nature qui sont des phénomènes inattendus, mais imprévisibles;
- dresser le tableau des résultats.

Pour illustrer la prise de décision, l'exemple d'un vendeur d'ordinateurs a été pris, celui se trouvant devant trois (3) alternatives de décisions à savoir:

- D1 = Acheter des ordinateurs de grande capacité;
- D2 = Acheter des ordinateurs de capacité moyenne;
- D3 = Acheter des ordinateurs de petite capacité.

et deux (2) états de la nature qui sont:

S1 = Marché petit;  
S2 = Marché grand.

Les résultats attendus sont:

D1S1	---	200.000
D2S1	---	150.000
D3S1	---	100.000
D1S2	---	-20.000
D2S2	---	20.000
D3S2	---	60.000

Ce qui a permis de dresser le tableau des résultats suivants:

	S1	S2
D1	200.000	- 20.000
D2	150.000	20.000
D3	100.000	60.000

Par rapport à ces résultats, le Formateur a fait remarquer que le décideur optimiste dans le cas d'une entreprise, choisirait la décision qui apporte le plus grand résultat, c'est-à-dire un maximum des résultats (critère maximax), tandis que le décideur pessimiste choisirait le maximum des résultats minimum qui lui fait courir moins de risque (critère maximin).

Le conseil donné par le Formateur devant ce cas est qu'il faut choisir le critère maximax que lorsqu'on est sûr de l'état de la nature favorable.

Dans le cas de l'administration, on utilise la logique inverse, le décideur de l'administration à son tour utiliserait le critère minimum et minimax pour choisir sa décision; le décideur optimiste choisirait le minimum c'est-à-dire la décision qui lui fait encourir le plus petit coût, tandis que le décideur pessimiste choisirait le minimax, le critère qui lui fait encourir le minimum des coûts maximum.

Le Formateur a fait savoir qu'un autre critère utilisé est celui du "regret" puisque la décision prise doit permettre d'avoir un minimum de regret.

Ainsi, après avoir dresser le tableau de regret de l'exemple précédent qui se présente comme suit:

	S1	S2
D1	0	80.000
D2	50.000	40.000
D3	100.000	0

Il a souligné que le manager optimiste choisirait la décision qui occasionne le plus petit regret, c'est-à-dire le minimum regret tandis que le décideur pessimiste choisirait le plus grand regret c'est-à-dire le minimax regret.

Il a complété en signifiant que l'on fait également intervenir la notion de probabilité dans le choix d'une décision, cela par rapport à l'expérience acquise. Connaissant la probabilité, le critère retenu est celui de la valeur attendue nette (VAN) parce que les éléments ne se produisent pas comme attendus.

Cette valeur actuelle nette est égale à la somme des probabilités pour qu'un état de la nature se produise multipliée par le résultat obtenu quand un état de la nature intervient.

En appliquant les probabilités au premier exemple, on obtient:

VAN D1 = 134.000  
VAN D2 = 111.000  
VAN D3 = 88.000

La décision D3 est celle qui donne une valeur attendue nette supérieure, elle est donc dans ce cas la meilleure.

Le Formateur a abordé la notion de la "planification stratégique" en demandant aux séminaristes de définir la stratégie: les définitions suivantes ont été données:

Gilles BIKINDOU

Stratégie = Objectifs, moyens et mode organisationnel

Flavien Bernard MALOMBI

Stratégie: Organisation ou moyens devant permettre d'atteindre un objectif

Victor LOULENDOT Lua NZAMEI

Une Stratégie est l'ensemble des mesures et des techniques mises en œuvre pour atteindre ou réaliser un objectif

Jean Baptiste ONDAYE

La Stratégie c'est l'objectif qu'on s'est fixé et qu'on veut atteindre

Marguerite HOMB

Stratégie = Comment atteindre les objectifs que l'on s'est fixé

Honorine KIOUOBO

Une Stratégie est une manière, une façon ou une méthode de faire quelque chose

Jacques BIGALA

Stratégie: C'est un objectif à atteindre pour résoudre un problème. Un moyen de résoudre le problème. Pour réaliser une stratégie on passe par la tactique. C'est aussi un outil pour résoudre un problème

Marie Yvette NOTE

Stratégie: Ensemble des moyens et des méthodes utilisés pour atteindre un objectif

Jonas TSANGOU

Stratégie: Ensemble des techniques utilisées permettant d'obtenir les résultats attendus

MVOULA-GOMA

Une Stratégie c'est l'ensemble des actions permettant de réaliser un objectif

ABIBOU

La Stratégie est une méthodologie reconnue pour atteindre un objectif ou pour résoudre un problème

Martin MITSINGOU-POUMBA

Une Stratégie, c'est l'ensemble de politiques, de mesures ou des actions à mettre en oeuvre pour résoudre un problème

Oscar NDINGA

La Stratégie est la mise en place des mesures quantitatives et qualitatives devant une situation donnée en vue d'atteindre des objectifs fixés

Bernadette MOUANDA

Une Stratégie est une méthode d'appliquer les choses, une démarche à suivre tracée par la personne concernée pour atteindre un but visé

Abel MIZELE MANGA

Une Stratégie c'est l'ensemble des moyens et méthodes mis dans un ordre précis afin d'atteindre un objectif

Georges Gabriel MASSENGO

Stratégie: Voies et moyens mis en oeuvre pour atteindre l'objectif

G. MYABOULHOU

La Stratégie est la manière qui permet de mener la solution d'un problème complexe

Lambert NZABA

La Stratégie: C'est un ensemble des moyens mis en oeuvre en vue d'atteindre les objectifs visés

SENGOMONA

Stratégie: C'est une démarche pour aboutir à une quelconque solution. C'est une démarche pour aboutir à un plan quelconque

William DJONGA

Stratégie: Moyen et méthode pour résoudre un problème

Emmanuel MAYANDA

Stratégie: Moyens principaux retenus par rapport au but fixé d'une part, et aux moyens mineurs, appelés tactiques d'autre part

Martin M'PONGUI

Stratégie: Préparation des grandes lignes à suivre permettant d'atteindre un objectif, de réussir

Gilbert MAFOUMA-NTESOUMOU

Stratégie: Ensemble des méthodes utilisées pour atteindre les objectifs visés

Prosper MABIALA

Une Stratégie est l'ensemble des méthodes qu'on applique pour atteindre un objectif fixé

Appollinaire DOUNIAHA

On entend par Stratégie, l'ensemble des moyens mis en oeuvre pour atteindre les objectifs que l'on s'est fixés

U. KOUBA

La Stratégie est une méthode de mise en oeuvre d'une décision en vue d'atteindre un objectif

François MOUELE

La Stratégie consiste à tracer une ligne directrice afin d'atteindre les objectifs que l'on s'est fixés. Pour ce faire on prévoit des étapes à savoir: le court terme, le moyen terme et le long terme

BISSOMBOLO MOUSSANDA

La Stratégie est une méthode qui permet d'atteindre un objectif

Dhon Emmanuel KIMOUENA MABANZA

La Stratégie c'est ensemble des techniques ou des tactiques pour mener à bien son organisation, en effet un ensemble des moyens méthodologiques, une batterie de tactiques pour atteindre le bon résultat

Félix NGOULOU

Une Stratégie c'est la mise en oeuvre cohérente des moyens humains matériels et financiers en vue d'atteindre les objectifs qu'on s'est fixés

Antoine ONDELE

On appelle Stratégie la mise en oeuvre de toute la perspective dûment conçue pour la réalisation d'un objectif bien précis

Henri Emile MONDJO

La Stratégie, c'est se donner une méthode efficace de travail consistant à établir les voies et moyens d'atteindre des objectifs poursuivis

BIENE

Stratégie: Démarche ou chemin critique pour la mise en oeuvre de sa résolution

KELANOU-GOMA

La Stratégie c'est l'ensemble des mesures sélectionnées et actualisées qui visent à réaliser un objectif bien défini

MABANZA-MASSENGO

Stratégie: C'est le mécanisme qu'on met en place pour lutter contre la défaillance du système

Jean Marie EPOUMA

La Stratégie est une démarche mettant en oeuvre des méthodes et moyens afin d'atteindre les objectifs fixés

## TALANTSI

La Stratégie: Moyen de mettre en oeuvre de la résolution

Simon HENRIQUET

Stratégie: Mise au point d'un programme, d'une méthode pour atteindre l'objectif

Eugenie FOUTOU

Stratégie: C'est une méthode qui permet d'aboutir à un objectif

Mme LASCONY

Stratégie: La combinaison des moyens humains, matériels en vue dans le cadre d'une politique bien définie en vue d'atteindre les objectifs qu'on se fixe

Non identifié: Stratégie: Manière de résoudre un problème. Démarche ou manière d'exécuter sa décision. Manière de combiner les moyens pour atteindre l'objectif fixé.

Leur synthèse a permis au Formateur de dégager les notions suivantes: démarche, ensemble des techniques, mise en oeuvre cohérente, actions, méthodes, politique.

Avant de définir la stratégie, le Formateur a fait remarquer que le mot stratégie est utilisé très souvent chez les militaires. Ils parlent de stratégie pour gagner la guerre.

Si dans le cadre du développement, un pays va en guerre contre le sous-développement, l'entreprise par contre va en guerre contre ses concurrents.

Ainsi, la stratégie peut être définie, dans le cadre précis du développement, comme l'ensemble d'actions qui conduisent vers la victoire c'est-à-dire, la prospérité d'une entreprise, devant ses concurrents ou contre la faillite.

La stratégie sous entend la mise en oeuvre d'une ou de plusieurs actions.

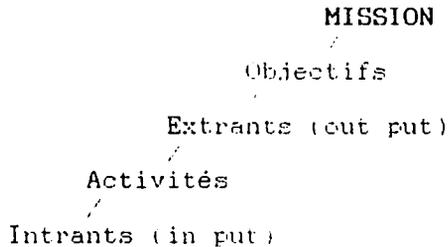
La planification stratégique devient alors l'organisation des moyens de l'entreprise pour se battre sur un terrain favorable.

Le Formateur a ajouté qu'appliquer la planification stratégique sous entend; répondre à la question de savoir: dans quelle organisation sommes-nous?

Répondre à cette question conduit à:

- définir la mission de l'organisation;
- définir les objectifs;
- définir les indicateurs de performances;
- connaître les performances actuelles;
- connaître les performances souhaitées.

Pour ce faire, on utilise l'arbre des objectifs qui se base sur la logique verticale.



Pour maintenir cette logique, on pose les questions:

- \* Comment? en descendant et
- \* Pourquoi? en montant.

Le Formateur a rappelé que la mission est l'objectif ultime d'une organisation, c'est sa raison d'être. L'arbre des objectifs donne donc la hiérarchie des objectifs et la description des tâches; ainsi, l'objectif de l'échelon supérieur est la mission de l'échelon inférieur. Pour formuler un objectif, on utilise: un verbe d'action à l'infinitif, un complément d'objet et un qualificatif.

Le Formateur a ensuite demandé aux participants de dresser l'arbre des objectifs:

**GROUPE I:** Hôtel NTEONA, mission: satisfaire les besoins en logement pour touristes cherchant Hôtel à deux (2) étoiles en séjour à Brazzaville.

**GROUPE II:** Entreprise commerciale, mission: approvisionner les sociétés de maintenance en informatique en ordinateurs et en consommables.

GROUPE III: Entreprise commerciale, mission: mettre à la disposition des utilisateurs congolais un outil informatique performant.

GROUPE IV: Fonds de Garantie et de Soutien, mission: organiser le développement des PME.

GROUPE V: Direction des PME, mission: développer la création d'un tissu des PME.

GROUPE VI: Entreprise de bâtiment, mission: satisfaire un quart des besoins des congolais en logements individuels de type IX à moindre coût.

Chaque groupe devrait ensuite présenter le résultat de sa réflexion, qui a fait l'objet des commentaires et amendements des autres groupes et reçu des orientations synthèses du Formateur. Ces travaux ont été sanctionnés par une note allant de 1 à 5:

5	Signifiant	Très bien
4	Signifiant	Bien
3	Signifiant	Moyen
2	Signifiant	Passable
1	Signifiant	Mauvais

octroyée au groupe exposant par les groupes observateurs en tenant compte du contenu et de la présentation. Ainsi, les notes suivantes ont été octroyées:

GROUPES

EVALUATEURS \	EVALUES:					
	I	II	III	IV	V	VI
I		2.5	1.5	2	2.5	3.5
II	2.5		1.5	3	2	2.5
III	2.5	3		2	1.5	3
IV	3	3.5	1		2	3
V	1	3.5	3	2.5		2.5
VI	3.5	3	2	2	2.5	
TOTAL	14	15	8	11,5	10,5	14
MOYENNE	2.8	3	1.6	2.3	2.1	2,9

Avant de lever la séance, le Formateur a fait un bref appel de ce qui a été développé au cours de la journée. Il a ainsi profité de faire noter que les outils développés ce jour étaient très importants car ils pouvaient être utilisés même dans la gestion des ménages. Ils sont également utilisés sur le plan macro économique pour définir les plans, les programmes et les stratégies de développement.

## JOURNÉE DU 12 JUIN 1992

### MENU:

1. Rapport
2. Identification des forces
3. Formulation des stratégies
4. Plans d'action
5. Budget

La séance du 12 Juin 1992 a commencé par la publication des notes reçues par les différents groupes aux travaux faits la veille, qui consistaient en l'élaboration des arbres des objectifs. Elle s'est poursuivie par la lecture, l'amendement et l'adoption du rapport de la séance antérieure.

Après avoir rappelé succinctement la première étape de la planification stratégique, vue la veille, qui consistait en la connaissance de la mission et la détermination des objectifs de l'organisation, le Formateur a poursuivi le développement des autres étapes qui sont:

2. L'explication des écarts de performance: cette étape consiste à définir les problèmes de performances qui font obstacles à l'atteinte des objectifs: les forces négatives et opprtunités de performances ou forces positives qui permettent d'atteindre certains objectifs;

3. La formulation des stratégies et des plans d'actions; chaque force pouvant conduire à bâtir une ou plusieurs stratégies qui induisent des actions à exécuter afin d'atteindre les objectifs;

4. La détermination du svystème d'information ou plutôt la mise en place d'un système d'information. Cette phase conduit à chercher à savoir: Qui fera les rapport?, Pour qui le fera t-il?, A quelle périodicité? et Quelle décision prendre?;

5. L'établissement du budget: pour faire ce budget, il faut d'abord connaître les actions et les intrants nécessaires;

6. La mise en oeuvre des mécanismes d'évaluation.

Pour ce faire, le Formateur a saisi l'opportunité de faire la différence entre les notions de contrôle, d'évaluation et de suivi.

Ainsi, l'évaluation consiste à collecter des éléments nécessaires pour préparer des décisions, c'est pourquoi l'utilise t-on très souvent dans le management des projets; elle permet de vérifier que le cycle de vie du projet se réalise comme convenu par les différents partenaires.

Quant au contrôle, il a un sens coercitif puisqu'il n'intervient que lorsqu'un écart est constaté et cela, d'une manière ponctuelle. Il est réalisé par les autorités hiérarchiques.

Le suivi par contre est un outil qui permet de surveiller l'exécution du projet: il est interne à l'organisation.

Le Formateur a ensuite prié les séminaristes à poursuivre les travaux débutés la veille, en identifiant les forces négatives et forces positives et en leur attribuant des notes allant de 1 à 5, notes qui permettent de préciser l'intensité de ces forces sur la performance, c'est-à-dire de voir dans quelle mesure ces forces influencent les performances de l'organisation, ce qui permet d'établir l'ordre de priorité des objectifs et de formuler par la suite les stratégies qui permettront de maximiser les forces positives et de minimiser les forces négatives.

Après la présentation successive des travaux en groupe, suivie des commentaires des autres groupes, de la synthèse du Formateur et de l'octroi des notes aux groupes exposants par les groupes observateurs: le Formateur a rappelé que les stratégies de développement et les plans d'action de l'entreprise ou de l'Etat découlent de leur mission, élément essentiel de l'organisation. C'est pourquoi, le cadre à qui on attribue une mission devrait toujours vérifier qu'elle en est réellement une, en se posant la question POURQUOI?

Les notes octroyées au groupe exposant par les groupes observateurs en tenant compte du contenu et de la présentation sont récapitulées dans le tableau suivant:

GROUPES							
EVALUES:		I	II	III	IV	V	VI
EVALUATEURS							
I			1,5	2,5	2	2	2,5
II		3		2,5	2,5	2,5	2
III		3,5	2		1,5	1	1
IV		2	1	2		2	2
V		3,5	2,25	2,5	2,5		2
VI		3,5	2,5	1,5	2	3	
TOTAL		15,5	9,25	11	10,5	10,5	9,5
MOYENNE		3,1	1,85	2,2	2,1	2,1	1,9

Ensuite, le Formateur a fait savoir que la prochaine phase de la planification stratégique est la détermination des goulots d'étranglement qui permet de mettre en place des sous-stratégies et sous actions qui sont des préalables aux stratégies et aux actions.

Enfin pour terminer, les séminaristes ont retenu que la démarche de la planification stratégique a été maîtrisée et compte tenu de la durée trop courte du séminaire, par rapport au volume des modules à étudier, ils ont suggéré que les travaux en groupes s'arrêtent afin de leur permettre d'entrer en connaissance d'un autre module.

#### EVALUATION JOURNALIERE

La majorité des séminaristes estiment que:

1. Les objectifs de la journée ont été bien expliqués;
2. Les objectifs de la journée ont été bien atteints;
3. Les thèmes du jour sont utiles pour l'amélioration des connaissances;
4. Les thèmes traités ont aidé à comprendre le cadre de travail;
5. Les thèmes traités étaient appropriés au niveau de responsabilité;
6. Le matériel de formation était cohérent;
7. Le matériel était efficace pour l'amélioration des aptitudes;
8. Le Formateur conduit les séances de façon convenables;
9. Le Formateur maîtrise bien les thèmes;
10. La communication est bonne.

#### SUGGESTIONS

1. Donner des explications plus détaillées;
2. Explications souvent trop rapide donc il faut insister;
3. Donner des exemples tirés sur les réalités du pays;
4. Conseiller et donner les références bibliographiques;
5. Les tableaux sont mal situés pour certains séminaristes,
6. Eviter d'accumuler les travaux;
7. Un séminaire de ce genre au moins une fois par an;
8. Durée trop courte pour développer les modules;

9. Prendre plus de temps pour expliquer;
10. Distribuer les rapports des séances tous les matins;
11. Expliquer l'importance de la notation des travaux pour qu'elle soit plus objective et plus sérieuse;
12. Eviter la théorie et orienter l'enseignement vers plus d'étude de cas;
13. Rapporter les notions à des exemples pratiques;
14. Le Congo doit penser à des tels séminaires;
15. Etre parfois directif sur la procédure;
16. La salle de travail ne reçoit pas bien l'air conditionné de l'immeuble;
17. Eviter les longs débats pour gagner du temps;
18. Souvent reprendre là où les séminaristes n'ont pas compris;
19. Un peu plus de temps à dédier à l'essentiel;
20. Trop forte compilation des travaux à assimiler;
21. Repérer et insister sur les parties importantes;
22. Continuer dans la même lancée.

## JOURNÉE DU 13 JUIN 1992

### MENU:

1. Rapport
2. Le leadership
3. Le développement national
4. Le secteur privé et le développement national
5. Les politiques sectorielles et le secteur privé
6. L'assistance aux entreprises privées

La séance du 13 Juin 1992 a commencé par la lecture, l'amendement et l'approbation du rapport de la séance antérieure. Elle s'est poursuivie par la publication des résultats des évaluations de la séance antérieure et des notes obtenues par les groupes aux travaux concernant la planification stratégique.

Abordant le deuxième point du menu, le Formateur a demandé aux participants de définir le "leadership". Les notions suivantes ont été retenues des définitions données par les séminaristes: capacités, membres, organisations, objectifs, homme, structure.

En guise de synthèse, le Formateur a fait savoir que le leadership reflète le comportement d'un dirigeant devant son organisation, il se définit comme la capacité d'influencer les membres de l'organisation pour assurer certaines tâches ainsi un manager qui est un leader doit faire en sorte que les membres de son organisation libèrent suffisamment d'énergie pour atteindre les objectifs de l'organisation.

L'homme possédant plusieurs énergies, il revient au manager de susciter la libération par ses collaborateurs, de leurs énergies optimum en faveur de l'organisation. Le problème du manager est donc: comment faire tendre cette énergie vers l'entreprise, celle-ci étant difficile à libérer puisque les hommes se trouvent à la fois devant les aspects de l'entreprise et des aspects sociaux.

Ce problème dégage le dilemme du management qui est: comment concilier les intérêts pour l'entreprise à ceux de l'homme?

Le Formateur a annoncé que dans l'histoire du management, on peut distinguer deux (2) tendances:

- le management scientifique qui privilégie les intérêts de l'entreprise;
- le management humaniste possédant des considérations humanistes, qui énonce que, quelque soit son potentiel, si un certain nombre des aspects sociaux de l'homme ne sont pas pris en compte, il ne peut libérer son énergie pour l'organisation.

Cette distinction a permis au Formateur d'énoncer deux (2) styles de leadership:

- leadership autocratique: ce style est perçu comme celui du commandement autoritaire et dictatorial. Le leader autocrate exige le respect et ne tolère pas que ses ordres souffrent d'une quelconque remise en question;
- leadership démocratique: ce style, perçu comme celui dans lequel le dirigeant fait participer ses collaborateurs à l'exercice du commandement. Il recueille leurs avis et en tient compte avant de prendre une décision. Parfois, il ne se contente pas seulement de recueillir les avis, mais il permet des échanges qui conduisent à une décision commune.

Poursuivant sur ce concept, le Formateur a fait remarquer que des recherches récentes ont démontré que le style de leadership d'un Chef varie considérablement d'une situation à l'autre et ce, en fonction du niveau de compétence de ses collaborateurs. Ce style de leadership ou de conduite des hommes est appelé "leadership situationnel". Le leader efficace utilise tous les styles de leadership.

Il a ajouté que ce qui caractérise un manager, ce sont: sa conception au travail et sa façon de mettre les gens au travail; le choix d'un style est donc influencé à la fois par l'intérêt attaché aux hommes et celui attaché à la production. Ainsi, sur un repère orthonormé, il a été démontré cinq (5) styles de management:

- le style 9/1 ou style autocratique;
- le style 9/9 ou style démocratique;
- le style 1/9 ou style paternaliste;
- le style 5/5 ou style conciliateur;
- le style 1/1 ou style laisser faire.

Le Formateur a rappelé que les différents styles ne s'adaptent pas aux différentes tâches et aux différents collaborateurs, c'est ainsi que le leader doit penser aux caractères de ses collaborateurs qui sont:

- caractère enfant: le collaborateur est plaintif;
- caractère adulte: le collaborateur fait des propositions;
- caractère parent: le collaborateur fait des reproches.

Le Formateur a terminé le développement de ce concept de leadership en insistant sur le fait que le recrutement d'un personnel doit se faire en rapport au style du manager.

Il a introduit le module II concernant "L'APPUI DU SECTEUR PUBLIC AU SECTEUR PRIVE" en rappelant que le secteur public est composé de trois (3) pouvoirs: législatif, exécutif et judiciaire, et, en faisant noter que, souvent, une confusion est faite entre l'Etat, le politique et l'administration.

Le rôle du politique est d'octroyer le pouvoir de décision, celui de l'administration est de décider dans l'allocation des ressources ou de l'utilisation de ces ressources dans le sens du développement. Grâce à la démocratie, une distinction et une répartition de ces pouvoirs sont faites.

Il a ensuite défini le "DEVELOPPEMENT" comme "créer des conditions qui conduisent au mieux être de la majorité". La conception du mieux être étant relative, la mise en place d'une politique de développement revient à trouver un consensus national sur cette notion.

Par ailleurs, il a insisté sur le fait que le développement économique n'est pas synonyme du développement national, ce dernier englobe les types de développement suivants:

- développement social;
- développement politique;
- développement économique;
- développement administratif;
- développement culturel;
- développement légal.

Le développement social qui entraîne le mieux être ne se réalise que si les autres types de développement interviennent.

Les entreprises étant les vecteurs du développement, elles contribuent au développement national en créant des richesses, en générant de l'épargne qui conditionne l'investissement sources de croissance économique.

Ainsi, en créant des richesses, les entreprises produisent en utilisant des technologies acquises grâce aux hommes; ainsi, participent-elles à l'innovation technologique et à la création d'emplois.

En effet, l'entreprise participe à la distribution des effets de la croissance, elle contribue à la croissance économique en apportant de la valeur ajoutée.

L'Etat doit donc aider les entreprises qui composent le secteur privé en mettant en place des mécanismes qui permettent l'augmentation de leur chiffre d'affaires et/ou ceux qui permettent la réduction de leurs consommations intermédiaires afin qu'elles dégagent des valeurs ajoutées importantes.

Le chiffre d'affaires étant influencé par les quantités vendues et les prix, la première action de l'Etat pour aider le secteur privé est de déterminer le niveau de prix en mettant en place des politiques de prix grâce à l'instauration du libéralisme qui engendre la loi de l'offre et la demande pour régler les marchés.

Il s'agit de permettre aux jeux de marché de se jouer effectivement en manipulant les éléments de l'équilibre:

$$\text{Somme } P \times Q_v = \text{Somme } P \times Q_d$$

tout en s'assurant qu'il n'y a pas de GAP inflationniste.

Les quantités vendues sont influencées à leur tour par les marchés qui eux-mêmes sont influencés par les pouvoirs d'achats; ainsi, l'Etat doit mettre en place des politiques salariales adéquates.

Les consommations intermédiaires sont influencées par les politiques salariales, les coûts des infrastructures, les frais des douanes et les impôts et taxes. L'Etat doit pour ce faire mettre en place des politiques douanières et fiscales, des politiques d'installation des infrastructures, etc... afin de favoriser la création des entreprises et notamment les P.M.E. La fiscalité par exemple doit en outre aider l'orientation spatiale des investissements privés.

En expliquant comment l'entreprise participe à la distribution des effets de la croissance, le Formateur a fait savoir que les principaux agents économiques d'une action sont:

- les ménages qui reçoivent de l'entreprise, les salaires et les dividendes;
- les entreprises qui reçoivent d'elles-mêmes, l'amortissement, les intérêts bancaires et les réserves;
- l'Etat qui reçoit des entreprises, les impôts et taxes et les impôts sur les revenus;
- l'extérieur qui reçoit des entreprises, les biens économiques et les devises.

La détermination de la politique de développement nationale consiste à choisir soit la politique de l'offre, soit la politique de la demande.

Si l'Etat veut agir du côté de l'offre, il réduit ce qui revient aux ménages, il occasionne ainsi l'augmentation de ce qui revient à l'entreprise et favorise de ce fait l'épargne qui se transforme en investissement.

Si par contre l'Etat veut agir du côté de la demande, il occasionne l'augmentation des salaires et réduit ce qui revient aux entreprises, ce qui entraîne la baisse des investissements.

Revenant sur la notion de technologie, le Formateur a défini comme étant "ensemble des techniques et du savoir faire", c'est-à-dire "l'ensemble des procédés mentaux et ou physiques permettant à l'homme de transformer les intrants en extrants".

Il a en outre fait la distinction entre la technologie à capital intensif (hautement automatisé) et la technologie à main d'oeuvre intensive qui a pour avantage de réduire le chômage.

L'aide de l'Etat afin de susciter l'innovation technologique doit aller dans le sens de la mise en place des mécanismes de financement de la recherche technologique et à l'instauration des taux d'impôts bonifiés aux entreprises faisant la recherche technologique.

Pour terminer le module, le Formateur a donné lecture d'un certain nombre d'organes d'appui aux entreprises privées des Etats-Unis d'Amérique: on peut retenir:

- les Chambres de Commerce qui sont des agents de développement du secteur privé, elles doivent être autonomes pour jouer réellement leur rôle de défenseur des intérêts des entreprises privées;
- les banques de données;
- les organismes de financement, les fonds de roulement;
- les organismes de mise en faillite, assurant le fonctionnement des entreprises sous protection judiciaire;
- le centre de formation des entrepreneurs;
- le système d'aide des P.M.E. ayant des contrats mais manquant de financement;
- le centre de garantie des exportations.

Le Formateur a conclu en insistant sur le fait que l'appui du secteur public au secteur privé relève de la philosophie du développement et que dans la vie de l'entreprise, il existe plusieurs aspects qui nécessitent l'intervention de l'Etat.

## EVALUATION

La majorité des séminaristes estime que:

1. Les objectifs de la journée ont été bien expliqués
2. Les objectifs de la journée ont été bien atteints
3. Les thèmes sont parfaitement utiles pour les performances personnelles
4. Les thèmes traités ont aidé à mieux comprendre le cadre de travail et d'acquérir des connaissances et des aptitudes propices à l'épanouissement
5. Les thèmes traités étaient appropriés au niveau de responsabilité
6. Le matériel de formation était cohérent avec les thèmes traités
7. Le Formateur conduit les séances de manière convenable
8. Le Formateur maîtrise bien les thèmes
9. Sa communication est excellente

## SUGGESTIONS

1. Organiser ce genre de séminaire pour les Ministres, les Responsables Syndicaux et les Chefs des Partis Politiques
2. Organiser ce genre de séminaire plus souvent si possible tous les 6 mois s'ils sont payants
3. Le Formateur doit fournir plus d'exemples de permettre afin aux participants de mieux comprendre et si possible établir la comparaison entre les entreprises existantes au Congo et les P.M.E des USA
4. La durée impartie au module a été trop courte
5. Insister sur les thèmes développés
6. Tirer davantage des exemples ou des expériences de la vie congolaise
7. Exposés trop rapides. Temps insuffisants
8. Reprendre les travaux en ateliers surtout pour l'assistance aux entreprises que les organismes d'appui doivent apporter aux P.M.E. L'intéressé propose la journée du Samedi prochain pour ce thème
9. S'il ya des documents liés aux thèmes traités, il faut les distribuer aux séminaristes
10. Insister sur l'essentiel quand bien meme tout est important
11. Fournir plus d'exemples concrets ramenés à notre culture
12. Se préoccuper d'étendre cette formation au maximum des décideurs congolais pour une plus grande prise de conscience nationale dans le management
13. Le système de notation de groupe n'est pas objectif, il faut expliquer son sens réel
14. Essayer d'aller dans les détails en donnant trois (3) exemples
15. Insister sur les concepts clés
16. Les idées du module ont été eparses sans forme appréciable
17. Mettre l'accent sur les points jugés captivants
18. Distribuer les rapports journaliers
19. Le séminaire devait être plus long

20. Présenter tous les thèmes en forme de modules à distribuer aux participants
21. Donner la bibliographie des thèmes traités
22. Plus d'exemples, plus d'explications et les donner plus lentement. Suivre et respecter le programme
23. Distribuer des polycopies
24. Garder la même façon de transmettre
25. Continuer dans la même lancée

## JOURNEE DU 15 JUIN 1992

### MENU:

1. Rapport
2. L'entreprise
3. L'environnement de l'entreprise
4. L'entrepreneur
5. Les qualités d'un entrepreneur
6. Les préalables à la création de l'entreprise
7. Les aspects légaux de l'entreprise
8. L'emplacement de l'entreprise
9. La raison sociale de l'entreprise
10. Le financement de l'entreprise
11. La banque et l'entreprise
12. Le plan d'entreprise

Après lecture, amendement et adoption du rapport et la publication des résultats de l'évaluation de la séance du 13 Juin 1992, le Formateur a abordé la séance du jour en parlant de l'entreprise et en faisant jouer aux séminaristes le jeu de perception qui a consisté à la description d'une image imprimée sur une feuille.

Félix NGOULOLO

Jeune fille habillée de fourrure de nature timide en train de réfléchir sur un problème à résoudre.

DOUNIAMA Apollinaire

Cette caricature nous fait penser à une femme, bien coiffée et arborant sur son torse un boubou à fourrure. Elle a un regard de profil, pensant à ce qu'elle doit faire.

NDINGA Oscar

Il s'agit d'une femme. Elle est habillée en grande dame; cela reflète le rang de directrice d'une entreprise. Elle est en train de réfléchir sur ses affaires. Elle fume en travaillant.

Jean BARALONGA

Une jeune femme. Vue de profil. Couverte d'une robe en grande fourrure. Beaucoup de cheveux. Une coiffe spéciale.

MVOULA-GOMA

Je vois une falaise.

Jonas TSANGOU

L'image reflète une femme habillée en fourrure (tenue d'hiver). Elle se trouvait probablement dans un pays à Hiver rigoureux.

ABIBOU

Un champ qui brûle avec une fumée qui s'élève.

MITSINGOU Martin

Dans un sens on peut voir l'image présente une dame apparemment bien coiffée et bien habillée qui est en train de contempler quelque chose.

BIKINDOU

Photographie de profil. La tête d'une femme. Le buste est la partie tachetée d'un fond noir.

HEABA Lambert

Ce dessin fait sortir l'image d'une femme qui rêve ou qui médite sur la conception.

ORONGUI Basile

Le profil d'une femme. Regard fixé en bas vers sa gauche. S'est protégée contre le froid.

SENGOMONA

Il s'agit d'une jeune fille qui regarde de profil. Elle fixe devant elle. Elle a l'air pensif.

MPONGUI Martin

C'est une image qui présente une femme qui se couvre jusqu'aux épaules. Elle présente des allures d'une personne qui cogite, qui prête beaucoup d'attention, et sans quelque chose qui s'envole.

BOURGOU

C'est la photo d'une dame ayant sur la tête un foulard. Elle est habillée d'un manteau en fourrure. Elle a sur la tête chienon. Elle a autour du cou un collier.

LOUHANANA Gustave

Il s'agit d'une femme dont le visage est tourné vers la gauche. Elle est habillée d'un pul over

raillé des traits noirs sur un fond blanc. Il peut aussi s'agir d'un manteau d'Hiver.

William NDJONGA

Le buste d'une femme vue de profil.

MIZELE Abel

C'est la vue de profil d'une jeune dame.

MYABOULHOU

Une belle dame prise de vue latérale. Une vieille femme.

GANONGO Florent

Le regard de profil d'une femme vieille. Le regard de profil d'une jeune fille habillée.

MAKIADI Antoine

L'idée que j'ai sur cette image me fait penser à du feu qui consomme quelque chose comme comparable à la couche d'ozone qui se détruit dans notre atmosphère ou planète due au manque d'oxygène souhaitable et acote (H).

NGOUAKA Dieudonné

Le profil d'une jeune fille de moins de 25 ans, habillée en fourrure. Une vieilledame dont la partie de la joue et son menton constitue le nez de la vieillesfemme: le collier de la jeune femme est la bouche de la vieille, le menton étant plus bas.

HENRIQUET Simon

Profil d'une jeune dame habillée de fourrure et dont la tête est recouverte, avec un collier au cou. Profil d'une vieillesfemme rentroguée, avec un long nez tordu.

MAVINGA SOUAMI

Une jeune belle dame (vue de face). Une vieillesorcière (vue de profil).

NAFOUMA-NTSOUHOU Gilbert

Photo d'une femme encadrée. Elle possède une touffe de cheveux. Elle porte un blouson fourrure. Son attention est fixée ailleurs.

MABIALA Prosper

Il s'agit de deux (2) jeunes femmes regardant un point fixe et recouverte d'un seul manteau.

KOUBA

C'est un profil de jeune fille qui semble habillée comme un mannequin (avec des yeux, nez). Sa posture rappelle celle des présentatrices de mode au cour d'un salon de haute couture en Europe. Elle semble porter une fourrure.

MOUELE François

Cette image représente la photographie de côté d'une dame coiffée, habillée en fourrure, un collier autour du cou.

BISSOMBOLO MOUSSANDA

Il s'agit du profil d'une femme portant un vêtement en fourrure et un mouchoir de tête.

KIOUOBO Honorine

Une femme habillée en fourrure et coiffée de tel sorte que les cheveux courts tombent sur le front et les cheveux longs sont tirés vers la nuque.

LOLENDO LUA NZAMBI

Il s'agit d'une femme bourgeoise richement habillée avec un regard à gauche.

MONDJO Henri Emile

Une vision et une méditation.

MALOUMBY

Première vue ou remarque, une dame assise. Deuxième renversée, un animal se ruant sur une personne.

BIGALA Jacques

Une femme bien habillée. Elle est coquette. Elle incline son regard à gauche avec charme. Elle a beaucoup de cheveux, porte un collier au cou, la tenue qu'elle porte semble être une tenue d'Hiver.

## MAYANDA

Une vieilliedame portant une fourrure et une cape.  
Une jeune dame bien habillée vue de profil. Un vieil  
homme pensif. Un cratère de volcan.

### HOM Marguerite

L'image 2 présente une personne adulte au nez et au  
menton proéminents, dont la tête est couverte d'un  
foulard laissant échapper quelques mèches de  
cheveux devant et le reste du corps enrobé dans une  
fourrure.

### Mme NOTE Marie Yvette

Un homme vivant dans un climat froid car il est  
couvert apparemment d'une fourrure en train de  
réfléchir.

### FOUPOU Eugène

Cette photo représente de profil d'une jeune fille  
et d'une vieillefemme et l'on aperçoit.  
Pour la jeune fille: son menton, son cou, sa  
coiffure, son collier.  
Pour la vieillefemme: sa coiffure, ses oreilles,  
son nez et ses yeux.

### EPOUMA Jean-Marie

Deux visages sont regroupés. Le visage d'une  
vieille femme avec un menton allongé et en meme  
temps le visage d'une jeune femme qui porte un  
manteau en fourrure, qui porte un collier autour du  
cou.

### ONDELE Antoine

On peut remarquer l'éfugie d'une personne prise ou  
présentée de profil. Seule la cage thoracique  
apparaît, les membres superviseurs ne se faisant  
pas voir, la personne étant coiffée.

### MAKAYAT C.C.

L'image présente le buste d'une jeune personne  
fille en particulière si l'on considère la  
chevelure (coiffe), le collier autour du cou et le  
haut porté. Cette personne réfléchirait sur comment  
avoir peut-être vu enfant si le petit dessin au  
dessus de la tête est considérée à vu enfant  
(bébé).

## KIMOUENA-MABANZA Jhon Emmanuel

Je vois une jeune fille qui porte une perique, habillée d'un boubou en laine. Une fumée en haut de son front. Une photo quadrée. L'oreille, le nez.

## KELANOU-GOMA

Le visage d'une vieille vue de profil coté droit. Porte un collier au cou. Vêtue d'un habit en fourrure. Son oeil droit fait couler une larme.

Ce jeu a permis de démontrer l'importance de la culture et de la motivation sur la perception des choses, ainsi a t-il fait savoir que le problème de l'entreprise est avant tout un problème de perception.

Les termes suivants ont été cités par les séminaristes pour définir l'entreprise: mise en oeuvre (combinaison), produire, bien et service, vente, marché, profit, technologie, unité, organisation, prix, créativité.

Sur ce, l'entreprise a été définie comme "un groupe d'homme organisé suivant une hiérarchie, qui met en oeuvre des ressources pour produire des biens et services destinés à la vente et qui vise la réalisation d'un profit tout en maintenant son utilité sociale".

On peut donc noter que l'entreprise a deux (2) motivations essentielles qui sont:

- motivation de profit;
- motivation d'utilité sociale.

Les deux (2) motivations sont difficiles à combiner, elles s'opposent apparemment, mais s'imbriquent et se complètent.

L'avidité d'argent que l'entreprise possède lui permet de remplir sa motivation de profit et grâce à son utilité, elle a une contrainte de continuité.

Sa création est assujettie à plusieurs risques, l'entrepreneur doit donc s'assurer que tous les préalables sont réunis avant de se lancer, cela pour être sur de remplir son rôle social, ainsi l'entreprise devient une vocation.

Elle évolue dans un environnement en perpétuel changement, avec lequel elle interagit. Cet environnement est constitué d'organisations et d'individus qui interagissent avec eux.

Le préalable à la création d'une entreprise est l'analyse de l'environnement tant intérieur qu'extérieur.

L'environnement intérieur est composé de l'entrepreneur et de ses ressources, l'environnement extérieur par contre est composé des

éléments suivants: culture, marché, système éducationnel, la concurrence, l'Etat, les croyances, les banques, les sources de technologie, les fournisseurs, l'économie, etc .... L'entreprise est donc une entité capable de vivre et de survivre dans l'environnement, c'est-à-dire de faire face aux obstacles et injonctions que chaque élément peut occasionner.

Faire l'analyse de l'environnement d'une entreprise c'est identifier les éléments de l'environnement et déterminer la nature des interactions qui s'établissent entre l'entreprise et ces éléments, c'est également présager des obstacles.

L'étude de l'environnement revient aussi à déterminer les créneaux porteurs et de mettre en place une entreprise qui réalise pleinement ses motivations de profit et d'utilité sociale.

Les obstacles de l'environnement pouvant compromettre la survie de l'entreprise, l'entrepreneur doit ainsi avoir l'esprit d'entreprise afin de transformer les problèmes identifiés en opportunités d'affaires.

L'esprit d'entreprise peut être définie comme la capacité de résoudre d'une façon innovatrice des problèmes qui se posent. Il n'est pas caractéristique à un type d'organisation donnée, il se manifeste à tous les niveaux, dans l'entreprise et dans l'administration.

Avoir l'esprit d'entreprise c'est éviter d'aller dans des sentiers battus et lorsque l'on crée une entreprise par exemple, on doit connaître son cycle de vie afin d'apporter de l'innovation face aux limites de la technologie.

L'utilisation du réseau, c'est-à-dire de l'ensemble des relations fait également partie de l'esprit d'entreprise, les relations étant l'ensemble des gens qui sont capables de se rendre service. Ainsi, un entrepreneur doit exploiter son réseau à partir d'une matrice de réseau qu'il dresse.

NOHS	FONCTION PROFESSIONNELLE	RELATION	DOMAINES.POSSIBILITES D'INTERVENTION

L'entrepreneur est la ressource la plus importante de l'entreprise, il n'a pas son temps à lui, son temps et son énergie sont consacrés à l'entreprise qui s'en nourrit, il doit ainsi savoir harmoniser ses ressources avec ses ambitions, il doit s'évaluer en:

- déterminant quels sont ses objectifs dans la vie;
- déterminant lequel des objectifs peut-il atteindre par le biais de l'entreprise;
- identifiant les problèmes de l'environnement et définissant les opportunités.

Les séminaristes ont par la suite fait deux (2) exercices:

- le premier appelé test d'évaluation des aptitudes à être entrepreneurs, permet à l'entrepreneur de connaître ses faiblesses afin de s'assurer avec qui s'associer, qui recruter ou dans quel domaine subir une formation avant d'entreprendre;
- le second a consisté à déterminer des secteurs d'activités qui correspondent le mieux à l'entreprise que l'on veut créer, aux capacités et aux ressources de l'entrepreneur.

Un entrepreneur qui veut entreprendre avec une forte probabilité de succès doit réunir les caractéristiques suivantes:

- le dynamisme et l'énergie;
- la confiance en soi;
- pense au long terme;
- l'argent est une unité de mesure;
- aime l'innovation (solution originale);
- fixe les objectifs et détermine les moyens nécessaires pour les atteindre;
- prend le risque calculé;
- maîtrise l'échec;
- utilise le feed-back;
- prend des initiatives et en réclame la responsabilité;
- utilise toute les ressources de l'organisation;
- possède un rêve bien défini.

Ces caractéristiques doivent être évaluées avant la création de l'entreprise.

Lorsqu'on veut créer une entreprise, on doit aussi penser aux aspects juridiques, c'est-à-dire:

1. A la forme juridique: il existe essentiellement deux (2) formes juridiques:

- l'entreprise individuelle qui appartient à une personne. Elle a pour avantages: création facile, liquidation facile et pour inconvénients: disparition facile, responsabilité limitée, accès difficile au crédit, ressources illimitées, les perspectives ne vont pas au delà d'un certain seuil, développement difficile.

- l'entreprise sociétaire: on distingue deux (2) types, une société de personnes et une société d'actions:

- \* la société de personnes est constituée de plusieurs personnes qui mettent en commun des ressources en vue de se partager le bénéfice. Elle a pour avantages: création facile, faillite facile, l'organisation n'est pas imposée par l'Etat, les partenaires se connaissent et elle a pour inconvénients: responsabilité illimitée.

difficulté d'accès au crédit. disparition de l'entreprise en cas de décès ou de retrait d'un membre.

\* société par action: elle réunit des actions et a pour avantages: responsabilité illimitée, entrée et sortie difficile, fait appel à l'épargne privée, meilleure gestion et pour inconvénients: procédure de création lourde, niveau de capital exigé, nombre d'actionnaires limités, faillite difficile, organisation imposée par l'Etat, fiscalité sévère.

Cette forme est la plus stable. C'est pourquoi, elle peut bénéficier du code des investissements et des crédits bancaires.

La S.A.R.L. est une entreprise intermédiaire entre l'entreprise individuelle et la S.A., c'est une entreprise de personnes, qui mettent ensemble un patrimoine et dont leurs responsabilités se limitent à leurs apports.

Elle a pour avantages: pas chère, fait appel à plusieurs ressources, plus structurées et mieux gérée, et pour inconvénients: entrée et sortie facile, plus cher que les entreprises individuelles, partage du bénéfice, création et mise en faillite difficile, l'Etat impose l'organisation.

On parle également de la société en commandite simple et en commandite par action:

- la société en commandite simple est composée de deux (2) types d'associés, les uns, appelés commanditaires, ils n'apportent que le capital, et les autres, appelés commandités, en plus de leurs apports gèrent l'entreprise avec une responsabilité limitée;
- la société en commandite par action: dans laquelle seuls les capitaux se rencontrent.

Le choix d'une forme juridique donnée se base sur plusieurs éléments dont: la matière, les ressources disponibles, danger que l'entreprise présente pour ces clients et l'environnement, le besoin en crédit, le régime fiscal, la vision de l'entrepreneur.

Raison sociale: elle doit éviter de révéler une idéologie politique quelconque, une considération tribale ou régionale, ou religieuse. Elle doit être courte, facile à retenir; elle doit refléter l'activité.

Pour donner une raison sociale à une entreprise, il faut également s'assurer que ce nom n'est pas entaché d'un préjudice dans le passé.

Lieu (emplacement): doit répondre à trois (3) questions:

- quelle région?
- quelle ville?
- quel site?

L'emplacement de l'entreprise doit faire l'objet d'une étude préalable sur la région, du point de vue de l'évolution démographique, économique, culturelle dans le présent et dans le futur.

Choisir la ville revient à faire l'étude sur la situation économique, démographique et culturelle.

Pour le choix du site, il faut tenir compte du flux des gens, de la facilité d'accès et de l'histoire du lieu.

Pour créer légalement l'entreprise, il faut au préalable dresser un tableau des formalités.

FORMALITE	LIEU	PERIODE	OBSERVATION

Celui-ci permet à l'entrepreneur d'éviter le gaspillage des ressources, d'énergie et du temps.

Avoir une entreprise n'est pas forcément la créer, c'est aussi l'acheter grâce à l'acquisition du fond de commerce, exemple en achetant une entreprise en faillite due à l'entrepreneur.

Il existe plusieurs sources de financement des entreprises, on peut citer:

- fonds propres de l'entrepreneur qui présente l'avantage d'être facile à mobiliser, il ne se rembourse pas, il n'y a pas d'intérêt, c'est un mode de financement idéal et a pour inconvénient de se limiter aux ressources de l'entreprise;
- l'Association: pour constituer le capital;
- les parents et les amis; ce mode de financement est rapidement mobilisable et ne coûte pas cher, mais doit être apporté sous forme de crédit pour éviter les pesanteurs sociales;
- assurance vie, garantie du crédit par l'assurance;
- comptes d'épargne, qui ont l'avantage de garantir les crédits;
- garantie d'un ami ou d'un parent;
- aval de l'Etat, (garantie la moins chère);
- les courtiers financiers;

- les organismes internationaux;
- épargne communautaire;
- les banques. Le banquier met à la disposition de l'entrepreneur de l'argent, ainsi mesure-t-il au préalable le risque économique et financier à partir d'un dossier présenté par les actionnaires et les gestionnaires. Le risque économique est fonction de la compétence de l'équipe de gestion et de celle des actionnaires.

Le risque financier est calculé à partir de l'analyse financière à l'aide des ratios, on note trois (3) types de risques:

- risque 1, 2, 3      considéré comme négligeable;
- risque 4, 5, 6      considéré comme moyen;
- risque 7, 8, 9      considéré comme grand.

Le taux d'intérêt est déterminé en fonction du risque que la banque court, et par rapport au taux fixé par la banque centrale.

C'est sur ces termes que la séance a pris fin.

## EVALUATION

La majorité des séminaristes estiment que:

1. Les objectifs de la journée ont été bien expliqués;
2. Les objectifs de la journée ont été bien atteints;
3. Les thèmes traités sont parfaitement utiles pour l'amélioration des performances personnelles;
4. Les thèmes traités ont aidé à mieux comprendre le cadre de travail;
5. Les thèmes traités étaient appropriés au niveau de responsabilité;
6. Le matériel de formation était cohérent avec les thèmes traités;
7. Le matériel de formation était efficace pour l'amélioration des aptitudes;
8. Le Formateur conduit les séances de manière convenable;
9. Le Formateur maîtrise bien les thèmes;
10. La communication est bonne.

## LES SUGGESTIONS

1. Le module devrait se développer pendant plus de trois (3) jours, sa durée est trop courte.
2. Insister sur les notions importantes.
3. Ne cherchez pas à résoudre les problèmes des observateurs. Occupez-vous des officiels.
4. Tenir compte du contrat du séminaire, c'est-à-dire, tout faire pour que tout le monde puisse avoir et le module et le rapport du séminaire.
5. Tenir compte de l'assiduité des observateurs pour leur faire bénéficier les modules.
6. Etant donné que nous allons manger chez la première dame, il faut pour cela respecter le contrat du séminaire. Partager le module à tout le monde.
7. Négocier avec l'USAID pour que les modules soient distribués à tout le monde.
8. User tous les moyens pour que tous les séminaristes aient les documents pour mieux asseoir leurs connaissances à travers la lecture répétée ce qui leur permettra de communiquer leur expérience aux autres avec exactitude.
9. Les entrepreneurs devraient être les plus privilégiés à ce séminaire ainsi Monsieur l'expert doit être un père souple qui doit recenser les entrepreneurs qui sont auditeurs libres et leur remettre les modules pour ne pas les démoraliser.
10. Entretenir les séminaristes sur la possibilité de poursuivre les études en management à Atlanta.
11. Qualité de compréhension parfaite du Formateur continuerait ainsi.
12. Le Formateur a été superficiel sur certains thèmes connus de certains mais que d'autres n'appréhendent pas. Il faut donc expliquer tous les thèmes au même titre.
13. Continuer à utiliser le brainstorming.
14. Ce genre de séminaire devra se faire deux (2) fois par an (modules sous forme de documents écrits).
15. Achever les modules programmés dans la journée pour gagner du temps.

16. Penser aux entrepreneurs prioritairement et payer le perdiem à la fin de chaque semaine.
17. Eviter que les séminaristes fassent trop de digression. Toujours garder le contact et la bonne ambiance.
18. Suggérer à l'USAID d'étendre ce type de formation au niveau des décideurs congolais pour qu'ils comprennent mieux le management et la gestion.
19. Tout marche bien. Continuer dans la même lancée.

## JOURNÉE DU 16 JUIN 1992

### MENU:

1. Rapport
2. Rappel
3. Plan d'entreprise

Après la lecture, l'amendement et l'adoption du rapport et la publication des résultats des évaluations de la séance du 15 Juin 1992, le Formateur a abordé le deuxième point du menu en rappelant les finalités de l'entreprise qui sont:

- 1- Créer des richesses, beaucoup plus qu'elle n'en consomme;
- 2- Former le personnel aux qualifications pour lesquelles ils sont employés;
- 3- Générer le progrès qui se traduit par la croissance des quantités, de la qualité et du niveau de vie de ses clients;
- 4- Survivre, la survie est l'impératif suprême de l'entreprise;
- 5- Croître et se développer; la croissance est son instinct de survie;
- 6- Posséder une avidité pour la nourriture financière et pour la nourriture intellectuelle;
- 7- Être un carrefour d'aspiration et d'objectifs divers. Le banquier connaissant ses finalités, analysera le plan d'entreprise par rapports à celles-ci, par le plan d'entreprise doit être conçu par rapport à ces finalités.

Du fait que le plan d'entreprise est élaboré en tenant compte de tous les aspects et concepts liés à l'entreprise il est:

- un plan de carrière de l'entreprise,
- une carte de l'entrepreneur, il dirige l'entrepreneur, il lui montre la où il va,
- un plan de vol parcequ'il est un élément de contrôle de gestion, il permet de voir les paramètres à changer quand il y a quelque chose qui ne va pas.

Il sert aussi à l'éducation des employés, et permet de vendre l'entreprise au banquier, aux partenaires, aux clients et à l'Etat.

Le plan de l'entreprise comprend:

- 1- La couverture qui doit porter
  - \* le nom de l'entrepreneur
  - \* l'adresse de l'entrepreneur
  - \* le but de l'entreprise
- 2- La note de présentation qui doit contenir les idées maîtresses du plan d'entreprise puisqu'elle sert à réveiller l'attention du lecteur:

- 3- La table de matières;
- 4- L'historique de l'entreprise ou de l'idée.
- 5- La présentation de l'entreprise. Qu'est-ce-que l'entreprise fait? Qu'est-ce-qu'elle vend? Quelles sont les caractéristiques de ses produits? Quels sont ses atouts?.
- 6- La description de la concurrence.
- 7- L'analyse de la situation actuelle du marché qui se fait en déterminant de façon dynamique le volume du marché (marché potentiel), et en étudiant les segments du marché en fonction des atouts et les faiblesses identifiés.
- 8- Le choix du marché cible ou part du marché;
- 9- Détermination de la stratégie marketing.

Le marketing a été défini comme "un état d'esprit, un ensemble de techniques qui permettent de mieux vendre", en d'autres termes c'est "un ensemble de caractéristiques qui permettent d'acquérir les marchés les plus rentables. Un marché rentable se caractérise par l'existence d'un besoin permanent, et croissante dont la satisfaction se fait d'une façon rentable.

Pour ne pas perdre le marché l'entreprise doit chercher à satisfaire les besoins de ses clients, et la satisfaction du besoin est pour le client le prix à payer.

Le marketing conduit à consommer toujours plus; à l'aide des stratégies marketing l'entreprise fait tout pour faire comprendre aux clients que le prix est inférieur au besoin à satisfaire.

Pour que le client comprenne qu'il va satisfaire un besoin qui est supérieur, l'entreprise doit faire attention à la qualité, à la valeur, à la distribution et à la promotion. Ainsi la stratégie marketing tient compte des quatres (4) "P" qui sont: le produit, le prix, la place (distribution) et la promotion.

Le produit a un cycle de vie subdivisé en quatre phases à savoir: le lancement, la croissance, la maturité (stagnation) et le déclin.

Les stratégies marketing liées au produit doivent prolonger son cycle de vie, ces stratégies sont:

- la différenciation due à l'innovation;
- le positionnement qui doit tenir compte de l'emplacement de l'entreprise,
- et l'abandon qui conduit à la liquidation, les soldes, etc
- ...

Le prix: il existe deux (2) sortes de prix dans une économie libérale. Le prix plafond relatif à la stratégie de la crème

conduit à la sélection des clients. Il s'applique pour le positionnement. Le prix planché qui conduit à la stratégie de la pénétration du marché.

Les autres stratégies marketing basées sur le prix sont: la stratégie de l'alignement, et la stratégie de la promotion.

La place: les stratégies basées sur la place sont:

- stratégie de vendre aux grossistes;
- stratégie de vendre aux détaillants;
- stratégie de vendre aux consommateurs finals.

Le choix d'une stratégie consiste d'une part à comparer les bénéfices dégagés par les trois stratégies et d'autre part à tenir compte du coût de distribution.

Promotion: dont les les éléments essentiels sont: publicité, relation publique, foire et salon, sponsoring, démarchage, démonstration, portes ouvertes, ventes personnalisées, etc ....

Toutes les stratégies exigent beaucoup d'argent, c'est pourquoi, une entreprise ne peut les appliquer toutes au même moment.

Après la présentation du plan de l'entreprise, le Formateur a demandé aux différents groupes de dresser le plan d'entreprise d'une entreprise.

Le reste de l'enseignement s'est poursuivi en atelier.

## EVALUATION

La majorité des séminaristes estiment que:

1. Les objectifs de la journée ont été bien expliqués
2. Les objectifs de la journée ont été bien atteints
3. Les thèmes traités sont parfaitement utiles pour l'amélioration des performances personnelles
4. Les thèmes traités ont aidé à mieux comprendre le cadre de travail et acquérir des connaissances
5. Les thèmes traités étaient appropriés au niveau de responsabilité
6. Le matériel de formation était cohérent
7. Le matériel de formation était efficace pour l'amélioration des aptitudes
8. Le Formateur conduit les séances de façon convenable
9. Le Formateur maîtrise bien les thèmes
10. La communication est bonne

## LES SUGGESTIONS

1. La durée du module devrait être de 5 jours au moins
2. Les entreprises du Congo sont malades. Pour permettre à tous d'étendre leurs connaissances, le Ministre du Commerce doit prendre ses responsabilités en complétant la multiplication des documents qui manquent pour que tous les séminaristes sortent d'ici avec tous les documents voulus
3. Considérer les observateurs assidus comme tous les participants officiels
4. Insister sur les illustrations
5. Continuer avec les exercices corrigés
6. Ce genre de séminaire devra être plus fréquent
7. L'accumulation des travaux en groupes risquent de rendre inefficace l'enseignement
8. Possibilité des supports photocopiés payables par les participants afin de mieux suivre la chronologie du séminaire
9. Plus de temps pour les explications et les éclaircissements avec cassettes, projection
10. Faites un effort pour intéresser tout le monde au repas. Car sachez que les opérateurs économiques payent les impôts leur reproduire les documents
11. Ne cherchez pas à régler les problèmes des auditeurs libres. Vous compliquez votre tâche pour rien
12. S'attaquer à l'essentiel
13. Le Formateur doit apprécier les travaux des groupes en dehors des notes attribuées par différents groupes sans influence. Il doit aussi noter les groupes
14. Continuer à identifier et à insister sur les points forts
15. Demander d'aérer la salle. La tête devient lourde à la fin des séances
16. Passer donner des conseils sur les lacunes des groupes et insister toujours sur la démarche et l'outil de connaissances afin d'éviter qu'on sorte d'ici la tête bien pleine au lieu d'une tête bien faite

17. Distribuer les modules par direction car il y a des séminaristes qui sont deux ou trois dans une même direction
18. Le Formateur maîtrise bien les thèmes. Continuer dans cette lancée

## JOURNÉE DU 17 JUIN 1992

### MENU:

1. Rapport
2. Atelier
3. Organisation
4. Management des ressources humaines

Après lecture, l'amendement, l'adoption du rapport et la publication des résultats des évaluations de la séance antérieure, le Formateur a demandé aux séminaristes de poursuivre les travaux en atelier, en élaborant le budget et le planning des activités marketing et en établissant le bilan, le compte d'exploitation prévisionnelle et le plan financier qui vont conduire à émettre des stratégies d'amélioration des résultats de l'exploitation.

Après quelques heures de travaux en atelier, les séminaristes ont consentuellement décidé d'arrêter les travaux afin que le développement du module se poursuive.

Ceci étant, le Formateur a expliqué les techniques d'analyse du plan d'entreprise qui sont l'analyse financière et l'analyse économique. L'analyse financière d'un projet se fait par l'entrepreneur et le banquier, qui cherchent à estimer la rentabilité du projet ou de l'entreprise, tandis que l'analyse économique est menée par les décideurs économiques. Faire une analyse financière c'est dresser un plan financier qui dégage un cash-flow net et un cash-flow cumulé afin de déterminer le temps de récupération en fonction de la fonction de la durée de vie technique des équipements dans un pays à institutions stables et fonction de la durée de vie du Gouvernement dans un pays à institutions instables.

Du point de vue financier, le plan d'entreprise est également analysé à partir des ratios bénéfice-coût.

Un autre élément d'appréciation fréquemment utilisé par les banquiers est le taux de rentabilité interne (T.R.I.). Il est calculé par la méthode de l'actualisation parce que, les biens devenant de plus en plus élaborés dans le temps, acquièrent une valeur plus élevée que celle de la monnaie.

Actualiser c'est rapporter toutes les valeurs aux conditions monétaires d'une année de référence, en multipliant les valeurs par les coefficients d'actualisation. Le taux d'actualisation doit être égal au taux d'intérêt de la banque centrale pour une entreprise qui emprunte et égal au taux d'intérêt fixé par l'entrepreneur pour autofinancement.

Ainsi, le taux de rentabilité interne est le taux d'actualisation qui annule la somme des flux actualisés. Le taux doit être nettement supérieur au taux d'intérêt d'un prêt sollicité. Son calcul se fait par tâtonnement.

Pour l'analyse financière, on calcule également la valeur actuelle nette (VAN) qui est la somme des cash-flow actualisées afin de décider devant deux (2) scénarios d'un projet, le projet à retenir dans ce cas est celui qui dégage une VAN supérieure.

L'analyse du plan de l'entreprise et notamment celle du bilan, puisqu'elle doit se faire de façon dynamique, l'analyse statique conduisant à des erreurs.

L'analyse économique à son tour est faite par les administrations puisqu'elle permet d'apprécier la participation du projet ou de l'entreprise au développement, c'est-à-dire voir le profit économique résultant de la confrontation des coûts et avantages économiques.

Pour faire cette analyse économique, on utilise deux (2) méthodes:

- la méthode des prix des références;
- la méthode des effets.

La méthode de prix de référence est utilisée pour l'analyse économique-sommaire en dressant un tableau économique, les biens consommés n'étant plus considérés aux prix de marché.

Le prix de référence est un prix théorique auquel on substitue le prix du marché afin de tenir compte de la rareté ou de l'abondance du bien. Il est obtenu par la correction du prix du marché à partir d'un d'un coefficient de référence déterminé par l'Etat.

La méthode des effets appliquée pour l'analyse approfondie, utilise les prix du marché.

Le principe de base de cette méthode est que tout projet crée des richesses sous forme de valeur ajoutée et que tout projet supprime également de la valeur ajoutée; la différentielle obtenue entre les valeurs ajoutées créées et celles supprimées correspond au profit économique du projet.

Cette différentielle est comparée au coût social du projet; le projet est économiquement rentable si la différentielle de valeur ajoutée déjà est supérieure au coût social du projet.

Les autres éléments d'appréciation des projets utilisés dans cette méthode sont:

- effets du projet sur l'environnement. Ces effets peuvent être qualitatifs ou quantitatifs;
- effets indirects et les effets multiplicateurs calculés à partir des coefficients multiplicateurs déterminés par l'Etat.

Pour terminer ce module, le Formateur a fait remarquer que souvent l'analyse économique est faite par rapport à l'atteinte des objectifs subtiles d'une volonté politique, il a aussi insisté

sur le fait que les administrations publiques devraient faire des analyses économiques avant d'accorder des avantages à des entreprises.

Le Formateur a abordé le module N°IV relatif au "MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE" en faisant rappeler que le management permet d'atteindre des objectifs de l'organisation par le travail des hommes, l'homme est ainsi considéré comme la ressource la plus importante de l'organisation.

Le management de l'entreprise permet donc de se fixer les objectifs, de déterminer les ressources nécessaires et de les organiser pour atteindre l'objectif d'une manière efficace.

Le Formateur a demandé par la suite aux séminaristes de coconvoier l'organisation d'une entreprise, en citant les actions qui peuvent être envisagées pour satisfaire un client après quelques temps.

L'organisation de l'Entreprise dépend de ces actions qui peuvent être divisées en fonction de:

- production;
- commerciale;
- approvisionnement;
- financière;
- comptable;
- juridique;
- sociales;
- recherche et développement.

Assurer le management de l'entreprise, c'est assurer le management de toutes ses fonctions. Ces fonctions sont à la base de l'utilisation des ressources utilisées, le personnel étant la ressource la plus importante amène à étudier au prime à bord le management des ressources humaines.

La notion de ressources humaines se démarque de celle du personnel parce que malgré la cohérence entre les tâches, les capacités et le salaire payé, l'objectif n'était pas atteints.

Le problème des ressources humaines est de voir comment mettre en oeuvre l'intelligence de l'homme qui a une capacité d'agir et de s'adopter au service de l'organisation pour que ses objectifs soient atteint.

Le travail de l'homme étant influencé par le salaire, les conditions de travail, le cadre du travail, l'organisation, le genre de relation existant dans l'entreprise et le genre des relations entre l'entreprise et son environnement extérieur.

Ces aspects conditionnent les éléments tels que la motivation, la discipline, etc ....

Lorsque l'on parle du management des ressources humaines, on doit voir le leadership.

Parler du leadership revient à parler du manager et des activités qui relèvent du management et de l'exécution, ainsi la distinction:

EXECUTION	MANAGEMENT
Analyse Sanction Promotion Recrutement Formation	Analyse Délégation Décision Orientation Motivation Coordination

Cette distinction doit être connue pour qu'il y ait: délégation et une cohésion dans l'organisation.

Cette partie des Ressources Humaines a été développée sous forme de jeux, de tests et des études de cas, dont le test de leadership qui a permis aux participants d'indiquer la conduite la plus probable qu'ils adopteraient s'ils étaient responsables d'une équipe de travail: l'un des scores suivants était attribué à chaque question:

T = toujours; S = souvent; O = occasionnellement;  
 R = rarement et J = jamais.

Ces scores reportés sur un repère a permis de déterminer le style de leadership qui pouvait être soit un style autocratique (productivité élevée), un style participatif (à satisfaction et bonne productivité) et style laissez-faire (satisfaction).

L'Etude de CAS "le cimetière des véhicules" dans lequel il s'agit de déterminer le problème de management qui survient dans un département ministériel à la tête duquel a été nommé un jeune technocrate plein de dynamisme. Des solutions également ont été proposées par les différents groupes à ce problème de management:

#### GRUPE I

##### Problème

- Mauvaise analyse de la situation et une prise de décision inopportune
- Mauvaise organisation du travail
- Inexpérience professionnelle de manque d'intérêt aux objectifs
- Mauvaise utilisation des ressources humaines, financières et matériel

- Mauvais style du leadership, inadaptation à la culture du groupe

#### Solutions

- Réorganisation du travail
- Formation
- Délégation du pouvoir
- Solliciter un conseil d'organisation des méthodes.

### GROUPE II

Problème: Délégation de pouvoir et crise d'autorité

La mauvaise analyse de la situation a créé un blocage (problème de culture)

L'absence de délégation ayant entravé un mauvais recrutement et des affectations inopportunes. Il y a eu conflit de compétences (délégation).

Mr Julien étant uniquement spécialisé en électricité ne pouvait pas valablement remplacer Mr RAJANA, chef de garage (multitâche). Il s'est contenté de l'administration.

Rappeler Mr RAJANA y compris ses anciens collaborateurs. Mr Julien doit apprendre auprès de Mr RAJANA.

### GROUPE III

Le problème

- Le ministre vient d'arriver et sans connaître le terrain, il veut réorganiser.
- Le garage est dirigé par un cadre expérimenté (formation sur le tas et perfectionnement)
- Le garage dispose également des mécaniciens expérimentés;
- Le ministre remplace le chef par un jeune inexpérimenté bien que diplômé;
- Il enlève tous les chauffeurs mécaniciens expérimentés et remplace par les chauffeurs mécaniciens d'où:

1°) Prise de mauvaise décision (décision hâtive)

- 2°) Absence d'opportunité dans la décision;
- 3°) Démotivation du personnel;
- 4°) Mauvaise utilisation des ressources humaines et financières

#### Solutions

Suppression du garage du cabinet

Recruter un chef mécanicien et responsabiliser les deux chefs en chef de service.

Ramener les chauffeurs mécaniciens au garage central et faire partir les chauffeurs su.

Etablir deux cellules: mécanique auto et électricité-auto avec RAJANA et Julien

### GROUPE IV

#### Problèmes de management

- † gestion de ressources humaines;
- † définition des objectifs;
- † absence de diagnostic;
- † problème de leadership.

#### Solutions préconisées

- † analyser la situation;
- † mettre en cause les nominations;
- † porter le choix sur les personnes aux aptitudes professionnelles plus adaptées.

### GROUPE V

#### Les problèmes du management posés dans ce cas

- † manque de diagnostic;
- † crise d'autorité.

## Les solutions

Remettre les effectifs comme auparavant détacher la gestion et création d'un parc unique du gouvernement.

## GROUPE VI

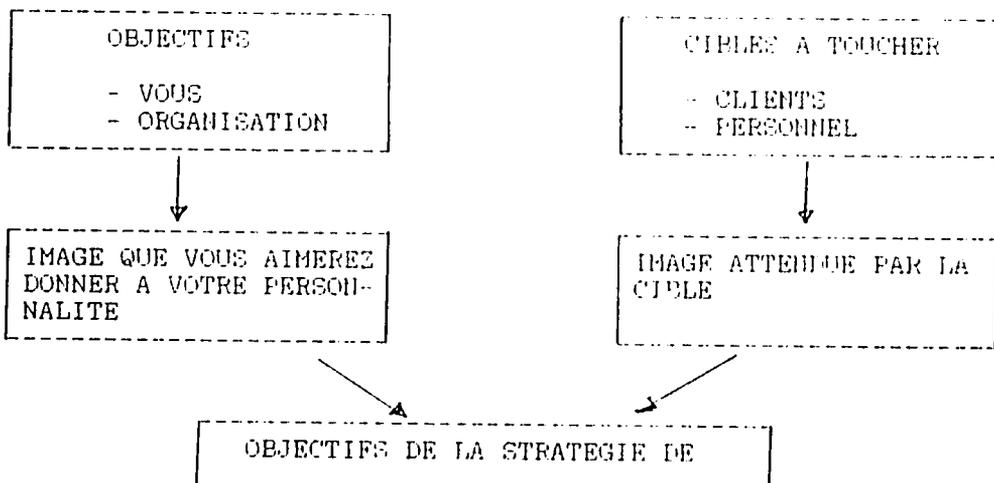
1. Mauvaise analyse de la situation et du milieu
2. Ensuite manque de délégation.

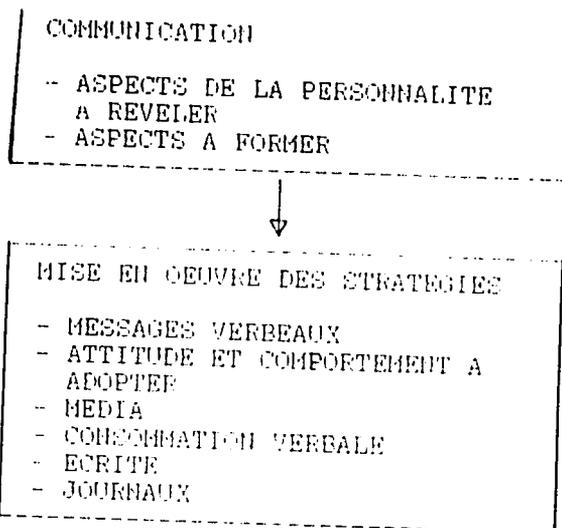
## Solution

Replacer Mr RAJANA au garage central et lui adjoindre Mr Julien avec une équipe de chauffeur/mécanicien.

Dans sa synthèse, le Formateur remarquer que le problème qui se pose dans cet exercice est celui du leadership, le style choisit par le jeune manager ne s'est pas adapté à la culture de l'organisation.

Ainsi, a-t-il déduit que l'impression que l'on a de l'entreprise dépend du style du management de l'entrepreneur, c'est pourquoi le manager doit avant tout identifier son style et de le déterminer par rapport à l'objectif et par rapport à l'organisation d'une part et par rapport à la cible à toucher à savoir les clients et le personnel d'autre part afin de dégager l'image que le manager veut donner à sa personnalité et l'image attendue. L'harmonisation de ces deux (2) images permet de fixer les objectifs de stratégie de communication et la mise en oeuvre de cette stratégie.





Une deuxième étude de cas dans laquelle Madame BOKOTO titulaire du diplôme d'études spécialisées en écologie, nommée Directrice de la qualité de la vie, a proposé des mesures.

Il s'est agit dans ce cas de déterminer les problèmes central et secondaire de management qui en découle et de suggérer des solutions.

Le problème central dégné est le style autocratique appliqué par Mme BOKOTO.

Les problèmes secondaires sont relatifs à la motivation, à la communication et à la délégation.

Les solutions suivantes ont été suggérées: restructuration des services, et fixation des nouvelles attributions.

C'est après la résolution de ce cas que la séance a été levée.

JOURNEE DU 18 JUIN 1992

MENU:

1. Rapport
2. Communication
3. Motivation
4. Gestion des conflits
5. La délégation
6. Planification des ressources humaines
7. Gestion des stocks
8. L'administration des ventes.

Après la lecture, l'amendement et l'adoption du rapport de la séance du 17 juin, le Formateur a commencé la séance du jour en faisant la distinction entre un bon et un mauvais leader.

BON LEADER	MAUVAIS LEADER
Stable	Approche standard
Bien veillant	Est faut
Approche individuel	Fait deux poids deux mesures
Bon auditeur	Ne soutient pas les employés
Prompt à la discipline	S'approprie le crédit, ou le donne fausement
Honnête et franc	Prend très peu ou presque pas en compte l'intérêt de ses collaborateurs
Fait des reproches francs	Est indifférent aux succès des collaborateurs
Soutient ses subordonnés, ce qui crée la loyauté	Ne possède pas de position ferme
Donne crédit	A de l'aversion
Fournit des opportunités	
Développe des mécanismes permettant à l'individu de se développer	
Un coopérateur et joueur d'équipe	
Réceptif aux idées nouvelles	
Innovateur	
Reconnait et loue le bon travail et les réalisations de valeur	
Possède une position ferme et objectif	
Se maîtrise (possède un selfcontrôle)	
Est doté d'un désir d'accomplir	
Est intègre et a un bon caractère	

Après cette distinction, le Formateur a rappelé qu'une organisation est composée de plusieurs systèmes et sous-systèmes, et le rôle du manager est de faire que ses systèmes et sous-systèmes travaillent en parfaite harmonie, et qu'il peut y avoir harmonie s'il n'y a pas de communication.

L'importance de la communication a été démontrée à partir d'un jeu de communication qui a consisté à transmettre oralement un message de départ à celui reçu par le dernier recepneur.

On a pu constater que le message transmis s'est complètement dénaturé, ainsi, le Formateur a fait remarquer que, la communication qui est un échange des informations entre différents

membres de l'organisation, est à la base de l'organisation. Elle suppose, selon WARREN:

1. Une réflexion, 2. un codage, 3. une transmission, 4. une réception, 5. une compréhension, et 6. une prise de décision.

Le cycle de l'information n'est complète que s'il y a feed back, et un système de communication dans une organisation doit tenir compte:

- du canal de transmission;
- de la nature du message;
- de la qualité du message et
- des caractéristiques et aspects socio-culturels du recepneur. Le formateur a insisté sur les faits que le canal de transmission doit être assez court pour que la nature de l'information ne soit pas transformée, et que l'interprétation d'un message dépend de la perception.

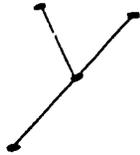
Le choix d'un canal de transmission doit correspondre à la situation du moment et dépend de la nature de l'individu recepneur.

La qualité de la décision prise dans une organisation dépend de la qualité des informations recueillies à la base.

Après un exercice de communication interpersonnel qui dégagait un problème de blocage malhonnête d'une donnée qui devrait permettre de prendre une décision, le Formateur a démontré que toute communication se caractérise par un émetteur et un recepneur, ainsi il faut mettre dans l'organisation des mécanismes qui facilitent la communication.

Dans l'organisation on peut noter plusieurs structures de communication:

1. Structure en Y: dans laquelle il y a quelqu'un au centre de l'information.



Cette structure présente comme avantage: le manager est au centre de toutes formations et comme inconvénient: le canal est long parcequ'il y a un intermédiaire entre l'émetteur et le percepneur. Ce noeud peut être à la base de la dégradation de la nature de l'information.

2. Structure linéaire: dans laquelle, il existe plusieurs intermédiaires entre émetteur et le recepneur.

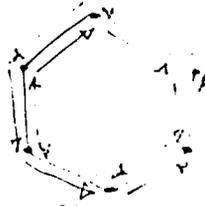


Cette structure est une structure hiérarchique.

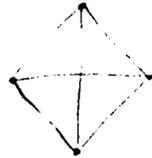
Avantages: tout le monde à l'information

Inconvénient: existence de plusieurs noeuds qui peuvent déformer le message.

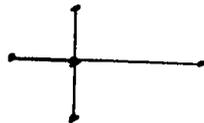
3. Structure circulaire: dans laquelle les membres ne communiquent pas avec tous les membres.



4. Structure étoilée: dans laquelle tout le monde peut communiquer avec tout le monde.



5. Structure en croix qui est une autre variante de la structure en Y.



Le choix d'une structure dépend de: la nature de l'information, des objectifs de l'organisation et des décisions que l'on prend.

Ainsi, il faut au préalable:

- 1- identifier la nature des décisions prises à un niveau de responsabilité donné;
- 2- identifier les informations qui seront à la base de cette décision;
- 3- déterminer les sources d'informations; et
- 4- déterminer le canal de transmission.

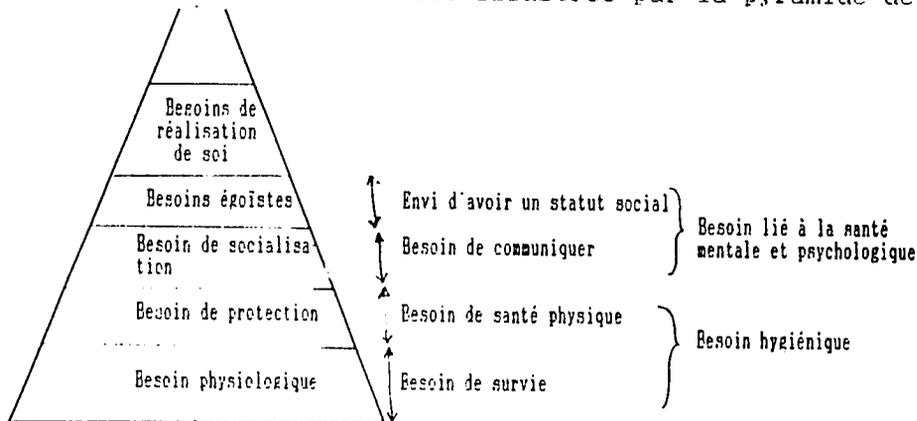
Pour terminer le développement de cette notion de communication, le Formateur a rappelé que les rumeurs sont des données et non des

informations, il faut les vérifier pour les transformer en informations.

Le formateur a ensuite abordé la notion de "Motivation", qu'il a défini comme étant la mise en place des mécanismes "stimulis" qui poussent l'individu à faire ce qu'il fait d'habitude.

La motivation relève des besoins de l'individu, de ses buts et ainsi ses relations avec l'organisation. Elle se situe donc à deux niveaux: au niveau de l'individu et au niveau de l'organisation.

La notion de motivation a été illustrée par la pyramide de MASLO.



Cette pyramide a permis de démontrer que la motivation d'un individu consiste à satisfaire ses besoins liés à la santé mentale et psychologique. L'insatisfaction des besoins hygiéniques entraînant sa démotivation.

En somme on peut retenir que toutefois qu'un individu a un besoin satisfait pour le motiver il faut satisfaire son besoin supérieur.

La compréhension de cette notion s'est poursuivie en atelier, les groupes ont réfléchi sur le cas SOLIMA et sur les éléments qui doivent être pris en compte dans le contexte congolais pour qu'il ait motivation dans l'administration publique et dans l'entreprise.

La leçon tirée de ces ateliers est qu'on divise les besoins de l'homme en deux (2) catégories: les besoins de conditionnement et les besoins de motivation.

1- les besoins de conditionnement ou besoins hygiéniques sont divisés en six (6) catégories:

- a) les conditions physiques, comme l'organisation du travail, les exigences de la tâche, le confort, etc ...
- b) les conditions économiques comme les salaires, les avantages financiers quelconques, etc ...

- c) les conditions sociales comme groupes, clubs, les réceptions, les pauses, les sorties, etc ...
- d) les conditions de sécurité comme l'équité, la cohérence, le reconfort, etc ...
- e) les besoins de rang et statut comme la classification des tâches, les droits d'ancienneté, etc ...
- f) les besoins d'orientation par une discipline constante et stable qui doit s'établir et se maintenir dans un climat de confiance et de considération.

2- les besoins de motivation sont divisés en quatre (4) catégories:

- a) les besoins de croissance individuelle par un sentiment de sécurité suffisante à l'égard de ses supérieurs. Si le subordonné estime que sa dépendance est trop forte et qu'il manque de sécurité, il luttera de toutes ses forces pour sa liberté;
- b) les besoins de réalisation ou l'on trouvera la participation aux profits suivants: le mérite, la croissance et la réputation de l'organisation;
- c) les besoins d'indépendance et de responsabilité dans la participation à la résolution des problèmes et à la discussion des actions qui peuvent le concerner;
- d) les besoins d'auto-réalisation et de considération lesquels peuvent être satisfaits grâce à l'utilisation systématique de ses talents, l'intérêt réel dans l'accomplissement du travail lui-même, la possibilité de laisser libre cours à son besoin de créativité, d'imagination constructive, d'invention et enfin la considération de ses efforts par les publications ou les animations de groupes.

Une personne nommée à un poste de responsabilité quelconque doit:

- Analyser la culture de l'organisation;
- et Etudier la forme du leadership adapté à cette organisation.

La culture étant difficile à transformer, il revient d'adapter le style de leadership à la culture de l'organisation.

Le Formateur a par la suite abordé la notion de "Délégation" qui est un transfert de pouvoir lié à une tâche ou à plusieurs, à un échelon inférieur, tout en veillant à ce que le pouvoir et l'autorité nécessaire s'accompagnent d'un transfert des moyens.

Ainsi, on délègue la tâche, l'autorité, le pouvoir et les moyens liés à la tâche. Le refus de la délégation se caractérise par une bureaucratie interminable.

Les avantages d'une délégation sont: souplesse du travail, le responsable s'accompagne des tâches plus élaborées, éléments de motivation, la formation du personnel, amélioration de la qualité de la décision ne se fait pas du hasard, elle se prépare et suit le processus suivant: la clarification de la tâche à déléguer, l'instruction de celui à qui on délègue, la fixation d'un programme de réunions au cours desquelles celui à qui on délègue, mettre en place un mécanisme de feed-back.

Les obstacles à la délégation pour celui à qui on délègue sont: le manque de confiance, l'incompétence, l'envi de s'affirmer du supérieur, le manque de communication, le manque de compréhension, la peur de perdre certain privilège.

Les barrières à la délégation pour celui à qui on délègue sont: le manque de confiance en soi, la fuite de la responsabilité, la surcharge du travail, le fait de se noyer dans les petits détails.

La délégation est cruciale pour une organisation, elle est fondamentale dans la philosophie du management qui consiste à faire les choses par les hommes. C'est à-dire donner la mission, le pouvoir et les moyens d'atteindre l'objectif de l'organisation.

Pour terminer le formateur a insisté sur le fait que la confiance est la base de la délégation, et qu'une société sans confiance ne peut permettre la délégation, donc la subtilité et la créativité.

JOURNEE DU 19 JUIN 1992

MENU:

1. Rapport
2. Gestion des conflits
3. Gestion du temps
4. Tenue des réunions
5. Planification stratégique
6. Approvisionnement
7. Les stocks
8. Commercial
9. Comptabilité
10. Finances

Après la lecture, l'amendement et l'adoption du rapport de la séance du 18 juin, le Formateur a abordé le point inscrit au menu de la séance du jour.

1. De la gestion des conflits

Le conflit a été défini comme l'opposition entre les hommes, un désaccord entre deux (2) individus sur des intérêts, des idées, des principes ou des valeurs. Il y a trois (3) façons de gérer les conflits:

- l'adoucissement,
- la fuite,
- la confrontation qui se caractérise soit par la force, soit par la négociation.

La fuite est une démission, elle consiste à éviter le problème pour éviter d'être réprimé. Le cas typique de la fuite est le divorce. La fuite entraîne des insatisfactions, une certaine anxiété.

L'adoucissement est une stratégie qui consiste à laisser pourrir la situation, en essayant de retarder la confrontation, en calmant les esprits. Il conduit généralement à l'insatisfaction. Le cas typique est le problème politique auquel les détails sont résolus.

La confrontation qui fait appel à la force physique, par la corruption, la punition, les menaces, les pressions politiques, etc... généralement utilisées par ceux qui veulent arriver à leurs fins. Il y a toujours un perdant et un gagnant. La confrontation par la négociation n'a ni perdant, ni gagnant: cela évite les rancœurs, les frustrations. La confrontation par la négociation dégage une solution acceptable pour tout le monde. Pour avoir les capacités de la confrontation par la négociation il faut:

- a) être capable de déterminer la nature du conflit;
- b) avoir le courage d'ouvrir le dialogue;
- c) avoir la capacité d'écouter chaque partie;

d) être capable de trouver une solution acceptable pour tous.

Il existe deux (2) sortes de conflits: les conflits idéologiques et les conflits d'intérêts.

Les conflits idéologiques ou conflits de philosophie sont les plus difficiles à résoudre parce que ce sont des conflits de principes basés sur des convictions. Pour les résoudre on utilise généralement la stratégie du pouvoir. Pour qu'il n'y ait pas de conflit idéologique dans une organisation, il faut une harmonie de principes, donc un règlement intérieur qui doit être l'oeuvre de tout le monde et non seulement du directeur.

Les conflits d'intérêts: beaucoup plus facile à résoudre parce qu'ils s'agit d'intérêt tangibles. Pour résoudre un conflit d'intérêt il faut:

- a) clarifier ce qui est à la source du problème;
- b) déterminer la position de chacune des parties en conflit;
- c) faire dresser la liste de toutes les solutions possibles;
- d) évaluer chaque solution avec l'aide des parties en conflit;
- e) choisir la solution avec les parties en conflit;
- f) choisir la mise en oeuvre de cette solution avec les parties en conflit;
- g) décider du suivi et de l'évaluation du résultat de la mise en oeuvre.

Un cas typique du conflit d'intérêt est le conflit patronat-syndicat.

## 2. La gestion du temps

Un bref rappel a été fait sur la notion du temps qui est une ressource très importante pour tout individu parce qu'il ne se recycle pas, d'où la gestion du temps est un élément essentiel pour le rendement ou la productivité de l'individu.

Pour savoir comment gérer le temps, il faut d'abord identifier les rongeurs de temps qui sont: les visiteurs imprévisibles, le téléphone, la mauvaise organisation, l'absence d'auto-discipline, le comportement du supérieur, etc... ces éléments dépendant de l'individu lui-même et des autres.

La gestion du temps suppose: enregistrer l'utilisation du temps pendant une période et sélectionner les éléments inutiles c'est-à-dire les rongeurs de temps. De même le cycle FACE permet d'avoir une démarche pour mieux gérer le temps, il consiste à:

- a) faire une auto-évaluation;
- b) déterminer sa nature en précisant ses forces et ses faiblesses, c'est-à-dire les attitudes positives et négatives qui permettent d'élaborer le programme d'utilisation de temps;
- c) définir les buts personnel et professionnel poursuivis;
- d) préciser les valeurs de ces buts;

- e) choisir l'un des buts et les décomposer en différentes étapes;
- f) définir les obstacles de chaque étapes;
- g) transformer les obstacles en actions;
- h) préciser le temps de réalisation de chaque action.

Pour mieux gérer le temps il faut avoir le courage de réduire ou freiner au maximum les ronzeurs de temps.

3. De la tenue des réunions on a pu retenir que la réunion est une forme de communication qui répond à trois (3) phases qui sont: la phase de préparation, la phase de la tenue et la phase de l'évaluation.

La phase de préparation consiste à définir le type de réunion qu'on veut tenir, déterminer les objectifs de la réunion, déterminer le déroulement de la réunion.

Après ces étapes on doit alors concevoir l'ordre du jour qui doit être transmis aux différents participants accompagnés des dossiers correspondants à chaque point. Ces participants doivent au préalable être sélectionnés en tenant compte de leurs compétences et de leurs convictions.

L'ordre du jour devrait comprendre tous les thèmes abordés et indiquer à chacun les décisions attendues, préciser la durée, les rôles des participants, la date et l'heure de la réunion. Une réunion ne doit pas durer plus de deux (2) heures, elle est tenue pour que chaque participant apporte sa compétence, il doit donc être informé de ce qui sera traité pendant la réunion.

La phase de la tenue: Dans cette phase on fait attention à la nature de la salle, qui a des effets sur le niveau d'atteinte des objectifs. La salle peut être disposée en cercle, en U et en quadrilatère.

Le choix d'un système d'organisation de la salle dépend également du nombre des participants à la réunion. Ceux qui convoquent la réunion doivent être dans la salle avant les participants afin de les recevoir, de faire les présentations, préciser le rôle de chaque participant, et choisir les secrétaires, l'animateur, et les experts. Le problème devrait ensuite être clairement présenté car de cette façon dépendra la réflexion qui sera menée. Il faut également annoncer la démarche, et mettre en place des mécanismes permettant la participation maximum de tout le monde et maintenir une atmosphère constructive favorisant les bons résultats.

Phase d'évaluation, elle intervient à la fin de la réunion et consiste à évaluer les niveaux d'atteinte des objectifs de la réunion, à veiller à ce que le procès verbal soit envoyé à tous les participants, à mettre en place un système de relance permettant le suivi des solutions préconisées au cours de la réunion. Une réunion mal préparée, mal tenue et sans objectif est une perte de temps.

4. De la planification des Ressources Humaines on a pu retenir qu'elle est un plan de l'évolution des ressources humaines. Dans la planification des ressources humaines on voit l'organisation et l'individu.

Au niveau de l'organisation, elle assure les ressources humaines en quantités et en qualités suffisantes. Il y a aussi dans l'organisation la notion de besoins qui doivent être appréciés, d'une façon dynamique.

Dans la planification des ressources humaines il faut:

- a) déterminer les objectifs de développement de l'organisation;
- b) déterminer les activités qui doivent être menées par les hommes;
- c) déterminer les différents postes qui sous-tendent un ensemble des tâches, la description des profils du personnel susceptible de les animer; ce qui détermine les besoins en ressources humaines;
- d) évaluer les ressources existantes;
- e) déterminer les besoins à combler.

Du fait que les besoins doivent être évalués de façon dynamique on peut ainsi faire un plan de carrière duquel peut découler un plan de formation.

5. De la fonction d'approvisionnement on a retenu que le rôle des approvisionnements est de rendre disponibles les produits en qualité et en quantité pour assurer un fonctionnement continu à l'entreprise. Le principal problème des approvisionnements est de déterminer l'équilibre entre le coût de passation de la commande et le coût de détention de stock, et le point d'équilibre détermine le nombre économique des commandes. Les activités dans le cadre des approvisionnements sont: les achats et la gestion des stocks.

Les éléments qui rentrent dans les achats sont:

- a) l'identification des besoins;
- b) l'identification des fournisseurs;
- c) la commande;
- d) la relance de la commande.

S'approvisionner signifie accomplir ces quatre éléments ci-dessus cités.

Les techniques d'identification des fournisseurs sont: l'appel d'offres, la consultation gré à gré à partir des fiches fournisseurs.

Lorsqu'on reçoit les appels d'offres on dresse un tableau comparatif des fournisseurs qui soumissionnent. Pour sélectionner

un fournisseur on tient compte: du prix, du délai de livraison, de la qualité, des conditions de paiements et des garanties.

Le critère privilégié de choix dépend de la situation de l'entreprise. Après avoir choisi le fournisseur, il faut passer la commande. une fois celle-ci faite, il faut dresser un tableau du suivi des commandes qui permet de relancer les commandes à temps opportun.

La gestion des stocks est à son tour conditionnée par:

- a) la réception (quantitative et qualitative);
- b) le stockage dont l'opération principale est la mise à jour de la fiche de stocks et de la fiche casier, pour un double contrôle;
- c) le destockage dont l'élément principal est le bon de livraison pour le contrôle et le suivi interne.

Le principal aspect financier des approvisionnements est le crédit documentaire, moyen de paiement à l'extérieur, il a pour avantage le fait que le fournisseur et le client sont protégés, le premier contre le risque de non paiement et le deuxième contre le risque de non livraison.

6. De la fonction commerciale: Le rôle de la fonction commerciale est d'assurer la vente des biens et services que l'entreprise met à la disposition des clients.

Dans l'acte de vente on voit:

- a) la recherche des clients rentables;
- b) le détermination d'une bonne marge;
- c) vendre avec le minimum de frais de distribution;
- d) vendre les produits de bonne qualité;
- e) vendre avec un minimum de responsabilité.

La sélection des clients se fait en les ciblant par une segmentation afin de bien vendre. Bien vendre suppose viser le segment qui correspond aux conditions de l'entreprise. Le qualité du produit de l'entreprise est assurée par la symbiose entre les différentes fonctions de l'entreprise, ainsi il faut détecter les besoins en qualité de chaque segment. Les conditions de paiement de l'entreprise dépendent des conditions accordées par le fournisseurs.

7. De la fonction comptable: Le rôle de la comptabilité est la saisie des informations chiffrées de l'entreprise dans le but d'apprécier la qualité de la politique appliquée pendant une période donnée. ainsi, la comptabilité devient le centre des informations de l'entreprise et permet de dresser les tableaux de synthèse. Ses étapes sont:

- a) la réception des pièces relatives aux dépenses à savoir les factures des fournisseurs, les bulletins de paye, les bons de caisse, etc...;
- b) la préparation des pièces;
- c) l'enregistrement des pièces;
- d) le classement;
- e) la centralisation;
- f) l'établissement des tableaux de synthèses à savoir, tableau de passage aux comptes patrimoniaux, tableau des soldes caractéristiques de gestion et le bilan.

Le bilan est une photo qui représente l'entreprise. Il existe trois (3) sortes de bilans: le bilan d'ouverture, le bilan d'inventaire et le bilan de fin d'exercice.

Le bilan d'ouverture se fait au démarrage de l'entreprise, il permet de connaître le patrimoine de départ de l'entreprise;

Le bilan d'inventaire se fait quand l'entreprise ne connaît plus très bien son patrimoine.

Le bilan de fin d'exercice se fait à la fin de chaque exercice.

Il est également établi un bilan prévisionnel qui se fait pour anticiper la situation patrimoniale dans l'avenir et faire des projections et le bilan mensuel qui se fait pour essayer de rectifier le tir.

Le bilan est structuré en deux (2) parties: l'Actif (utilisation des ressources) et le Passif (origine des ressources).

L'actif comprend:

- + les valeurs immobilisables
- + les valeurs d'exploitation
- + les valeurs réalisables
- + les valeurs disponibles

Le passif comprend:

- + fonds propres
- + dettes à long et moyen terme
- + dettes à court terme

L'ordre de l'actif est fonction de la liquidité de la valeur, tandis celui du passif est fonction de l'exigibilité.

Le bilan répond à la règle:

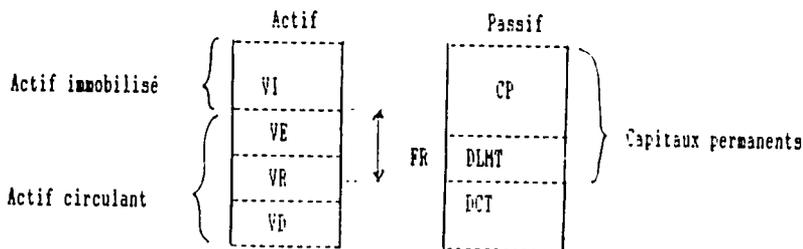
Total de l'Actif = Total du Passif

Il y a deux (2) sortes d'analyses du bilan: l'analyse statique et l'analyse dynamique. Les méthodes utilisées sont la méthode du fonds de roulement et la méthode des ratios.

Les capitaux permanents sont égaux aux capitaux propres augmenté des dettes à long et moyen terme.

On ne peut pas financer les immobilisations par les crédits à court terme.

## Présentation schématique du bilan



$FDR = \text{Capitaux permanents} - \text{Dettes à court terme}$

$\text{Besoin en FDR (- banques)} = \text{Dettes à court terme} - (\text{Actif circulant} - \text{banques})$

$\text{Trésorerie} = FDR - \text{BFDR}$

L'augmentation de l'actif circulant se traduit par une augmentation du besoin en fonds de roulement, ainsi on peut déduire que le crédit fournisseur doit être supérieur au crédit client d'une entreprise. L'égalité FDR et BFDR présente un équilibre précaire.

Le BFDR est fortement lié à la politique de stock et de crédit de l'entreprise, il faut donc pour cela déterminer le niveau optimal de stock et de crédit au niveau desquels il ne faut aller au delà. La méthode de ratio consiste à rappeler deux (2) valeurs, laquelle soit la méthode retenue. L'analyse doit être dynamique, afin d'observer l'évolution des ratios du FDR ou du BFDR dans le temps.

Le Compte d'exploitation permet de montrer dans quelle mesure la politique adoptée a été rentable, c'est à dire permet la création des richesses ou résultats bénéficiaires.

Le tableau de soldes caractéristiques de gestion permet d'apprécier en cascade la gestion. Son analyse se fait également de façon dynamique, plutôt que statique, cela permet d'apprécier l'évolution des soldes notamment de la valeur ajoutée. La valeur ajoutée est un supplément de valeur occasionnée par la transformation d'un bien.

De la fonction financière: Elle a pour rôle d'exploiter tous les éléments fournis par la fonction comptable. Elle a pour but de procurer à l'entreprise en temps utile et aux moindres coûts les capitaux nécessaires à son fonctionnement et à son développement.

MENU:

1. Rapport
2. La stratégie et le management
3. La méthode stratégique
4. La réflexion stratégique
5. La planification stratégique

Après lecture, amendement et adoption du rapport de la séance du 19 Juin 1992, le Formateur a abordé les cinq (5) points inscrits au menu du jour.

## 2. LA STRATEGIE ET LE MANAGEMENT

Le management stratégique englobant le terme management et le terme stratégie. Un bref rappel de ces deux (2) notions a été fait.

La stratégie est l'art de gagner la guerre. Elle est appliquée partout où il y a opposition de deux (2) ou plusieurs individus. Battre une stratégie c'est s'assurer une domination grâce à:

- un raisonnement;
- un plan;
- une tactique.

On dit que la stratégie choisit le terrain, le moment et les moyens à engager et la tactique prend en charge la conduite du combat lui-même.

La stratégie est un préalable au combat tandis que la tactique s'applique dans le combat.

Si on retient que la "stratégie est l'art de ne se battre qu'en position de supériorité", c'est-à-dire, l'art de gagner avec efficacité, et que le management est l'art du rendement, dès lors que pour une entreprise, la planification stratégique est donc l'art de la victoire avec efficacité tout en tenant compte de la rentabilité.

Elle signifie donc:

- viser la victoire, c'est-à-dire n'engager le combat qu'après avoir mis en jeu des atouts qui garantissent le rendement. La victoire signifie avoir des positions durables sur les marchés rentables.
- n'envisager le combat que sur un terrain où l'on a des atouts.

Ces atouts peuvent être: le coût, la qualité, la nouveauté, le service, la localisation par rapport au segment, la courbe d'expériences.

Cependant, il peut s'avérer que l'on attaque en se croyant en position de force alors que la situation démontre l'infériorité ou bien elle évolue. Dans ce cas, il faut opérer un repli stratégique.

- concentrer les forces sur le terrain propice;
- calculer le risque: éliminer les risques inutiles en recueillant le maximum de données pour établir des prévisions fiables, et limiter le risque en calculant l'enjeu en cas de perte et refuser toute action dont le risque est mortel;
- préserver la liberté d'action: c'est-à-dire conserver des réserves afin de redéployer les forces sur un autre terrain en cas d'échec. Les réserves sont constituées à partir des bénéfices. La liberté d'action signifie la capacité de changer rapidement la technologie, elle est une clé de la rentabilité.
- constituer les atouts. Ces atouts peuvent être: la spécialisation dans un domaine précis, l'innovation, la réalisation des économies d'échelles et d'apprentissage. Ce sont l'économie d'échelle et la courbe d'apprentissage qui confèrent la position de leadership dans un domaine, d'où la domination dans un secteur;
- savoir élever au-dessus de la moyenne le niveau d'énergie du personnel, pour cela, il faut une direction personnalisée qui développe la communication, l'initiative, l'adhésion et la cohérence.

Toute organisation publique ou privée, à but lucratif ou non, doit avoir une stratégie lui permettant de gagner la guerre.

## 2. LA METHODE STRATEGIQUE

Elle se base sur le principe qu'une entreprise s'inscrit dans le cadre interne et externe.

La capacité de la stratégie de l'entreprise découle de sa capacité à reconnaître des opportunités, puis à réaliser les moyens.

Les composantes de la méthode stratégique sont ainsi:

- la systématisation de la politique qui se base sur l'analyse, la prévision, les critères explicites, etc...;
- l'équilibre des fonctions de production qui exige une organisation adéquate;

- la systématisation de l'information externe (économie en générale, marché, concurrents techniques) et interne (prix, résultat par produit, les actions des hommes, diagnostic de l'organisaion);

le comportement stratégique des dirigeants qui doivent favoriser un diagnostic stratégique permanent et qui doivent considérer les changements stratégiques et l'investissement subséquent.

La planification stratégique est plus lourde que la méthode stratégique, c'est pourquoi, en cas de crise, il vauz mieux appliquer la méthode stratégique.

La réflexion stratégique se base sur trois (3) éléments:

- identification des bons clients;
- séduction des clients;
- fidélisation des clients.

Elle permet de mettre en place la stratégie d'attirer les clients et de les fidéliser, trois (3) facteurs influencent la séduction:

- le client;
- la concurrence;
- l'entreprise elle-même.

C'est sur ces trois (3) éléments que la réflexion stratégique se base.

Ainsi, il faut:

- connaître les attentes des clients pour bien les satisfaire;
- connaître la concurrence pour voir les stratégies entraînant des avantages;
- connaître l'entreprise pour identifier ses atouts afin de les optimiser.

Faire de la planification stratégique c'est voir les actions à mener par rapport à ces trois (3) composantes:

1. par rapport aux clients:

- Segmentation de la clientèle: elle permet de juger de l'importance du secteur par rapport à l'objectif de la stratégie, elle se fait sur la base des critères innovateurs plutôt que sur la base des critères traditionnels.
- Image perçue par la clientèle: étudier les différentes façons que la clientèle perçoit l'entreprise, car de leur perception dépend les résultats de l'entreprise.
- Besoins non satisfaits des clients: inventorier tous les besoins non satisfaits de la clientèle.

- Besoins futurs de la clientèle: étudier tous les besoins potentiels des clients.

2. Par rapport à la concurrence:

- L'interaction concurrentielle: étudier comment chacun des concurrents de l'entreprise attaque le marché. Connaître les manoeuvres qu'ils envisagent.
- Les valeurs et les coûts: identifier la valeur ajoutée que l'entreprise apporte à ses clients. Déceler les coûts apparents et dissimulés, la valeur tangible et intangible.
- Réaction de la concurrence: présager les réactions de la concurrence aux actions futures de l'entreprise.
- Points forts et faibles: inventorier les forces et faiblesses de l'entreprise, connues et celles non encore prises en considération.
- Nouvelles applications: réfléchir à toutes les nouvelles manières d'exploiter les points forts de l'entreprise au profit des nouveaux produits, des nouveaux marchés et des nouvelles approches et réfléchir de façon originale pour pallier aux faiblesses.
- Portefeuille d'activités: considérer les activités sous forme de portefeuille d'investissement.
- Opportunités et menaces: déterminer les opportunités et les menaces. Toutes ces informations permettent de déterminer le terrain et les moyens à mettre en place; de cette réflexion, il ressort:
  - de la réflexion sur les clients: on détermine les segments de la clientèle les plus rentables et les plus stables, les aspects les plus négligés, les opportunités offertes;
  - de la réflexion sur la concurrence: qui détermine le comportement actuel par rapport à chaque segment et de présager le comportement par rapport aux concurrents;
  - la réflexion sur l'entreprise doit déterminer les segments les plus fidèles et les plus rentables et la clientèle de laquelle dépend la survie de l'entreprise; elle permet d'apprécier l'emplacement de l'entreprise par rapport à la clientèle la plus importante et de déterminer le service ou le produit le plus demandé par le segment le plus rentable.

La séance s'est achevée par un bref rappel des notions évoquées dans la journée.

JOURNEE DU 22 JUIN 1992

---

MENU:

1. Rapport
2. Qu'est ce que la culture de l'entreprise?
3. L'identification de la culture
4. Comment battre une culture
5. L'excellence dans l'entreprise
6. Le marketing stratégique
7. Le management stratégique du stock

Après la lecture et l'adoption du rapport de la séance du 20 Juin 1992, le Formateur a abordé successivement les différents points du menu.

1. CULTURE DE L'ENTREPRISE

MADINGOU Wulfran Blaise

Culture, Education et Civilisation: Savoir profondément ce qu'est la chose.

William DJONGA

Culture: comportement caractéristique propre d'un groupe d'individus.

Culture d'entreprise: c'est l'ensemble des comportements propres des agents de l'entreprise vis-à-vis de la clientèle.

SENGOMONA

Culture: c'est une éducation, c'est le savoir faire.

Culture d'entreprise: c'est le savoir faire dans une quelconque organisation.

OBONGUI Basile

La culture est l'ensemble des valeurs morales, intellectuelles qu'influencent le comportement des individus.

MFONGUI Martin

La culture en générale c'est ce qu'on connaît, ce qui a été retenue, ce qui reste alors par rapport à ce qui a été appris à l'école et à l'éducation reçue des parents et de l'environnement.

BIKINDOU Gilles

Culture: ensemble des valeurs qui caractérisent une personne ou une société. Ce sont des valeurs morales qui déterminent la marche dans la vie.

Culture d'entreprise: ensemble des valeurs qui déterminent la vie de l'entreprise.

Félix NGOULOU

La culture c'est ce qui reste à l'homme lorsqu'il a tout oublié.

C'est un système de valeurs qui détermine le comportement des individus dans une organisation.

C'est la somme des valeurs constituées par l'éducation de base, la tradition, les habitudes et la manière d'être.

Jean-Marie EPOUMA

La culture est l'ensemble des valeurs morales, des us et coutumes, qui influencent le comportement des membres de l'organisation.

MAKAYAT Charles christian

La culture est l'ensemble de règles voulues et adoptées par l'homme. C'est une éthique.

La culture est l'ensemble des valeurs recherchées ou adoptées par une organisation, et qui déterminent son existence et son fonctionnement dans l'atteinte d'un but. En soi, c'est une éthique identifiant l'organisation dans son existence et son fonctionnement.

ONDELE Antoine

On appelle culture en général tout ce qui reste quand on a tout oublié sur l'ensemble des connaissances précédemment requises.

La culture d'une organisation est donc un ensemble des civilisations (comportements) nées et développées au sein même de l'organisation.

KELANOU GOMA

J'entends par culture des habitudes, des comportements qu'une personne adopte pour bien mener sa vie.

J'entends par culture d'entreprise ce que l'homme apprend en se formant et en s'informant afin de mettre en oeuvre toutes ses connaissances pour bien accomplir ses tâches au sein de son organisation.

DOUNIAMA Appolinaire

D'une manière générale, la culture se définit comme ce qui reste à l'homme lorsqu'il a tout oublié.

Dans le cadre d'une entreprise, elle représente l'ensemble des règles à observer ou la conduite à tenir par les membres d'une organisation.

BISSOMBOLO MOUSSANDA

C'est un ensemble des valeurs qui déterminent le comportement des individus et leur mode de vie au sein d'une organisation.

MOUELE François

La culture: d'une façon générale, la culture est tout ce que l'homme possède après avoir tout oublié.

Au niveau de l'entreprise, avoir une culture d'entreprise, c'est faire montre certain état d'esprit.

MAFOUMA-N'TSOUMOU Gilbert

Culture en général: une sommation d'idées retenues après qu'on est tout oublié.

Culture dans une entreprise: l'ensemble d'idées bien organisées pour déterminer le comportement des employés dans une entreprise.

MABIALA Prosper

Une culture: c'est une façon de vivre, la culture touche des éléments comme les moeurs, els croyances, les habitudes, les idées, les traditions.

Culture d'entreprise: ensemble des valeurs morales caractérisant la façon d'agir, de faire d'une organisation.

NZABA Lambert

Qu'est ce que la culture: la culture est un ensemble de phénomènes sociaux, religieux, économiques qui caractérisent le comportement de l'homme.

Lorsque ces phénomènes déterminent le comportement de l'homme dans une organisation, on parle alors de la culture d'entreprise.

HENRIQUET Simon

Culture: habitudes de l'environnement dans une société, façon de faire et façon d'être dans une entreprise.

MYABOULHOU Georges

Ensemble de pratiques socio-culturelles qui caractérisent un groupe d'individus.

Ensemble de pratiques socio-économiques qui caractérisent une organisation.

NDINGA Oscar

La culture est l'ensemble des moeurs d'un pays, d'une région, ... donné qui caractérisent la population de ce pays ou de cette région.

La culture d'une entreprise est l'ensemble des valeurs caractérisant le comportement du personnel de cette entreprise.

ABIBOU

La culture en général est la manière de pensée, de réfléchir, d'agir et de s'habiller qui caractérise un groupe de personnes.

La culture d'entreprise est la manière de comprendre, d'agir et de pensée des personnes qui travaillent dans une entreprise à la réalisation de ses objectifs.

ONDAYE Jean-Baptiste

Culture: ensemble des valeurs en vigueur dans une société.

MALEKOLI Antoine

Qu'est ce que l'on entend : culture d'entreprise?

On entend par culture d'entreprise, la façon socio-culturelle la plus adéquate de gérer l'entreprise en y appliquant les pratiques convenables telles que la planification, l'organisation et la gérance.

HOMB

C'est un ensemble de valeurs, cultures, moeurs auxquels un groupe d'individus s'identifiant et se reconnaissent.

KIOUOBO Honorine

Une culture est ce qui reste après qu'on ait tout oublié.

Une culture dans l'entreprise est l'ensemble des connaissances qui constituent la façon de se comporter des agents dans une entreprise.

MAYANDA Emmanuel

Une culture c'est ce qui reste quand on a tout oublié c'est-à-dire un ensemble des connaissances acquises et héritées au service d'une nation, d'une société pour un but commun.

Ramenée à l'entreprise, c'est une philosophie, une ressource, un atout qui facilite la mise en place d'une stratégie d'entreprise.

PIGALA Jacques

La culture c'est l'ensemble des traits caractéristiques d'une communauté ou d'un peuple qui s'identifie des autres peuples.

La culture d'entreprise est l'ensemble des valeurs morales qui confèrent à une entreprise une identité propre.

MALOUMBY Flavien

La culture est l'ensemble des connaissances, des valeurs morales et techniques d'une communauté ou d'une organisation.

La culture d'entreprise est l'image, l'identité que se donne une entreprise dans sa section.

LOLENDÓ LUA NEAMBI

C'est l'ensemble des valeurs, des coutumes, des habitudes et des comportements d'une société.

La culture dans une entreprise est un système de valeurs relatives aux habitudes de vie de l'ensemble du personnel d'une entreprise.

Mme HOTE Yvette

La culture c'est ce qui reste comme connaissance lorsqu'on a oublié les détails.

Dans une entreprise, la culture est la façon de penser, la façon de réagir face à un problème.

#### TALANTEI

C'est la manière d'agir dans une société. Système de valeur qui détermine les individus de l'organisation. C'est la somme de l'éducation, de la tradition et de la manière d'être.

Ensemble de valeurs et coutumes qu'influencent le comportement.

#### BIENE Vincent

La culture est un ensemble des valeurs morales et spirituelles, perpétuelles ou acquises au contact de l'environnement sociétal.

La culture dans une entreprise est l'esprit qui guide dans le temps et l'espace la poursuite et l'atteinte des objectifs fixés.

#### MABANZA-MASSENGO

La culture est la richesse intellectuelle et pratique, le potentiel légué par une génération ancienne à celle des jeunes qui la remplace; ensemble des connaissances historiques, techniques, sociales et religieuses d'un individu, d'une espèce ou d'une nation. C'est aussi ce qui reste dans l'esprit lorsqu'on a tout oublié.

Culture de l'entreprise: système des valeurs ou habitudes qui influence un individu dans sa vie ou dans sa nation. Une façon de voir l'avenir.

Culture de l'organisation est un ensemble des lignes de conduites sur ses droits et ses devoirs par rapport au normes de l'organisation.

#### KIMOUENA MABANDZA Jhon Emmanuel

La culture est un ensemble des valeurs morales qui se transmettent de génération en génération.

La stratégie est conçue par les hommes, celle-ci ne peut être mise en oeuvre si la culture ne s'y prête pas; ainsi, il faut avant tout une culture.

La culture est l'ensemble des valeurs, morales et intellectuelles qui s'acquièrent par l'éducation, ces valeurs entraînent le

développement de la personnalité qui se caractérise par les comportements exprimés à travers des pensées.

Les comportements sont liés à la capacité de l'homme à apprendre et à transmettre. Apprendre sous-entend la connaissance qui entraîne des normes de comportements se transmettant de génération en génération. Ces normes de comportements doivent être acceptées par la collectivité. Ainsi, tout individu agissant en dehors de ces normes se sent exclu et expulsé.

La culture a des impacts sur le rendement de l'entreprise, de l'administration publique et de la politique d'un Gouvernement.

Les différents éléments de la culture sont:

- l'intensité de l'effort;
- la confiance mutuelle.

La culture de l'entreprise a pour principe:

- l'incitation à satisfaire le client à tout prix;
- la promotion de l'effort intense pour assurer une performance supérieure;
- la confiance et le respect suscités à tout les niveaux, grâce à la liberté d'expression et le respect de l'opinion d'autrui qui seront instaurés;
- la communication spontanée, intense et permanente;
- la responsabilité de la faute commise qui doit être assurée par l'entreprise et non par l'individu.

Toute entreprise ou toute organisation qui a une culture faible est vouée à l'échec, quelle que soit la qualité de la stratégie qui peut être mise en oeuvre.

La culture est l'outil qui permet de concrétiser la stratégie, une culture très forte et une stratégie bien formulée entraîne l'excellence dans l'entreprise.

Un individu qui accède à un poste de responsabilité doit avant tout identifier les points saillants de la culture de l'organisation à sa charge. Lorsqu'il se rend compte que la culture ne s'y prête pas, il doit ainsi être un bâtisseur de culture. Mais, l'instauration d'une culture dans une organisation doit se faire par la méthode douce qui consiste à susciter l'adhésion tous les membres de l'organisation.

La culture se caractérise par:

- le degré d'engagement par rapport à un but commun;
- la compétence particulière de l'organisation;
- les méthodes de transmission de valeurs aux générations suivantes, c'est-à-dire la cohésion.

Evaluer la culture d'une entreprise, c'est évaluer l'engagement, la compétence et la cohésion.

Une entreprise doit avoir une culture forte, une entreprise à culture faible, pense à court terme, menu de réflexion superficielle, et des résultats miraculeux.

La culture est enfin de compte l'ensemble des valeurs mise en oeuvre pour motiver, sélectionner, récompenser et fidéliser le personnel.

Elle est un élément de l'unification du personnel compétent. Elle exige des compétences humaines.

L'engagement devient une philosophie parce que l'individu s'engage à atteindre le but commun qui lui permet de satisfaire ses autres engagements. Dans le but il ya deux des dimensions économiques et sociales. La dimension économique permet de satisfaire la dimension sociale de l'individu.

La compétence suppose qu'on doit pouvoir récompenser les compétences dans les domaines cruciaux; chaque fois qu'il y a manifestation de la compétence, il doit avoir récompense.

L'évaluation de la culture d'une organisation suppose:

- l'évaluation de la force de l'engagement vers le but commun;
- l'évaluation de la performance des éléments de l'organisation;
- la détermination d'une cohérence susceptible de perpétuer l'engagement et la compétence; c'est également voir dans quelle mesure l'entreprise ou l'organisation évalue les sources d'informations qui sont:
  - l'histoire, c'est-à-dire les grandes décisions prises, les procédés utilisés, le rôle de chaque individu dans l'organisation;
  - le folklore de l'entreprise c'est-à-dire le système de transmission d'un message d'une génération à une autre;
  - les rêves dans l'organisation c'est-à-dire les ambitions des cadres, leurs valeurs, les personnages clés, les leaders d'opinion;
  - la personnalité globale de l'entreprise c'est-à-dire le style de travail, code des relations, la façon d'aborder les problèmes, la façon de réagir à un succès ou à un échec.

Pour définir tous ces éléments, il faut appliquer l'approche informelle qui vise d'abord à identifier le personnel dont l'opinion influence celle des autres ensuite déterminer ceux qui sont au courant de tout et enfin identifier les leaders d'opinions.

Pour avoir toutes les informations, il faut se baser sur ceux qui savent tous.

L'évaluation d'une culture ne se fait pas de façon ponctuelle mais de façon permanente puisque la culture subit des influences et change toujours.

Il faut en outre faire le dosage entre la culture qui est définie par l'engagement, la compétence et la cohésion, et la stratégie définie par le client, la concurrence et l'entreprise elle-même, afin de trouver un point de rencontre entre les exigences d'une forte culture et l'exigence d'une bonne expérience.

Ce dosage est généralement faite à partir de la matrice de comptabilité de la culture avec la stratégie:

#### CULTURE

STRATEGIE		CULTURE		
		Engagement	Compétence	Cohérence
Client	Compatibilité	Compatibilité	Compatibilité	
Concurrence	Compatibilité	Compatibilité	Compatibilité	
Entreprise	Compatibilité	Compatibilité	Compatibilité	

L'idéal d'une entreprise c'est avoir une culture forte et une bonne stratégie.

Les différentes catégories possibles d'entreprises sont:

- Catégorie A : forte culture                      bonne stratégie
- Catégorie B : forte culture                      mauvaise stratégie
- Catégorie C : faible culture                     bonne stratégie
- Catégorie D : faible culture                     mauvaise stratégie

Après cet exposé, les séminaristes ont travaillé en atelier, ils ont jugé de la cohérence entre la stratégie et la culture des entreprises et des administrations publiques, dégagé les caractéristiques des entreprises et administrations et déterminé les niveaux d'engagement, de compétences et de cohésion de celles-ci.

## JOURNEE DU 23 JUIN 1992

---

Après la présentation des travaux en groupe qui a été sanctionnée par une attribution de notes, le Formateur a alors précisé en poursuivant le cours de la veille, qu'après avoir défini la stratégie, évalué la culture et harmoniser le couple stratégie - culture, on peut élaborer un plan d'amélioration de la culture de l'entreprise.

Adapter la stratégie à la culture conduit à :

- revoir les critères de segmentation;
- relocaliser les segments de la clientèle;
- reévaluer les besoins de la clientèle;
- anticiper les changements dans les segments et les besoins.

Localiser la clientèle signifie identifier chaque segment de produit ou de service pour définir à quels segments spécifiques il correspond. La segmentation de la clientèle peut se faire à la fois par la méthode classique qui utilise les critères comme: l'âge, le sexe, le revenu, les objectifs, etc ... et par la méthode innovatrice qui utilise les critères comme: la finalité du produit. La segmentation par finalité du produit est une méthode très importante parce qu'elle évite l'insatisfaction des clients, elle donne une nouvelle vision de la clientèle et permet d'adapter le produit au besoin et à guider le client au mieux de ses intérêts afin de conserver l'image de marque l'entreprise.

Cela peut conduire à reconsidérer la réflexion stratégique en :

1. déterminant la méthode de segmentation utilisée et quels critères utiliser, sans oublier le critère de la segmentation par finalité. La méthode appliquée doit donner des connaissances sur la relation client-produit. Il faut donc se demander si la méthode utilisée peut aider l'entreprise à mieux satisfaire le client, comment? Et pourquoi?
2. ciblant les segments de la clientèle qui correspondent à l'entreprise, c'est-à-dire comment chaque segment se rapporte au service et au bien de l'entreprise. Cette étape permet à l'entreprise de découvrir des segments inconnus.
3. identifiant des acheteurs imprécis qui donnent au produit des vertus que l'entreprise ignore;
4. déterminant le pourcentage du marché de l'entreprise par rapport au marché global le pourcentage par rapport au chiffre d'affaires réalisé dans le secteur, le pourcentage du marché détenu par l'entreprise le taux de croissance par rapport au segment et le niveau actuel de satisfaction de ce segment;

5. déterminant les opportunités possédées par l'entreprise afin d'améliorer sa part du marché;
6. évaluant le besoin de chaque segment de la clientèle, c'est à dire recenser en détail leurs besoins, leurs souhaits, leurs exigences et ce qu'il réclame;
7. déterminant les qualités les plus fortement souhaitées par chaque segment:
  - déterminer les sensibilités des segments par rapport au prix;
  - déterminer le besoin en information de chaque segment;
  - déterminer l'impact de la publicité sur chaque segment.

Tout ceci doit se faire dans un cadre cohérent de la culture. Après avoir déterminé les incompatibilités du couple stratégie-culture, il faut déterminer les points de la culture qui sont transformables auxquels il faut s'attaquer; et capitaliser sur les avantages (atouts). Pour terminer le formateur a fait remarquer que le couple stratégie-culture cohérent inséré dans le plan d'entreprise conduit l'entreprise à "l'excellence".

## JOURNEE DU 25 JUIN 1992

---

### MENU:

1. Rapport
2. Comment conserver l'avantage concurrentiel
3. Evaluation des différences avec les concurrents
4. La formulation de la stratégie face à la concurrence
5. L'analyse structurelle des secteurs
6. La comptabilité et les finances dans la stratégie

Après la lecture et l'adoption du rapport de la séance du 23 Juin 1992. Monsieur HAKITA EBAMA a énoncé les autres étapes suivantes du management stratégique des entreprises par rapport à la concurrence qui sont:

- l'évaluation des avantages concurrentiels sur un segment, par rapport à ses concurrents dont les éléments essentiels sont: l'emplacement, les coûts, la qualité, le réseau de distribution, la surface financière, la maîtrise de la technologie, la possession d'un système de collecte d'informations fiables;
- la capitalisation des avantages concurrentiels en examinant les différences qui existe entre l'entreprise et ses concurrents sur chaque segment (la nature de l'entreprise, la qualité des produits et services, les produits connexes, etc ...). Pour déterminer cette différence il faut:
  - 1 analyser les différentes fonctions de l'entreprise, c'est-à-dire la différence dans le cycle de production, la différence des services d'appui et la différence dans la façon de motiver les clients;
  - 2 identifier les facteurs qui déterminent les réactions; cela afin de prévoir les actions éventuelles que les concurrents envisagent. Le jeu de la concurrence se joue dans un secteur, c'est à dire dans l'ensemble des entreprises qui produisent les mêmes biens ou services ou des produits de substitution.

Le secteur se caractérise par cinq (5) forces:

- 1- La concurrence;
- 2- les clients;
- 3- les fournisseurs;
- 4- les produits;
- 5- les entrants potentiels.

L'analyse de la concurrence doit se faire en tenant compte de ces forces du secteur. Le secteur est aussi caractérisé par une valeur appelée taux de rendement plancher ou taux de rendement du marché libre. Ce taux est égal à :

Somme (bénéfice du secteur) / Somme (des investissements)

Il correspond au taux de rendement vers lequel les forces du secteur tendent à pousser l'entreprise. Un investisseur averti ne peut investir lorsque son taux de rendement est inférieur au taux plancher, quelle que soit la stratégie appliquée. Les entrants potentiels influencent le secteur parcequ'ils pénètrent avec des ressources nouvelles, une technologie nouvelle, un know-how. L'entreprise doit pour cela chercher à savoir le nombre de concurrents qui envisagent de s'implanter dans le secteur. Ces entrants potentiels sont également les entreprises qui produisent ou commercialisent les biens de substitution. Les entrants réduisent la part du marché, et partant le bénéfice.

Les fournisseurs constituent une force parce qu'ils ont tendance à augmenter les prix.

Les clients constituent une force parce qu'ils veulent obtenir des prix plus bas.

Cette analyse des différentes forces du secteur permet de déterminer la différence avec les concurrents. Pour cela, il faut déterminer les forces et les faiblesses par rapport à chaque segment, déterminer la position de l'entreprise dans le secteur, clarifier les domaines des stratégies dont la modification peut entraîner un gain de rentabilité.

La formulation d'une stratégie par rapport à la concurrence requiert la réalisation de l'analyse structurelle. Il faut en outre déterminer l'intensité de la concurrence dans le secteur, puisque, lorsqu'un secteur est porteur, il y a un afflux d'investissement dans celui-ci, entraînant la dégradation du taux de rendement plancher. Le volume des investissements dans un secteur est ainsi un élément permettant de mesurer l'intensité de la concurrence.

L'évolution des caractéristiques du marché et de celle du cash-flow de l'entreprise sont les éléments qui donnent un signal sur la situation d'un secteur, pour ce faire il faut analyser :

- a) les conditions économiques du secteur qui sont: le marché, le cash-flow, la politique éducationnelle par rapport au secteur, la puissance économique des concurrents;
- b) les conditions technologiques;
- c) les aspects sociaux dans le secteur.

Compte tenu de ces éléments, on peut alors présager ce que la concurrence sera obligé de faire, pour survivre dans le secteur.

Après l'exposé de ces étapes par Monsieur Albert MAKITA-MBAMA, les séminaristes ont travaillé en atelier avant que Monsieur Antoine DAMANAKA ne poursuive la séance en parlant de la Comptabilité et la Finance dans la stratégie de l'entreprise. A sa demande, les séminaristes ont défini la comptabilité comme étant:

Jonas TEANGOU

La comptabilité est une technique qui permet d'enregistrer de façon normalisée tous les flux réels et financiers liés à l'activité de l'entreprise durant une période donnée (période comptable) en vue de décauser le résultat de l'exercice.

BIENE

Technique permettant de saisir les flux physiques et financiers dans une organisation à évaluer en une unité de compte quelconque pour donner la photo de sa situation de patrimoine et de sa gestion à cet instant.

Jean Marie EFOUMA

La comptabilité est une technique qui consiste à saisir les termes évaluables en monnaie pour apprécier le résultat d'une entreprise.

ETHOUENA MARANDZA Dhen Emmanuel

C'est l'ensemble de procédures, de méthodes, de techniques utilisées pour évaluer en chiffre toutes les dépenses et recettes liées au fonctionnement d'une organisation quelque soit son type pour sa survie.

MABANZA-MASSENGE

C'est la science doublée d'un art de gérer les ressources financières et matérielles d'un ménage, d'une société ou d'un organisme pendant une période donnée en tenant compte de la planification des flux, des besoins, afin d'atteindre les meilleurs résultats grâce à l'analyse des informations passées actuelles et futures.

LASCON

La comptabilité est une technique d'évaluation monétaire des flux de l'entreprise.

KELANOU-GOMA

La comptabilité est une méthode qui consiste à évaluer toutes les informations financières de l'entreprise en tenant des documents appelés documents comptables (livres, journaux, bilan, etc..

ONDELE Antoine

La comptabilité est la numération chiffrée des éléments du patrimoine de l'entreprise (en mouvement) jusqu'à en dégager la situation nette.

MISELE MANGA Abe.

La comptabilité c'est l'enregistrement des informations chiffrées dont l'unité de mesure est la monnaie.

DIAMESSO Daniel

La comptabilité consiste à évaluer en monnaie tous les flux internes et externes de l'entreprise saisis chiffrés de toute activité de l'entreprise en une période donnée.

G. NYABOULHOU

La comptabilité est la science qui permet d'évaluer monétairement l'activité d'une organisation pendant un temps T fixé.

HENRIQUET

Ensemble de mécanismes qui permettent l'évaluation, le suivi et le contrôle de l'ensemble des opérations et mouvements sur le plan quantitatif et monétaire d'une entreprise.

NAVINGA J.C.

La comptabilité est la saisie et l'analyse de toutes les données chiffrées indiquant la situation et l'histoire de l'entreprise.

OBONGUI Basile

La comptabilité: saisie chiffrée de toute activité de l'entreprise pendant une période donnée.

William DJONGA

C'est la saisie de toutes les informations chiffrées sur l'activité de l'entreprise dans le but de montrer ce qui s'y fait dans l'année en cours.

M'POIGUI Martin

La comptabilité c'est une technique qui permet d'enregistrer dans les documents comptables tous les flux qui se passent à l'intérieur de l'entreprise et l'extérieur. Elle permet grâce aux documents de synthèse de déterminer le résultat pendant une période donnée, de faire la comparaison entre plusieurs exercices et prévoir l'avenir.

NEABA Lambert

La comptabilité est un ensemble d'opérations qui permettent de constater la situation patrimoniale d'une entreprise pendant une période donnée.

NADINGOU W.B.

La comptabilité est une opération qui consiste à évaluer les expressions en terme monétaire, à situer les tiers et le patrimoine d'entreprise, ressort les chiffres d'une entreprise.

BIKINDOU Gilles

La comptabilité c'est la méthode qui consiste à évaluer en monnaie tous les flux internes et externes et externes liés à l'entreprise.

KOUBA

La comptabilité est une technique qui permet de d'évaluer le patrimoine de l'entreprise, de répertorier tous les éléments qui constitue le patrimoine, de gérer les dettes.

Félix NGOULOU

C'est la représentation chiffrée grâce à la tenue des comptes de la situation de l'entreprise qui lui permet d'apprécier le fonctionnement de l'entreprise et de prendre des décisions à un moment donné de la vie de l'entreprise.

MAFOUMA-NTSOUHOU

La comptabilité est une technique qui consiste à enregistrer les données chiffrées à base des documents afin de dégager la situation de l'entreprise à une date donnée.

MARIATA Prosper

La comptabilité est la méthode qui permet de voir la santé financière de l'entreprise. Elle évalue en

monnaie toutes les activités de l'entreprise pendant une période déterminée.

DOUZIAMA Apollinaire

Comptabilité? Saisie chiffrée des informations permettant à l'entrepreneur d'apprécier la situation de son activité pendant une période donnée (généralement l'année).

BISSOMBOLO-MOUSSANDA

La comptabilité est la saisie chiffrée de toutes les opérations d'une entreprise.

François MOUELE

La comptabilité est la saisie chiffrée des informations au sein d'une entreprise pendant une période donnée.

ABIBOU

La comptabilité permet à une entreprise de mesurer seulement en terme monétaire des charges, ses produits, sa situation de par rapport au tiers, du patrimoine et des ressources afin de déterminer son résultat.

NDINGA Oscar

La comptabilité est un outil de gestion. En effet, elle permet d'évaluer les recettes et les dépenses monétaires de l'entreprise.

MOUANDA Bernadette

La comptabilité est un outil de gestion qui permet de bien suivre l'évolution d'une entreprise. Elle est une technique.

HITSINGOU Martin

La comptabilité est un ensemble de mécanismes qui permettent d'enregistrer, d'évaluer et d'analyser les flux (internes et externes) liés au fonctionnement de l'entreprise.

MVOULA GOMA

La comptabilité: c'est l'enregistrement des informations financières dans une entreprise ou une administration.

KICOOBO Honorine

La comptabilité est une opération chiffrée d'éléments qui permettent à l'entreprise d'évaluer ses activités après une certaine durée.

BIGANA Jacques

La comptabilité est une méthode qui consiste à évaluer les charges et les recettes de l'entreprise pendant une période donnée et d'une manière constante dans cette période considérée.

MAYANDA Emmanuel

La comptabilité est l'évaluation en terme monétaire de tout ce qui est mise en oeuvre en vue d'un objectif préalablement déterminé.

HALOUMBY

La comptabilité est un système qui permet l'évaluation d'une entreprise dans son passif et son actif, les résultats sont exprimés en terme monétaire, il faut noter aussi la période qui doit être définie selon un plan comptable.

HOHE Marguerite

La comptabilité est une photographie des résultats chiffrés d'exploitation de l'entreprise à une période donnée.

LOLENDI LUA NZAMBI

La comptabilité est la science qui sert à déterminer les résultats d'exploitation d'une entreprise à partir de l'emploi des ressources financières, humaines et matérielles dont dispose cette entreprise en terme de monnaie.

Une HÔTE Marie Josée

La comptabilité est la saisie chiffrée des informations concernant les biens de l'entreprise et des ressources ayant permis l'acquisition de ces biens pendant une période donnée.

MONDJO Henri Emile

L'enregistrement chronologique des opérations des activités d'une entité, tenues sur des registres selon un cadre conventionnel appelé plan.

C'est donc la technologie de tenir les comptes (débit, crédit, solde ou résultats).

Inconnu

La comptabilité est l'ensemble des fonctions comptables qui présentent une lacune parce qu'elle ne prend qu'en compte les évaluations en terme monétaire.

Inconnu

La comptabilité est l'enregistrement des flux monétaires de l'entreprise à un moment donné.

Inconnu G. W.

La comptabilité est l'art et en même temps une science qui applique les règles de la finance en terme monétaire.

Inconnu G.

La fonction de la comptabilité est de traduire tous les documents qui sont mis à sa disposition à fin d'en extraire les éléments essentiels à la formalisation et d'en tirer les résultats.

Inconnu

La comptabilité est un ensemble de procédés permettant d'évaluer en monnaie certains paramètres donnant une vision exhaustive de la santé de l'entreprise.

La comptabilité a été définie comme une méthode et une technique permettant de saisir et d'évaluer en terme monétaire tous les flux réels et financiers liés à l'activité de l'entreprise et d'en faire la synthèse sous forme de bilan ou de compte d'exploitation. La comptabilité présente une lacune qui est le fait de ne pas prendre en compte les éléments évaluables en terme monétaire. La finalité de la comptabilité étant l'établissement des documents comptables à partir des flux réels et financiers; cela suppose une organisation comptable avec en amont la saisie des informations liées à ces flux; d'où la nécessité des documents de base du travail, comptable, appelés encore pièces comptables.

Les actions de l'organisation comptable sont les suivantes:

- a) l'observation des pièces comptables qui sont les factures fournisseurs et clients, les bons de caisses, le bulletin de paye, les effets de commerce, le chèque, etc ...;
- b) l'analyse comptable des pièces fournies (analyse des sens des flux);
- c) l'enregistrement pour lequel on utilise deux (2) outils:
  - le plan comptable;
  - le principe de la partie double.

\* Le plan comptable général possède un système de classement qui a pour particularité la codification des comptes suivant leur nature. On compte huit (8) classes de 1 à 8.

- la classe 1 ou classe des comptes de capitaux (capital, réserves, report à nouveau, etc...);
- la classe 2 ou classe des immobilisations:

Exemple:

- 2.0 frais d'établissement;
- 2.1 terrain;
- 2.2 immobilisations corporelles, etc...;

- la classe 3 ou classe des stocks;
- la classe 4 ou comptes des tiers (clients, fournisseurs, Etat,...);
- la classe 5 ou comptes financiers (banque, caisse, chèques postaux);
- la classe 6 ou compte des charges par nature;
- la classe 7 ou compte des produits;
- la classe 8 ou compte des résultats.

Chaque classe renferme neuf (9) comptes principaux. De la classe 1 à la classe 5 on a les comptes de situation d'entreprise ou compte de bilan; Les classes 6 et 7 sont des comptes de gestion (d'exploitation).

La différence entre les comptes de la classe 6 et ceux de la classe 7 détermine le résultat de l'entreprise: perte ou bénéfice.

Cet résultat est ensuite transposé dans la classe 8 puis ramenée au bilan afin de connaître la situation réelle de l'entreprise.

Le plan comptable général permet d'harmoniser les informations économiques et financières dans un espace économique aux fins des comparaisons. Tandis que le plan comptable d'entreprise n'est autre que l'adaptation du plan comptable général à la nature de l'entreprise.

- \* Le principe de la partie double a pour fondement le fait qu'un flux donné entraîne systématiquement un autre flux, dans le sens contraire, et toujours d'égal montant.

Pour chaque flux donné on a peut avoir une ou plusieurs contrepartie mais toujours d'égal montant.

L'enregistrement se fait SUR d'un support appelé Journal, il se présente de la manière suivante:

DATE	N° DE COMPTE	LIBELLE (nature de l'opération)	DEBIT	CREDIT

- d) Le Classement des pièces comptables. Le travail quotidien du comptable se résume à la réception, à l'observation, à l'enregistrement et au classement des documents comptables. Toutes ces informations sont ensuite consignées sur un Journal qui a l'inconvénient de ne pas donner une vue synthétique des informations.

- e) Le travail synthèse commence par la répartition des informations suivant leur origine sur des documents appelés fiches comptables et qui se présentent comme suit:

Intitulé (N° du Compte)

DATE	LIBELLE	DEBIT	CREDIT

L'ensemble de toutes ces fiches s'appelle le grand livre. Les fiches permettent d'établir les documents de synthèse qui sont le bilan et le compte d'exploitation. La différence entre les mouvements débiteurs et les mouvements créditeurs donne le solde du compte pour une période donnée. Tous les soldes au niveau du débit sont égaux aux soldes au niveau du crédit.

Cette égalité qui découle du principe de la partie double va ensuite être vérifiée arithmétique à travers un document appelé

balance. Ce document s'obtient par le report des totaux, de tous les mouvements des comptes d'une part, et de tous leurs soldes d'autre part.

La balance d'une période donnée se présente comme suit: aussi bien au niveau des mouvements que des soldes, le montant du crédit doit être égal à celui du débit.

N° DE COMPTE	INTITULES	MOUVEMENTS		SOLDES	
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT

La confrontation des soldes des classes 6 et 7 de la balance permet de dresser le compte d'exploitation qui dégage:

- \* un bénéfice si les produits sont supérieurs aux charges;
- \* une perte si les produits sont inférieurs aux charges.

Le Compte d'exploitation se présente comme suit:

INTITULES	MONTANT	
	CHARGES	PRODUITS

La première balance est une balance avant inventaire tandis que la deuxième, des comptes de gestion, est une balance après inventaire qui permet de dresser le bilan. C'est et du compte d'exploitation que se base la fonction finance de l'entreprise.

Les aspects de la fonction finance de l'entreprise sont:

- la gestion de la trésorerie, la trésorerie étant l'élément fondamentale de l'entreprise parce qu'elle permet de faire face à des obligations quotidiennes;
- la gestion des projets d'investissements;
- la mesure de la rentabilité de l'entreprise à partir des documents de synthèses (bilan et compte d'exploitation).

L'analyse de ces documents fait appel à trois (3) techniques:

- † l'analyse statique qui se fait à un moment donné;
- † l'analyse dynamique qui concerne la comparaison d'une série de documents dans l'espace et dans le temps;
- † l'analyse par ratios, c'est à dire le rapport entre deux (2) grandeurs contenus dans les documents de synthèse.

## SUGGESTIONS

- 1- Faire au moins une étude de cas où on voit le déroulement du mécanisme (finances). Faire des illustrations.
- 2- Faire beaucoup d'exercices pratiques. Exemples sur l'administration
- 3- Désaccord sur le principe selon lequel la documentation soit remise par directions car chaque séminariste doit avoir sa documentation
- 4- Dans quelle mesure la notion de probabilité pourrait-elle intervenir dans l'analyse financière d'une entreprise?
- 5- Faire des exercices pour chaque pièce comptable: compte solde, compte d'exploitation, résultat et bilan
- 6- Un séminariste signale que le cours n'est pas bien préparé et qu'il faille avoir un plan écrit au lieu de se contenter de la mémoire
- 7- Distribuer les documents de synthèse d'une entreprise donnée et faire ensemble une analyse financière
- 8- Parler vite mais pas trop vite
- 9- Durée du module trop courte. Mérite au moins un mois
- 10- La comptabilité étant fondamentale dans la maîtrise de la gestion des entreprises, il importe qu'on insiste en faisant des résumés schématisés et des exercices pratiques simples et lentement.

## EVALUATION DU 25.06.92

La majorité des séminaristes estiment que:

- 1- Les objectifs de la journée ont été bien expliqués
- 2- Les objectifs de la journée ont été bien atteints
- 3- Les thèmes traités sont parfaitement utiles pour l'amélioration des performances personnelles
- 4- Les thèmes traités ont aidé à mieux comprendre le cadre de travail et à acquérir des connaissances et des attitudes propices à l'épanouissement
- 5- Les thèmes traités étaient appropriés au niveau de responsabilité
- 6- Le matériel de formation était cohérent avec les thèmes traités
- 7- Le matériel de formation était efficace pour l'amélioration des aptitudes
- 8- Le formateur conduit les séances avec un style convenable
- 9- Les thèmes sont bien maîtrisés par le formateur
- 10- La communication est bonne

JOURNÉE DU 26 JUIN 1992

---

MENU:

1. Rapport
2. La gestion financière
3. Le management de crise
4. Les causes de réactions en retard
5. Les causes des réactions lentes
6. Comment anticiper les crises
7. Les indicateurs de crise
8. Les stratégies grâce à la crise

Après la lecture, l'amendement et l'adoption du rapport de la séance du 25 Juin 1992, Monsieur Antoine DAMANAKA, a abordé la séance du jour par l'analyse des suggestions formulées par les séminaristes pendant l'évaluation de la séance antérieure.

Puis, il a poursuivi le chapitre sur la gestion financière en rappelant que la gestion financière tourne autour de trois (3) axes qui sont:

- la gestion de la trésorerie;
- la gestion des investissements;
- l'appréciation de la rentabilité de l'entreprise à partir de trois (3) techniques, à savoir: l'analyse statique, l'analyse dynamique et l'analyse par les ratios.

Il a fait remarquer que la fonction finance est en rapport avec les différentes fonctions de l'entreprise:

- La fonction comptabilité lui fournit des documents de synthèse, aussi, grâce à la comptabilité, la finance permet de tirer par exemple les écarts entre les prévisions et les réalisations;
- La fonction commerciale transmet à la fonction finance les prévisions de vente, la situation des effets de commerce, la situation des clients, etc...;
- La fonction technique lui fournit les informations sur les approvisionnements et sur la vitesse de rotation des stocks, etc...;
- La fonction personnel ou ressources humaines lui donne des informations relatives aux frais de personnel;
- La fonction recherche et développement lui informe sur les brevets, ...;
- La direction générale lui transmet des décisions;

- l'extérieur: la fonction finance traite fondamentalement avec le banquier pour négocier les crédits.

La fonction finance est donc une fonction universelle puisqu'elle a des rapports avec les autres fonctions de l'entreprise ainsi qu'avec l'extérieur.

La gestion de la trésorerie a pour objectif de veiller à ce que les entrées d'argent soient supérieures aux sorties afin de pouvoir dégager une en caisse et donc une trésorerie positive.

Il faut pour cela:

- faire des prévisions;
- mettre en place un budget de trésorerie, qui n'est autre que la synthèse du budget des dépenses et du budget des recettes.

Le budget des dépenses prend en compte:

- les immobilisations (dépenses d'investissements);
- les charges (dépenses d'exploitations) dont:
  - . matières et fournitures;
  - . transports;
  - . autres services;
  - . frais de personnel;
  - . impôts et taxes;
  - . frais financiers.
- remboursement d'emprunt.

Le budget des recettes prend en compte:

- les ventes;
- les subventions;
- les ristournes;
- l'emprunt;
- les produits hors exploitation;
- les ventes des immobilisations.

Après l'inventaire des dépenses et recettes, il faut définir à quel moment interviendra chaque opération et définir la durée de la prévision.

Ces informations permettent l'établissement du budget de trésorerie qui se présente de la manière suivante:

INTITULES	PERIODES					
	1	2	3	4	5	6
ENCAISSEMENT						
. SOLDE						
. VENTE						
. PRODUITS HORS EXPLOITATION						
. EMPRUNTS						
. SUBVENTIONS						
TOTAL ENCAISSEMENTS						
DECAISSEMENT						
. CHARGES						
. INVESTISSEMENTS						
. REMBOURSEMENTS						
TOTAL DECAISSEMENTS						
SOLDE						

Ce tableau se subdivise en trois (3) grandes parties:

- les encaissements ou recettes;
- les décaissements ou dépenses;
- le solde ou différence entre les encaissements et les décaissements.

Un solde négatif peut être couvert par:

- un découvert bancaire qui a l'inconvénient d'être cher;
- un crédit fournisseur;
- un apport en capital;
- un report de la mensualité;
- l'escompte des effets de commerce;
- etc...

La solution à choisir dans ce cas est celle qui est la moins chère.

Abordant la gestion des investissements, l'acte d'investir a été défini comme un acte qui permet de se passer des avantages immédiats au profit des avantages futurs plus conséquents.

Pour être sûr de la rentabilité de cet acte, il faut au préalable réaliser des études qui prennent en compte les éléments suivants:

- le marché afin de déterminer l'existence des consommateurs du produit;
- le choix de la technologie déterminée par le produit, la capacité de production, le niveau de productivité du matériel, la proximité des matières premières;
- le coût des investissements connexes;
- les ressources humaines nécessaires;
- les ressources financières;
- la rentabilité de l'investissement dont la mesure est faite à partir de plusieurs critères qui sont:
  - . le temps de récupération du capital investi;
  - . le taux de rentabilité interne;
  - . la valeur actuelle nette;
  - . le cash-flow cumulé.

Le financier intervient dans cette étude pour porter un choix d'un projet parmi plusieurs et ce grâce à des critères financiers ci-dessus énumérés et à partir de comptes d'exploitation prévisionnelle sur une période au moins égale à la durée de vie comptable des équipements. Ce travail est fait sur la base d'un tableau permettant de dégager les cash-flow de la période et se présentant comme suit:

LIBELLE	ANNEE	1	2	3	.....	n
PRODUITS						
CHARGES						
RESULTAT D'EXPLOITATION						
+ AMORTISSEMENT						
- IMPOTS						
CASH-FLOW BRUT						
- REMBOURSEMENT D'EMPRUNT						
TRESORERIE						

Le cash-flow est le surplus effectif d'encaisse généré par l'activité de l'entreprise pendant une période donnée.

$$\text{Cash-flow} = \text{Résultat d'exploitation} - \text{Impôts} + \text{Amortissements}$$

$$= \text{Résultat net après Impôts} + \text{Amortissements.}$$

Le TRI est comparé avec le taux d'intérêt déterminé par la banque centrale.

La VAN qui se détermine à partir des cash-flow actualisés est comparée avec celle des autres projets. Ainsi on choisit le projet qui dégage la VAN plus élevée.

Les critères les plus utilisés sont le TRI et la VAN, dans une certaine mesure, on utilise aussi le temps de récupération du capital investi.

L'appréciation de la rentabilité d'une entreprise se fait également à partir du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement.

Le fonds de roulement est la partie des capitaux propres permettant de financer le cycle d'exploitation de l'entreprise.

$BFR = \text{Actif} - \text{Dette à court terme};$

$FDR = \text{Capitaux} - \text{Immobilisation};$

$TRESORERIE = FDR - BFR.$

Monsieur Antoine DAMANAKA a terminé ce chapitre en rappelant que l'appréciation de la rentabilité se fait à partir de l'analyse stratégique et de l'analyse dynamique des documents de synthèses de l'entreprise.

La fin de chapitre qui a été également la fin du Module IV a permis à Monsieur Albert MAKITA-MEAMA d'aborder le dernier Module relatif au Management de crise et le redressement des entreprises en difficulté.

D'entrée de jeu, la crise a été définie comme un dérèglement (phénomènes anormaux) de l'environnement extérieur qui a des effets sur l'environnement interne de l'entreprise.

Devant une crise, on a deux (2) types d'entrepreneurs:

- ceux qui prennent des décisions (réactions) tardives et
- ceux qui prennent des décisions (réactions) lentes.

† Les causes des réactions tardives sont:

1. Le manque d'indicateurs en avance qui permettent d'anticiper la venue d'une crise dans un secteur;

L'entrepreneur peut réagir de cinq façons différentes suivant les situations:

- quand les offres baissent, on dit que c'est une réaction opportune;
- quand les commandes baissent, on dit que c'est une réaction simultanée;
- quand le chiffre d'affaires baisse, on parle d'une réaction tardive;

- quand il y a tensions de trésorerie, on parle d'une réaction très tardive;
- quand les résultats d'exploitation baissent, on parle d'une réaction trop tardive.

2. La mauvaise appréciation de la conjoncture;

3. Les subventions;

4. La mauvaise prévision;

L'entreprise se trouve devant deux (2) possibilités, soit, se faire surprendre par la crise, soit, anticiper la crise.

Il y a par contre trois (3) types d'indicateurs de crise, ce sont:

- les indicateurs en avance;
- les indicateurs simultanés;
- les indicateurs en retard.

Un bon gestionnaire doit se baser sur les indicateurs en avance qui sont mis en place grâce aux informations tirées de l'analyse du secteur.

5. Le conseil d'administration: un conseil d'administration de mauvaise qualité peut être à l'origine de réactions tardives;

6. L'anesthésie comptable consiste à enjoliver une mauvaise situation. Cet état est caractérisé par:

- . la réduction des provisions;
- . l'amortissement dégressif;
- . la sous-évaluation des stocks;
- . l'application des coûts d'investissements comme éléments du compte d'exploitation.

7. La non-corrrection des comptes d'inflation. On croit que l'entreprise est entrain de se consolider alors qu'elle se meurt. Dans ce cas:

- lorsque le taux d'inflation est supérieur à 10%, la révision du prix doit se faire une fois dans l'année;
- lorsque le taux d'inflation est supérieur à 15%, la révision du prix doit se faire deux (2) fois dans l'année;
- lorsque le taux d'inflation est supérieur à 30%, la révision du prix doit se faire trois (3) fois dans l'année.

9. La crainte d'un contexte négatif;

10. Le recourt à des solutions de facilité qui sont les subventions, casser les prix, renvoyer le personnel ouvrier;

Tout financement anormal conduit nécessairement au déséquilibre des comptes, il est une drogue (une tumeur maligne) qui enivre et fait vivre artificiellement. Dans ce cas, il faut faire une cure de désintoxication c'est-à-dire réduire les subventions.

11. Le déclin plus rapide que prévu;
12. L'incapacité de la direction à gérer de la crise;
13. L'intervention des pouvoirs politiques.

#### LES CAUSES DE REACTIONS LENTES SONT:

1. La perte de temps par les réunions et les études interminables;
2. L'absence d'idées de solution;
3. Le désaccord sur les causes de la crise;
4. Le désaccord sur les solutions à porter;
5. Le temps qu'on passe pour résoudre les problèmes de survie;
6. L'hésitation devant les mesures à haut risque;
7. Les effets négatifs de centralisation;
8. Le délai d'apprentissage;
9. Les délais bureaucratiques et légaux.

Ces causes permettent d'identifier les comportements propres aux entrepreneurs et à leurs entreprises et de chercher à anticiper la crise: d'où le management de crise. Pour anticiper la crise, il faut d'abord:

- l'identifier en utilisant les indicateurs en avance qui sont des éléments permettant de détecter les menaces sur le secteur;
- apprécier les clients, les écouter, suivre les secteurs clients, voir comment évolue le marché et la compatibilité dans le secteur.

Les indicateurs en avance, qu'on peut suivre lorsqu'on constate que le client a des difficultés, sont:

- l'évolution économique du secteur client;
- l'évolution technologique dans le secteur client;
- la prise en compte de la pression de la concurrence extérieure.

Suivre le secteur signifie donc le suivre à la fois à l'intérieur et à l'extérieur du pays. Surveiller l'environnement national et international est un acte de survie de l'entreprise.

Les pays en situation de crise larvée représentent aussi un indicateur en avance. En suivant tous les indicateurs de crise de l'Etat, on peut anticiper la crise économique du pays.

Lorsque le risque-pays est élevé, il faut prendre des dispositions relatives au mode de paiement. Le risque-pays est un indicateur en avance de la crise. Dans le cadre du management de crise, on demande d'observer également les risque-villes.

S'il y a risque-ville ou risque-pays, il faut:

- voir les modalités de paiements;
- reporter les risques au niveau du banquier;
- reporter les risques au niveau des compagnies d'assurances.

Le changement de rythme d'inflation est également un indicateur en avance, parce que, lorsque l'inflation s'accélère, les coûts de production augmentent. On doit ainsi, améliorer la productivité, mais la solution la plus facile est le réajustement des prix ou la réduction des coûts.

La dégradation de la situation financière des clients grâce au CREDIT SCORING, est également un indicateur de crise.

Il faut pour ce faire, mettre en place un système de surveillance des clients.

Dans le cas du CREDIT SCORING, on utilise le ratio:

$$\frac{\text{MBA}}{\text{Dette à CT}}$$

Si ce ratio est inférieur à 1, cela suppose que la MBA ne permet pas de faire face à la dette à court terme.

Le secteur fournisseur doit être analysé de la même façon que le secteur client.

#### INDICATEURS SIMULTANES

Les indicateurs simultanés ou de symptôme permettent de constater l'existence de la crise au même moment parmi ces indicateurs, il y a:

##### AU NIVEAU STRATEGIQUE

1. La dégradation de la trésorerie au niveau des clients: il faut pour cela suivre la trésorerie client;
2. Au niveau de l'entreprise elle-même: la réduction du volume d'activité (baisse de l'offre, baisse du chiffre d'affaires, l'acceptation des commandes à des prix non rémunérateur). Ainsi, il faut corriger le compte d'exploitation à tout moment;
3. Accroissement des marges accordées aux distributeurs;
4. Allongement du crédit-client;

5. L'augmentation trop rapide du chiffre d'affaires alors qu'on n'a pas une grande marge d'autofinancement;

#### AU NIVEAU DE LA PRODUCTION

6. Allongement du délai de fabrication;
7. Apparition des ennuis pour honorer les grosses commandes;
8. Retard sur la mise au point des produits nouveaux;
9. Retard sur le démarrage d'une nouvelle ligne;

#### AU NIVEAU DU PERSONNEL

12. Accroissement de l'absentéisme;
13. Recrudescence des conflits sociaux;
14. Recrudescence des conflits au niveau de la direction;
15. Démission des collaborateurs de valeur;

#### AU NIVEAU DE L'ENVIRONNEMENT

16. Le blocage des prix;
17. La préparation des nouvelles contraintes légales par l'Etat;
18. Le procès contre l'entreprise;
19. La crise conjonctuelle des secteurs clients;

#### AU NIVEAU FINANCIER

20. Le retard dans l'élaboration des documents financiers;
21. Les manoeuvres comptables pour améliorer les résultats d'exploitations;
22. Le déséquilibre croissant des bilans successifs.

#### INDICATEURS EN RETARD

Ils montrent que l'entreprise est entrain de mourir. Ils reflètent les conséquences de la crise:

1. L'arrêt de distribution des dividendes;
2. La baisse d'exploitations réelles;
3. L'apparition des pertes;
4. Les difficultés de trésorerie;

## 5. L'état de cessation de paiements.

Une entreprise, quelles que soient ses activités, la baisse de sa capacité d'auto-financement, conduit à un manque de liquidité puis au dépôt du bilan.

### LES CAUSES DE LA FAILLITE

La faillite intervient lorsqu'il y a un état de cessation de paiement ce qui occasionne un manque de liquidité puis une réduction de la marge d'auto-financement.

En période de crise, on fait une gestion qui sacrifie les éléments de rentabilité au profit des éléments de la trésorerie.

Les causes de la crise sont:

#### \* CAUSES DE NATURE STRATEGIQUES:

1. Vente insuffisante liée à la dimension du marché;
2. Le manque de compétitivité;
3. La défaillance des clients;
4. Les mauvais investissements (non rentables et inutiles);
5. La mauvaise localisation;

#### \* CAUSES LIEES A LA MAUVAISE GESTION:

6. La fonction commerciale non maîtrisée (cause la plus citée);
7. Les coûts d'exploitation trop élevés;
8. Les stocks trop importants;
9. La croissance trop rapide;
10. La structure trop lourde;
11. L'abandon du pouvoir au syndicat pour acheter la paix sociale;
12. L'absence des plans d'entreprises;
13. La mauvaise comptabilité;

#### \* CAUSES LIEES AU SYSTEME DE POUVOIRS

14. L'incompétence financière du dirigeant;
15. La mésentente entre dirigeants et actionnaires;
16. La nomination d'héritiers incompétents;
17. La nomination politique.

Toutes ces causes conduisent à une suppression de crédit.

Dans un pays où la loi de la faillite n'est pas réglementée, il y a des difficultés d'accès au crédit.

### COMMENT ANTICIPER UNE CRISE

Anticiper une crise signifie, la prévoir, c'est-à-dire savoir faire une distinction entre les indicateurs en avance et les symptômes.

Il faut ainsi définir les indicateurs en avance qui sont déterminés sur la base des menaces sur l'activité du secteur-clients. ces indicateurs sont:

- l'apparition à l'étranger des concurrents dangereux;
- les menaces dans le secteur-fournisseur.

Les stratégies utilisées face à la crise sont:

- l'attitude de l'athlète qui consiste à se préparer à une compétition plus difficile, c'est-à-dire enlever les effectifs inutiles, les produits consommateurs peu rentables. Pour décider de tout ce qu'il faut enlever, on doit présager les domaines dans lesquels il y aura compétition (prix, technologie, agressivité des vendeurs, etc...).

Par rapport au prix: (la baisse du pouvoir d'achat), on devient un athlète champion des bas prix.

Par rapport à la compétition sur la finalité des produits, on devient le champion de la qualité et le mot d'ordre de l'entreprise devient: zéro faute.

Les investissements acceptables dans ce cas sont ceux qui améliorent la qualité des produits ou services:

- par rapport à la compétition sur les domaines des services annexes à accorder le mot d'ordre devient: service, service;
- par rapport à la compétition sur l'agressivité des vendeurs, le mot d'ordre devient la formation des vendeurs agressifs;
- par rapport à la compétition sur l'adoption des nouvelles technologiques, le mot d'ordre devient la création d'une direction de recherche et de développement.

Pour appliquer la stratégie basée sur l'attitude de l'athlète, il faut:

1. Prospector l'environnement de l'entreprise;
2. Identifier les menaces potentielles de l'étranger;
3. Prévoir les domaines qui seront touchés par la crise;
4. Dégager les forces et les faiblesses de l'entreprise pour voir sur quelle force s'appuyer;
5. Faire le plan d'action, permettant de faire face à la crise;
6. Exécuter le plan d'action.

L'attitude de l'athlète suppose que la crise risque de durer.

La crise est considérée comme un examen pour lequel seuls ceux qui s'adaptent réussissent et un concours pour lequel seuls les excellents réussissent.

## ATTITUDE DE LA FOURMI

Si l'athlète se prépare et entre en compétition, la fourmi, elle prend des dispositions qui lui permettent d'affronter les conditions difficiles. Cette attitude se prend lorsqu'on espère qu'il y a une conjoncture meilleure. La fourmi fait des provisions qui lui permettent de s'assurer qu'elle va passer le moment difficile.

Une entreprise qui adopte cette attitude prend une série de mesure dont:

### 1. MESURE FINANCIERE

Retard des investissements, ouverture du capital aux actionnaires riches et puissants, obtention d'une nouvelle expertise.

L'attitude de la fourmi signifie également habituer les banques aux crêtes (niveaux de découverts qui atteignent la crête).

### 2. MESURE STRATEGIQUE

Revendre les secteurs de diversifications les plus fragiles qui sont consommateurs de trésorerie, arrêter l'embauche, préparer les plans de pré-retraite, préparer les plans de mutation, examiner les sous-traitances, préparer les plans d'abandon des produits les plus menacés afin de reporter toutes les forces sur les bons produits, placer les produits sous surveillance particulière, entreprendre des nouvelles segmentations du marché, choisir les segments les moins touchés pour abandonner ceux les plus touchés.

L'attitude de la fourmi intervient lorsqu'on est sûr que la conjoncture s'améliore, par contre l'attitude de l'athlète intervient lorsqu'on a des réelles capacités pour affronter la conjoncture. Les deux (2) attitudes ne s'excluent pas, il faut les combiner en plus de la compétition de l'athlète, il faut ajouter la sagesse de la fourmi.

C'est sur ce récit, de la réussite, que la séance s'est achevée.

## JOURNEE DU 27 JUIN 1992

---

### MENU:

1. Rapport
2. Comment éviter le dépôt du bilan?
3. Comment améliorer la trésorerie?
4. Comment éviter d'être entraîné au dépôt de bilan par le banquier?
5. Le dépôt de bilan comme stratégie de survie
6. Le redressement
7. Le diagnostic financier

Après la lecture et l'adoption du rapport de la séance du 26 Juin 1992, Monsieur Albert MAKITA-MBANA a poursuivi le développement du Module IV en abordant les différents points inscrits au menu du jour.

#### 1. Comment éviter le dépôt de bilan?

Prendre des dispositions pour éviter le dépôt de bilan nécessite de refaire les prévisions de trésorerie tous les trois (3) mois ou à toutes les dates de grandes échéances.

En situation de crise on applique le management par la trésorerie qui suppose de privilégier la trésorerie au dépend de la rentabilité maximale c'est à dire gérer l'entreprise de telle sorte que son fonctionnement soit assuré par la trésorerie. La trésorerie étant égale à la différence entre les encaissements (entrées) et les décaissements (dépendances), dans le cas du management par la trésorerie, il faut positionner les encaissements et les décaissements. Il s'agira dès lors de retarder au maximum les encaissements, et à l'inverse d'accélérer les encaissements.

Le positionnement suppose diviser les dépenses en trois (3) catégories:

- 1- les dépenses engagées non négociables;
- 2- les dépenses engagées potentiellement négociables;
- 3- les dépenses non engagées mais prévisibles.

Les dépenses engagées non négociables sont les dépenses sur lesquelles aucune négociation occasionnera leur report.

Les dépenses engagées potentiellement négociables sont les dépenses dont la négociation peut entraîner un report et ensuite la mise en place d'une stratégie.

Les dépenses non engagées mais prévisibles sont les dépenses pour lesquelles il n'y a pas encore un ordre de paiement mais elles sont prévisibles.

Les dépenses engagées non négociables se divisent en trois (3) sous-catégories:

- † les dépenses inévitables et incompressibles;
- \* les dépenses inévitables et compressibles;
- † les dépenses non indispensables.

Positionner les différentes dépenses revient donc à les diviser en catégories et en sous-catégories.

Les dépenses engagées potentiellement négociables sont les dépenses pour lesquelles on doit chercher à négocier.

Les dépenses non engagées mais prévisibles sont les dépenses à corriger selon qu'elles sont compressibles ou non.

Les encaissements se divisent en trois (3) groupes:

- 1- les entrées relatives au crédit client normal;
- 2- les recettes potentielles assurées;
- 3- les recettes liées à l'activité prévisionnelles.

Du point de vue de la trésorerie, toutes ces sources d'entrées n'ont pas la même sûreté d'entrée, ainsi, le positionnement des encaissements se fait pour voir le maximum des encaissements qui peuvent être avancés. On positionne donc pour voir la possibilité de hâter l'encaissement et retarder les décaissements. Pendant la crise, le mode de paiement devient le critère fondamental de choix des clients. Après le positionnement des encaissements et des décaissements, on dresse le tableau des encaissements-décaissements, celui-ci se fait par semaine et se présente de la manière suivante:

	SEMAINE 1	SEMAINE 2	SEMAINE 3	...	SEMAINE N
ENCAISSEMENT					
. COMPTE CLIENTS					
. RECETTES ASSUREES					
. RECETTES LIEES A L'ACTIVITE PREVUE					
TOTAL ENCAISSEMENT					
DECAISSEMENT					
. ENCAISSEMENT NON NEGLIGEABLE					
. ENCAISSEMENT NEGLIGEABLE					
. DEPENSES NON ENGAGEES MAIS PREVUS					
TOTAL DECAISSEMENT					
E - D					
CUMUL					

La combinaison des politiques des recettes et des politiques des dépenses dégage la pointe de stratégie, laquelle doit s'améliorer par tâtonnement.

## 2. Comment améliorer la trésorerie de l'entreprise en situation de crise?

On doit retenir que la Trésorerie = Encaissement - Décaissement.

Lorsque les décaissements tendent à s'égaliser aux encaissements, on dit qu'on a des tensions de trésorerie, et lorsque les décaissements sont supérieurs aux encaissements, on dit qu'on est en cessation de paiement.

La politique de la trésorerie se base sur comment baisser les décaissements et comment augmenter les encaissements.

Comment augmenter les encaissements?

On accroît les encaissements à partir des actions comme:

- accélérer la livraison;
- hâter la facturation;
- organiser les services;
- adopter les conditions des paiements qui sont favorables:
  - † escompte direct de la facturation auprès du banquier (le factoring);
  - † abandonner les billets à ordres;
  - † relancer les clients grâce au tableau clients;
  - † faire intervenir certaines personnes;
  - † mettre en place des agents de recouvrement ayant des comportements y favorables et qui doivent devenir les familiers des clients;
- exiger l'acompte pour les grandes commandes;
- s'occuper plus énergiquement des litiges avec les clients;
- bien gérer le compte clients grâce au tableau de suivi des clients.

## 3. Comment retarder les décaissements?

Pour retarder les décaissements il faut:

- agir sur les dépenses prévisibles et compressibles;
- négocier les conditions de paiement correspondant à la trésorerie;
- gérer les crédits bancaires, les classer par rapport au risque pour le banquier;
- tenter d'obtenir l'escompte non accepté;
- obtenir les avances sur stock.

Il y a des mesures préventives pour accroître les crédits, ces derniers ne pouvant s'accroître que sur la base de la crédibilité des gestionnaires.

#### 4. Comment éviter d'être entraîné à la faillite par le banquier?

Il faut pour cela observer les manoeuvres suivantes:

- comprendre la stratégie appliquée;
- le coup de râteau, c'est à dire le virement d'un effet (créance) de l'entreprise par le banquier pour pouvoir diminuer le découvert de l'entreprise. Pour parer à cet acte, il faut faire une lettre d'affectation spéciale de l'effet;
- la technique de la saison en enfer, c'est à dire l'arrêt d'un crédit de campagne du fait de la crise. Pour parer à cet acte, il faut faire le chantage de non remboursement;
- les dossiers se traitent au siège;
- la politique du fauteuil vide.

#### 5. Le dépôt de bilan comme stratégie de survie

Lorsqu'une entreprise est en difficulté, si l'application des stratégies ci-dessus citées n'aboutit pas, il faut procéder au dépôt de bilan, qui entraîne un fonctionnement sous régime judiciaire.

Le dépôt de bilan permet:

- d'arrêter l'hémorragie financière;
- de réduire les effectifs;
- de faire la restructuration financière en réduisant les valeurs d'exploitation.

Par rapport au compte d'exploitation, le dépôt du bilan permet même d'améliorer l'exploitation. Déposer le bilan ne signifie pas nécessairement tomber en faillite. Le dépôt de bilan est une technique qui peut être utilisée pour le redressement de l'entreprise. Dans le cas où on veut prendre une telle entreprise, il faut se rassurer que:

- les frais financiers sont très élevés;
- le compte clients est très importants;
- l'entreprise a des créances privilégiées minimales.

#### 6. Le redressement

Pendant le redressement, l'entreprise doit faire une auto-évaluation.

- Rester dans le métier qu'elle maîtrise;
- Avoir le savoir faire technologique, la connaissance technique, la connaissance des règles de jeu concurrentiel. Dans ce cas, il n'est pas toujours conseillé de faire la diversification à partir des activités connexes, il vaut mieux s'étendre vers des nouveaux produits qui permettent

de satisfaire le même segment de clients. Il faut donc se défaire des secteurs de diversification les moins rentables;

- Rester maigre, c'est à dire être sous-administré au lieu d'être bureaucratique. Rester maigre, c'est distinguer les postes utiles de ceux qui sont superflus et qu'il faut supprimer;
- Maintenir un bon niveau de motivation du personnel, grâce à l'intensification de l'information au personnel. L'information formelle n'est pas toujours la meilleure, il faut également exploiter l'information informelle;
- Consolider les relations avec la clientèle qui est un objectif de survie;
- Accumuler les réserves, c'est à dire jouer à l'économie en exigeant une plus grande rentabilité des investissements;
- S'arrêter sur les mesures les plus importantes, bien sélectionnées au préalable;
- S'appuyer sur des mesures très stratégiques.

Tout cela exige un diagnostic profond de la situation. Il y a plusieurs sortes de diagnostic:

1- Diagnostic financier: Il se fait sur la base de l'équilibre fondamental du bilan, à savoir:

$$\text{Trésorerie} = \text{FDR} - \text{BFDR}$$

Dans le diagnostic, il faut retenir que le résultat d'exploitation est généralement vicié. Il faudrait alors:

- Vérifier la véracité de ces chiffres en tenant compte de l'inflation;
- Retenir la stratégie financière la plus visible, c'est à dire l'alchimie entre le marché, le produit, le canal de vente, la forme de promotion et le profil du vendeur;
- Trouver une formule qui marche pour cette alchimie.

Les éléments du diagnostic financier sont:

a) La recherche de la crise de croissance trop rapide: elle entraîne une croissance trop rapide du besoin en fonds de roulement et, si la marge brute d'autofinancement est faible, cela peut entraîner une baisse du fonds de roulement qui engendre une crise de croissance c'est à dire un embarras de trésorerie qui conduit à la faillite. Il faut en ce moment apporter les capitaux propres.

b) L'alourdissement de l'actif circulant (mauvaise politique de stock, mauvaise politique de crédits clients, mauvaise politique sociale, prêt au personnel).

Les solutions dans ce cas sont:

- \* instaurer une meilleure gestion de stock;
- \* instaurer une meilleure gestion de crédits clients en fonction du crédit-fournisseur.

En d'autres termes, mettre en pratique toutes les mesures qui ont tendance à baisser le besoin en fonds de roulement et analyser nécessairement le marché.

c) Mauvaise politique financière. Financer les investissements avec les dettes à court terme entraîne une réduction du fonds de roulement. Ainsi, il ne faut jamais investir avec les dettes à court terme. La solution à apporter dans ce cas est l'augmentation du capital, des dettes à long terme, l'arrêt automatique des investissements.

d) En ayant des pertes. La solution envisageable est la restructuration du fonds de roulement à travers une restauration de la rentabilité.

e) La baisse d'activités, c'est à dire la baisse du chiffre d'affaires qui conduit à la réduction du bénéfice et au rongement des capitaux propres. Les solutions à envisager sont l'apport en capitaux, la réduction du besoin en fonds de roulement et la restauration de la rentabilité.

f) Les éléments divers dont le blocage le prix, l'augmentation de salaire, etc ... C'est en rappelant que:

Faire l'analyse financière dans le but de restaurer une trésorerie saine suppose la détermination de laquelle de ces cinq situations se trouve l'entreprise. Puis mettre en place des politiques permettant de pallier à ces difficultés stratégiques.

C'est sur ce, que la séance a pris fin.

## JOURNEE DU 29 JUIN 1992

---

### MENU:

1. Rapport
2. Les pièges du diagnostic financier
3. Les règles du diagnostic financier
4. Les artifices pour réduire les pertes comptables
5. Comment reconstituer le résultat réel:
  - a) la méthode des flux financiers
  - b) le besoin de trésorerie et de financement
6. Les règles pour améliorer la structure du bilan
7. L'allègement des frais de structures
8. Diagnostic et mesure liée à la culture.

Après la lecture et l'adoption du rapport de la séance du 28 Juin 1992, Monsieur Albert HAKITA-MEAMA a abordé successivement les points inscrits au menu du jour.

### Point sur les pièges du diagnostic financier

En situation normale on a tendance à réajuster le résultat, en minimisant ou en maximisant certains comptes. Les manœuvres suivantes peuvent être réalisées:

- application d'un niveau maximum d'amortissement;
- sous-évaluation des stocks;
- retard de facturation;
- enrégistrement des pertes de change.

Toutes ces manœuvres conduisent à réduire le résultat d'exploitation et partant les impôts sur les résultats.

En période de crise la tendance est inversée. on essaye d'améliorer le résultat d'exploitation par des manœuvres comptables; ainsi les règles précieuses deviennent:

- la correction du bénéfice du taux d'inflation pour connaître la dégradation réelle du résultat d'exploitation;
- la détermination du taux de décroissance réel du résultat d'exploitation. ce taux est généralement supérieur au taux de décroissance affiché par le comptable. Ainsi pour faire le diagnostic, il faut nécessairement alléger les charges et allourdir les produits.

L'allègement des charges et allourdissement des produits sont faits à partir des artifices suivants:

- continuer à produire même quand il y a mévente;
- changer le mode de valorisation des stocks;
- faire des avances de facturation en fin d'exercice;
- faire retarder la comptabilité des dépenses et des charges;
- procéder à des provisions;

- omettre les pertes et charges;
- considérer les travaux terminés comme des travaux en cours;
- etc...

Il faut ensuite chercher à reconstituer le résultat réel pour faire cette reconstitution on utilise plusieurs méthodes dont:

- 1- l'audit externe qui permet d'avoir de fond en comble les différents comptes;
- 2- l'audit par sondage;
- 3- l'analyse approfondie qui permet de détecter les comptes qui ne jouent pas bien: c'est à dire qui évoluent mal;
- 4- l'analyse de l'évolution des principaux ratios;
- 5- le regroupement des comptes globaux et des autres comptes en centres de coûts;
- 6- faire l'approche grossière par les frais fixes et les frais variables;
- 7- la méthode des flux financiers qui permet d'apprécier les résultats réels, elle suppose le reclassement des différents comptes du compte d'exploitation et les différents comptes du bilan sur plusieurs années;
- 8- la méthode des besoins de trésorerie et de financement qui permet d'évaluer le niveau réel des pertes grâce à la situation réelle de l'entreprise ce qui permet de faire les prévisions de trésorerie et de financement. La formule utilisée est:

Besoin en capitaux = Trou de trésorerie  
 - Investissements  
 + Cash-flow négatif  
 + Indemnités de licenciement

Trou de trésorerie = Découvert permanent  
 + Dépassement de crédit  
 + Retard de fournisseur

Les besoins en capitaux étant l'argent nécessaire pour le relancement de l'entreprise.

Il faut en outre calculer la marge retrouvée pour être rentable, qui est égale au niveau du résultat réel plus les frais financiers supplémentaires correspondant au crédit nécessaire pour le redressement ou l'investissement de compétitivité plus les coûts des fonctions inexistantes plus le bénéfice normal dans le secteur.

## Amélioration de la structure du bilan

Les manoeuvres à mener dans ce cas sont.

- 1- améliorer les marges, pour ainsi augmenter les capitaux permanents par l'accroissement des capitaux propres. Pour accroître les capitaux, il faut restaurer les marges élevées, c'est à dire réajuster les prix grâce aux efforts de marketing et des efforts commerciaux;
- 2- appliquer des mesures exceptionnelles;
- 3- trouver les capitaux en vendant les actifs qui ne sont pas indispensables. En période de crise tout ce qui enjolive l'entreprise doit être vendu;
- 4- réduire le besoin en fonds de roulement;
- 5- se séparer des départements en perte;
- 6- renégocier l'endettement.

Cette période de crise est la période propice pour tout le monde afin de réaliser les économies de changes, c'est à cette période qu'on donne une nouvelle philosophie et une nouvelle culture à l'entreprise.

Il faut:

- déterminer en toute objectivité les charges nécessaires et les charges inutiles, enlever toutes les charges inutiles;
- diminuer le besoin en fonds de roulement afin d'améliorer la trésorerie;
- diminuer les stocks:
  - † réduire les gammes de produits;
  - † accélérer la livraison;
  - † améliorer la programmation et l'ordonnancement de la production;
  - † réviser les contacts d'achat à partir du nombre économique des commandes;
  - † réviser les règles d'approvisionnement;
  - † éliminer les stocks dormants;
  - † le stockage par le fournisseur;
  - † améliorer d'une façon systématique les systèmes d'information sur les quantités et les qualités;
  - † améliorer le contrôle de qualités;
- réduire les comptes clients:
  - † se faire payer à temps;
  - † créer les groupes de réflexion qui va susciter la participation de tout le monde;
  - † spécialiser les gens pour le recouvrement des créances spéciaux;

- † le tableau de bord doit contenir les informations sur les comptes clients;
  - † regarder l'âge du solde de chaque compte client;
  - † cesser le paiement des gratifications;
  - † lier toutes gratifications aux entrées d'argent;
  - † modifier l'organisation des recouvrements;
  - † analyser régulièrement les comptes courants par solde et par ancienneté.
- négocier l'endettement à court terme:
    - † rétablir la confiance et la crédibilité;
    - † faire des plans de redressement crédibles;
    - † faire preuve d'imagination, c'est-à-dire trouver les nouvelles sources de financement avant des solutions réalistes;
    - † chercher des compromis innovateurs.

On doit retenir que dans l'allègement des frais de structure de l'entreprise, les charges de structures devraient être considérées comme les charges les plus faciles à alléger, il faut pour cela:

- examiner les ressources humaines de l'entreprise par rapport à chaque produit;
- examiner les ressources financières;
- regarder l'organigramme de l'entreprise;
- éviter les confusions de métiers;
- tenir compte du vieillissement de la structure.

Il y a quatre (4) méthodes de faire le diagnostic:

- a) La méthode du diagnostic par symptôme;
- b) L'approche du diagnostic par ratio;
- c) La méthode de l'analyse des valeurs administratives;
- d) La méthode budget base zéro.

### 1. La méthode du diagnostic par symptôme

Les frais généraux sont divisés en quatre (4) catégories:

- les surcoûts du standing;
- la maladie du rationalisme analytique;
- l'excès d'intégration;
- les méfaits de la complexité.

### 2. L'approche du diagnostic par ratio

Il existe plusieurs ratio qui donnent des informations, ce sont:

- frais financier < 1% du chiffre d'affaires;
- frais de gestion du personnel < 3% de la valeur ajoutée;
- service d'informatique < 1% du chiffre d'affaires.

### 3. La méthode de l'analyse des valeurs administratives

Elle se base sur une série de questions:

- l'utilité du service ou du bien?;
- n'y t-il pas du travail inutile?;
- qui bénéficie des prestations?;
- ces prestations sont-elles directement ou indirectement opérationnelles?;
- peut-on se passer de ces services ou ces produits?;
- peut-on jumeler ces services à d'autres?;
- peut-on réduire la fréquence?.

Toutes ces questions permettent d'identifier les personnes inutiles dans l'entreprise afin de faire une compréssion des charges.

### 4. La méthode du budget base zéro

Elle va du principe simple: le choix des services et des activités à sauver quand l'entreprise va vers la crise et les classer par ordres d'importances vitales:

- fixer pour chaque direction, les secteurs prioritaires dont le budget ne peut être réduit ou supprimé;
- indiquer les montants globaux des frais généraux à ne pas dépasser;
- découper les structures des frais généraux en module ou structure de décision;
- établir des fiches descriptives;
- établir pour chaque unité de décision, une version de base ou niveau minimum d'activités au dessous cela grève le budget;
- classer les tâches de chaque service par ordre d'importances décroissantes par rapport à la mission globale de l'entreprise;
- effectuer le classement inter services avec l'arbitrage de chaque chef de service;
- éliminer les frais généraux se situant en dessous de la barre.

Pour réaliser des économies sur les frais de structures, on peut:

1. Réduire les surfaces des bureaux utilisés;
2. Changer de structure organisationnelle;
3. Réduire la gamme des produits;
4. Réduire l'effectif au niveau central;
5. Faire le découpage par centre de profit;
6. Réduire le nombre des fonctionnels.

## POINT SUR LES MESURES STRATEGIQUES

Elles sont déterminées en utilisant les outils d'analyse, ceux-ci sont au nombre de six (6):

1. Segmentation stratégique qui se fait sur la base des métiers de l'entreprise;
2. Cycle de vie de produit et du secteur;
3. La courbe d'expériences développées qui se base sur la production cumulée. Lorsque la production cumulée double, le coût de production baisse de  $x\%$ .

Des économies d'échelle et d'apprentissage du personnel, l'amélioration de l'organisation, l'innovation et la spécialisation.

Il faut donc passer en revue tous ces éléments pour savoir que l'entreprise se trouve dans la courbe d'expérience.

La courbe d'expérience est utilisée pour plusieurs choses:

- améliorer la productivité;
- faire l'analyse stratégique;
- faire l'analyse sectorielle.

4. La matrice du positionnement qui permet de se comparer aux autres dans l'évolution du secteur;

5. Le diagnostic en matière de marketing et du commercial;

6. Le diagnostic des problèmes sociaux dans l'entreprise, il existe de types des problèmes:

- le problème de relation du pouvoir;
- les problèmes sociaux et culturels.

Cette intervention a permis aux Formateurs de terminer avec le module VI et de clôturer le programme du Séminaire par une synthèse brève des six modules développés pendant les trois semaines.

Ensuite la cérémonie de clôture a eu lieu dans l'après-midi, à partir de 15 H 30 mn, avec:

- \* le mot des séminaristes;
- \* le Communiqué final sanctionnant les travaux du séminaire;
- \* l'allocation de Monsieur Albert MAKITA-MEAMA, Formateur;
- \* l'allocation de Mme GILLISCA Mekiernan, Directrice de l'USAID au Congo;
- \* l'allocation de Monsieur MAVOUNGOU-TATI YADE, Directeur de Cabinet du Ministre de l'Industrie, du Commerce, des PME et de l'Artisanat, chargé des Mines et Energies; et
- \* la remise des certificats de participation.

Enfin la prise ensemble, Officiels, invités et séminaristes d'une collation.

GROUPES DE TRAVAIL  
-----

:N° :	NOMS ET PRENOMS	ADMINISTRATION OU ENTREPRISE D'ORIGINE
: : GROUPE N° 1		
: 1	:BIENE Vincent	:Filière Congolaise de Viandes SA
: 2	:EFOUMA Jean-Marie	:Société d'Ingenierie et de Maintenance Industrielle (SIMI)
: 3	:KELANOU-GOMA Marie	:Groupement Agricole Précoopératif
: 4	:KIMOUENA MABANZA Dhon Emmanuel	:SAT & PROMO-INDU-TOURS
: 5	:LASCONY-BALLOUX Alain	:LAPRODIS
: 6	:MABANZA-MASSENGO Jérôme	:Inspection Régionale des Centres Professionnels (Mini.Education Nationale)
: 7	:ONDELE Antoine	:Direction des PME
: 8	:TALANTSI André	:Commerce Général + Hôtelier
: : GROUPE N° 2		
: 1	:BIGALA Jacques	:Chambre Nationale de Commerce
: 2	:BIKINDOU Gilles A. M.	:Direction Générale de l'Industrie
: 3	:HOMB Marguérite	:Chambre Nationale de Commerce

:	:	:	:
:	:	:	:
:	GROUPE N° 4	:	:
:	:	:	:
:	1 : ABIBOU BISSIRIHOU	:	: Promoteur "Transformation de Manioc"
:	:	:	:
:	2 : BARALONGA Joseph	:	: Chef d'Entreprise STAB (UNOC)
:	:	:	:
:	3 : HENRIQUET Simon	:	: Entreprise HENRIQUET (SCEH)
:	:	:	:
:	4 : NITSINGOU FOUMBA Martin	:	: Directeur du Commerce Intérieur
:	:	:	:
:	5 : Mme NOTE Yvette	:	: Groupement des Femmes Commerçantes
:	:	:	:
:	6 : MOUANDA Bernadette	:	: Chef de Bureau Coopération Bilatérale et
:	:	:	: Multilatérale, DC, Mini. Commerce
:	:	:	:
:	7 : MVOULA-GOMA	:	: DG Fonds de Garantie et de Soutien
:	:	:	:
:	8 : NDINGA Oscar	:	: Chef de Service PME, CRCIA de B/ville
:	:	:	:
:	9 : TSANGOU Jonas	:	: DAF Groupe FICOVI-SEVEPAC
:	:	:	:
:	:	:	:
:	GROUPE N° 5	:	:
:	(Auditeurs Libres)	:	:
:	:	:	:
:	1 : DJONGA William	:	: Inspecteur Général ONPT
:	:	:	:
:	2 : LOUHANANA Gustave Ph. D.	:	: Cardiologue
:	:	:	:
:	3 : MAVINGA SOUAMI Jean Claude	:	: Ministère de la Communication
:	:	:	:
:	4 : MIZELE MANGA ABEL	:	: Ministère de l'Industrie
:	:	:	:
:	5 : MPONGUI Martin	:	: Chef de Service R.E. DGJ
:	:	:	:
:	6 : MYABOULHOU Georges	:	: Promoteur
:	:	:	:



:  
: 7 :NZABA Lambert

:  
:Fonds de Garantie et de Soutien

:  
: 8 :OBONGUI Basile

:  
:Administrateur des SAF DPME

:  
:

=====

## ANNEXE 03: TRAVAUX DES GROUPES

## EXPOSES DES GROUPES DU 09 JUIN 1992

### GROUPE I

#### DIAGNOSTIC D'UNE ENTREPRISE QUI MARCHÉ

Animateur:  
Secrétaire:  
Rapporteur:  
Membres:

#### L'ENTREPRENEUR

##### Esprit d'Entreprise

- Capacité d'innovation
- Créativité
- Bon gestionnaire

##### Dynamisme

##### Aptitude au commandement

- Meneur d'hommes
- Négociateur
- Communicateur

##### Bonne moralité

- Rigueur
- Confiance

#### L'ENTREPRISE

Meilleure conception de l'entreprise (études de faisabilité, rentabilité)

Meilleure identification des besoins

Meilleure organisation de l'entreprise

- Définition des politiques au niveau commercial technique et humain

## GROUPE II

### FAILLITE ETABLISSEMENTS BOULANGOUNGA COMMERCE GENERAL

Capital départ: 1.500.000 FCFA

Effectif: 5 personnes

Siège social: Rue Louba N° 5 Moukondo Brazzaville

Problèmes	!	Opportunités
* Approvisionnement	!	* Etude de marché
Transport CFCO, véhicule	!	* Nouveau repositionnement
* Situation du marché	!	* Niveau des produits
* Effectif du personnel	!	* Lieu de vente
* Manque de qualification	!	* Prix
du personnel	!	* Qualité personnel
* Recouvrement	!	* Nouveaux capitaux
* Situation financière	!	* Changement raison sociale
Cessation de paiement	!	* Publicité, promotion des
* Mauvaise gestion	!	produits
Stock mort, financière	!	* Redynamiser moyen de
personnel	!	recouvrement
* Manque de communication	!	* Retrouver la confiance des
	!	banquiers
	!	* Comptabilité (matière,
	!	générale)

## GROUPE III

### ENTREPRISE QUI STAGNE: LE CAS DE SOCOPHAR

#### PLAN

- Condition de création
- Lancement et fonctionnement
- Administration et gestion
- Contraintes et opportunités
- Conclusion: plan de relance et de sauvetage

#### I. CONDITION DE CREATION

L'entreprise étatique qui a évolué dans le monopole avec pour entrepreneur l'Etat.

On s'est posé des questions:

- Si le capital était libéré entièrement;
- Si l'étude de faisabilité était bien faite;

- Y a-t-il eu un programme d'investissement?
- Le plan d'importation a existé mais n'a pas été suivi;
- Effectif: pléthore, profile non respecté.

## II. LANCEMENT ET FONCTIONNEMENT

- Produit bien que recherché, rupture de stocks permanente;
- Marché porteur;
- Concurrence: quasi monopole, la concurrence parut avec la libération du secteur;
- Distribution: mauvaise importation;
- Publicité inexistante;
- Prix: la politique des prix visait le social.

## III. ADMINISTRATION ET GESTION

- Structure: inadéquation entre la structure et leurs animateurs;
- Interférences fréquentes des Pouvoirs Publics;
- Non tenue des conseils d'administration;
- Gestion commerciale: absence de programme.

## GRUPE IV

### THEME: ADMINISTRATION QUI ASSISTE LES ENTREPRISES

#### I. DEFINITION DES ATTRIBUTIONS

- Assistance financière
- Assistance en gestion commerciale et du personnel
- Assistance en formation et information
- Conseil juridique
- Conseil en choix technologiques
- Recherche de partenaires et de débouchés
- Montage de projet
- Actions promotionnelles (organisations de salons, expositions et foires)

#### II. ANALYSE

D'une manière générale, l'assistance est très faible et les actions de promotion insuffisantes.

##### Causes:

- Lenteur administrative
- Manque de motivation des agents de l'Etat
- Manque de moyens logistiques (moyens financiers et matériel)
- Manque de réseau d'information
- Manque de confiance entre l'administration et le secteur

privé

### III. CONCLUSION

L'Etat doit se désengager pour inciter et encourager le secteur privé et les ONG à exercer ce genre d'activités.

## GROUPE V

### THEME: ENTREPRISE EN FAILLITE

Le groupe s'est d'abord structuré ainsi:

Président: DJONGA William  
Secrétariat: NZABA Lambert (rapporteur)  
                  OBONGUI Basile

### PLAN

- Notion de la faillite
- Causes de la faillite

#### I. NOTION DE FAILLITE

La faillite est un état dans lequel se trouve l'entreprise qui ne peut plus payer les dettes. On dit alors que l'entreprise est en état de cessation.

#### II. CAUSES

1er niveau: Création de l'entreprise

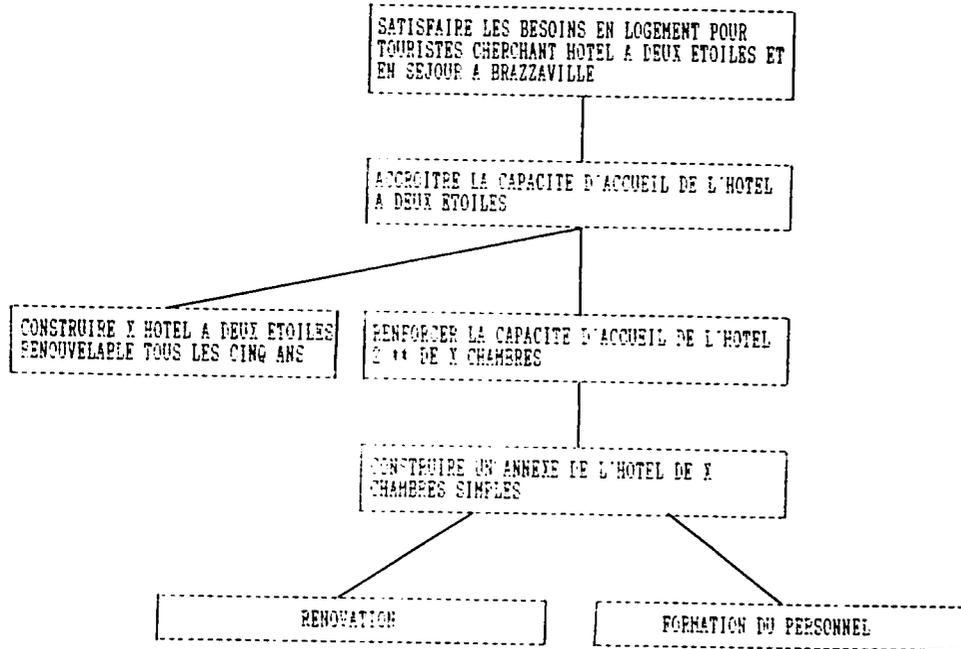
- Manque d'esprit d'entreprise
- Inexistence des études de faisabilité
- Mauvais montage des dossiers
- Mauvaise exécution du plan de création

2ème niveau: Fonctionnement de l'entreprise

- Mauvaise tenue de la comptabilité
- Mauvaise gestion administrative
- Absence d'une politique dynamique pour conduire l'entreprise
- Compétitivité du produit sur le marché
- Comportement des clients
- L'environnement socio-économique et géographique du pays.

EXPOSES DES GROUPES DU 12 JUIN 1992

GRUPE I



IDENTIFICATION FORCES NEGATIVES

OBJECTIFS	INDICATIF DE PERFORMANCE	PERFORMANCE ACTUELLE	PERFORMANCE SOUHAITEE	PROBLEME DE PERFORMANCE	FORCES NEGATIVES
<p>Satisfaire 25% des besoins en logement pour touristes dans Hôtel à 2 étoiles à Brazzaville</p> <p>Accroître la capacité d'accueil...</p>	<p>% des besoins satisfaits</p>	<p>15%</p>	<p>25%</p>	<p>Insuffisance du nombre de Chambres</p> <p>Prestations de services insuffisantes</p> <p>Inadaptation de chambres (suites)</p> <p>Formation du personnel inadaptée</p>	<p>Moyens financiers propres limités</p> <p>Mauvaise étude du marché</p> <p>Absence de coopération avec l'administration de tutelle</p> <p>Mauvais accueil</p> <p>Absence équipements appropriés</p> <p>Insuffisance des produits</p> <p>Manque de maintenance</p> <p>Mauvaise conception du bâtiment</p> <p>Manque d'assistance de l'administration agréée</p> <p>Mauvais recouvrement</p> <p>Absence plan de formation</p> <p>Mauvaise orientation du personnel</p>

IDENTIFICATION FORCES POSITIVES

OBJECTIFS	INDICATIF DE PERFORMANCE	PERFORMANCE ACTUELLE	OPPORTUNITE DE PERFORMANCE	FORCES POSITIVES
Satisfaire 25% des besoins en logement pour touristes à Brazzaville	% des besoins satisfaits	15%	Existence d'une Eperene Choix du site Bon tissu relationnel Bon ciblage dans le segment du marché (2 étoiles) Bonne gestion financière	Qualité d'Econome de l'Entrepreneur Expérience et intuition Bonne communication Bonne intuition et assistance informelle Rigueur du comptable-financier

EVALUATION INTENSITES DES FORCES

OBJECTIFS	FORCES NEGATIVES	INTENSITE	FORCES POSITIVES	INTENSITE
Satisfaire 25% des besoins en logement pour touristes dans Hôtels 2 étoiles à Beauveville	Moyens financiers propres limités	2	Qualité d'Economie de l'Entrepreneur	5
	Mauvaise étude du marché	5	Expérience et intuition	4
	Absence de coopération avec les organismes agréés	2		
	Mauvais accueil	5		
	Absence équipements appropriés	4	Bonne communication	3
	Insuffisance des produits	3		
	Manque de maintenance	3		
	Mauvaise conception bâtiment	2		
	Manque assistance de l'administration agréée	2	Bonne intuition	4
	Mauvais recrutement	4	Assistance informelle	2
Absence plan de formation	4			
Mauvaise orientation du personnel	4	Rigueur du comptable-financier	5	

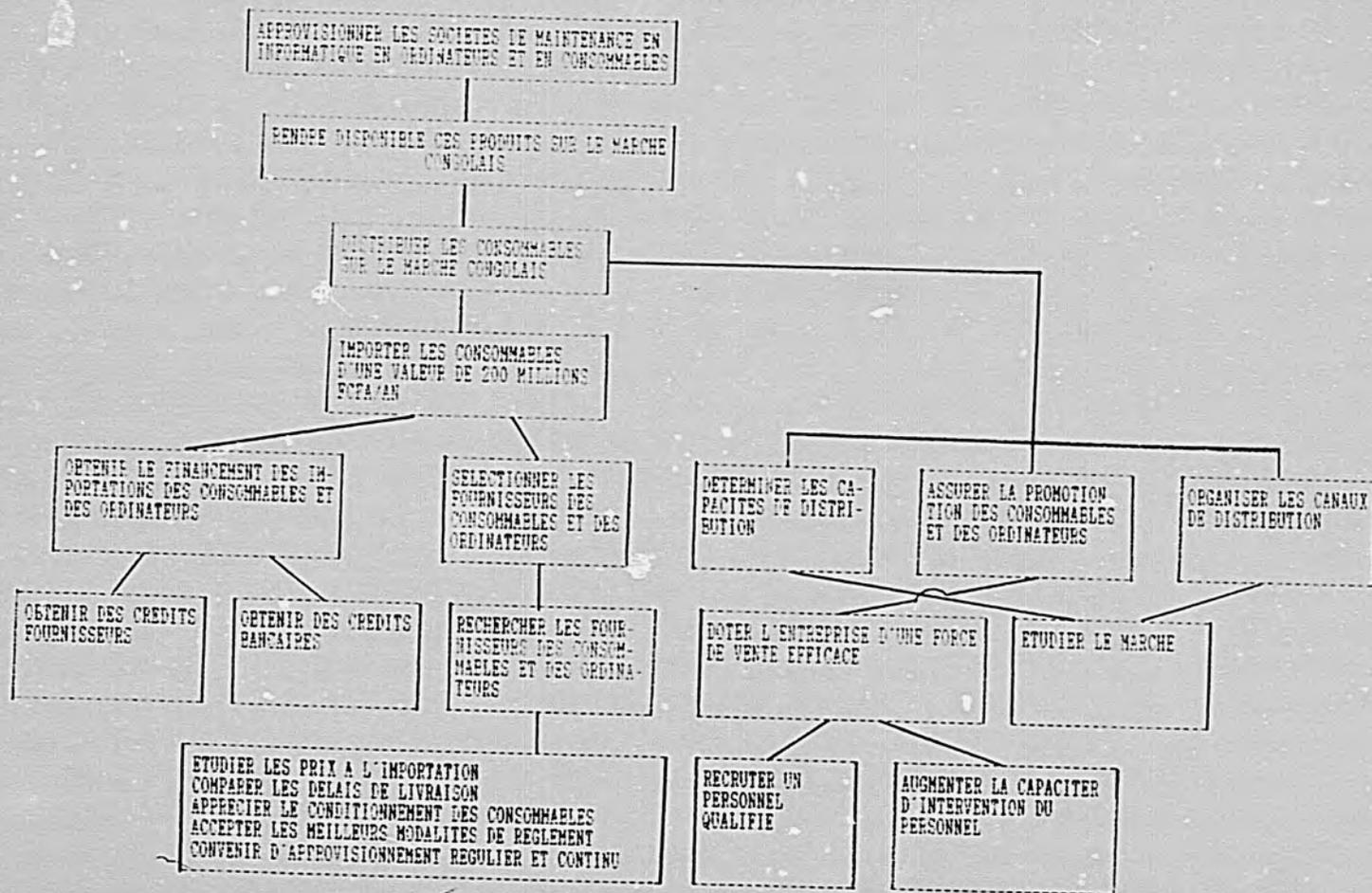
PRIORITES

OBJECTIFS	FORCES NEGATIVES	INTENSITE	FORCES POSITIVES	INTENSITE
Satisfaire 15% des besoins en logement pour touristes dans Hôtel 2 étoiles à Brazzaville	Mauvaise étude de marché	5	Assistance informelle	2
	Mauvais accueil	5	Communication	3
	Absence d'équipement approprié	4	Expérience	4
	Mauvais recrutement	4	Intuition	4
	Absence de plan de formation	4	Qualité d'économie	5
	Mauvaise orientation du personnel	4	Rigueur du comptable financier	5
	Insuffisance des équipements (produits)	3		
	Manque de maintenance	3		
	Moyens financiers propres	2		
	Mauvaise conception bâtiment	2		
	Absence coopération avec les organismes agréés	2		

TABEAU DES STRATEGIES

OBJECTIFS	FORCES	STRATEGIE	PLAN D'ACTION
<p>Satisfaire 65% des besoins en logement pour touriste cherchant Hôtel 3 étoiles en séjour à Brezoville</p>	<p>Etude de marché</p> <p>Moyens financiers propres</p> <p>Formation</p>	<p>Se adresser à un bureau d'études</p> <p>Recourir à l'emprunt</p> <p>Se adresser aux organismes de formation agréés et spécialisés</p>	<p>Obtenir l'aval du Fonds de Garantie</p> <p>Dossier bancaire par contact avec organismes agréés</p> <p>Négocier avec les banquiers</p> <p>Démobilisation recettes</p> <p>Rechercher des organismes</p> <p>Choix de l'organisme</p> <p>Négocier avec les organismes</p> <p>Contrat - Programme de formation</p>

GROUPE II  
 ENTREPRISE COMMERCIALE BOULANGOUNGA  
 Siège Social: 5, Rue KONDA OUEZENZE BRAZZAVILLE



IDENTIFICATION FORCES NEGATIVES

OBJECTIFS	INDICATIF DE PERFORMANCE	PERFORMANCE ACTUELLE	PERFORMANCE SOUHAITEE	ECARTS	PROBLEME DE PERFORMANCE	FORCES NEGATIVES
A. Rendre disponibles les consommables d'ordinateurs sur le marché congolais	% clients satisfaits	45%	100%	55%	Mauvaise identification des besoins Insuffisance surface financière	Manque de soutien financier de l'Etat Absence de structures financières appropriées
B. Distribuer les consommables d'ordinateurs	FCFA	200 Millions	444 Millions	244 M.	Capacité stockage limitée Insuffisance points de vente Difficulté d'acheminement à l'intérieur	Mauvaises infrastructures de transport et voies de communication Surface financière insuffisante Insuffisance de dépôts et surface financière
C. Importer les consommables d'ordinateurs	% en biens	48%	100%	52%	Echantillon réduit de fournisseurs Insuffisance des crédits fournisseurs Insuffisance moyens financiers	Mauvaise politique financière de l'Etat et mauvaise gestion des banques Satisfaction partielle des délais de paiement Sous estimation de la demande

OBJECTIFS	OPPORTUNITES	FORCES POSITIVES
A. Rendre disponibles les consommables d'ordinateurs sur le marché congolais	Apport en capitaux propres	Eparané
	Dynamisme et esprit d'entreprise	Expérience
E. Distribuer les consommables	Plan marketing efficace	Bonne formation de personnel
	Bonne qualité des consommables et bon rapport qualité/prix	Ecoulement rapide des consommables
C. Importer les consommables d'ordinateurs	Crédit marchandise	Possibilité de règlement après vente
	Crédit provisionné	Garantie de l'opération

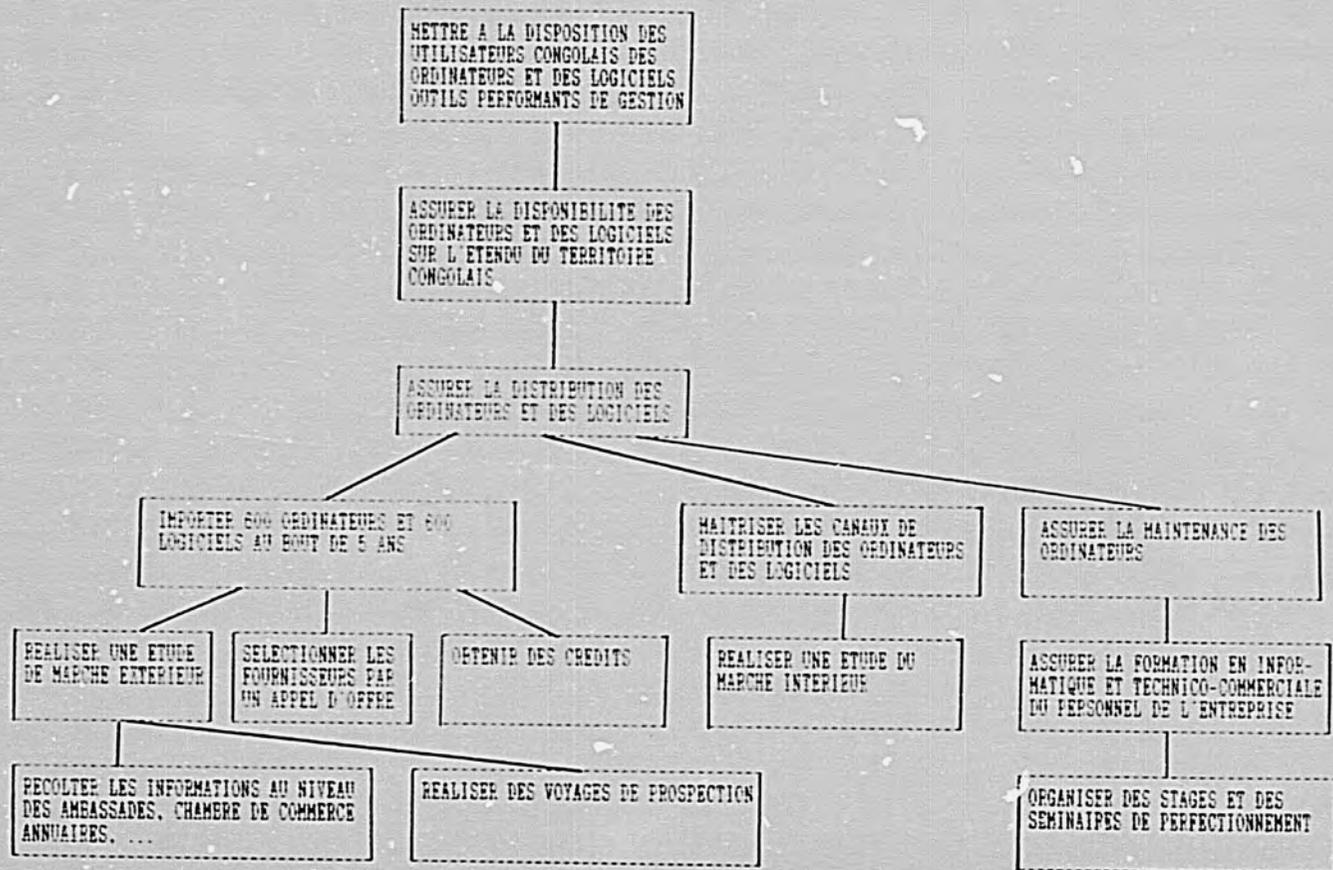
## EVALUATION INTENSITES DES FORCES

OBJECTIFS	FORCES NEGATIVES	INTENSITE	FORCES POSITIVES	INTENSITE
1. Rendre disponible les consommables d'ordinateurs sur le marché congolais	Manque de soutien financier de l'Etat	5	Epargne	1
	Absence de structures financières appropriées	5	Expérience	2
	Surface financière insuffisante	4	Bonne formation du personnel	3
	Insuffisance de dépôts	3	Ecoulement rapide des consommables	4
	Mauvaise infrastructure de transport et voies de communication	3		
2. Distribuer les consommables d'ordinateurs				
3. Importer les consommables d'ordinateurs	Mauvaise politique financière de l'Etat et mauvaise politique des banques primaires	5	Garantie de l'opération	1
	Sous estimation de la demande	4	Possibilité de règlement après vente	2
	Satisfaction partielle des délais de paiement	3		

FORMULATION DES STRATEGIES ET PLAN D'ACTIONS

OBJECTIFS	FORCES NEGATIVES	STRATEGIE	PLAN D'ACTION
1. Rendre disponible les consommables d'ordinateurs sur le marché congolais	Manque de soutien financier de l'Etat	Susciter une véritable politique de soutien de l'Etat au secteur privé	Organiser des groupements sectoriels Faire jouer aux Chambres de Commerce leur rôle traditionnel
2. Distribuer les consommables d'ordinateurs	Absence de structures financières appropriées	Encourager la création des institutions de financement des activités du secteur privé	Mener des campagnes de sensibilisation en direction des opérateurs économiques locaux et étranger
	Surface financière insuffisante	Rendre plus opérationnelles les institutions financières existantes	Restructuration des institutions financières pour prendre en compte le financement moyen et long terme des PME
	Insuffisance de dépôts	Ouvrir le capital social	Informar et intéresser les partenaires potentiels
	Mauvaises infrastructures de transport et voies de communication	Augmenter la capacité de stockage	Rendre les dépôts existants et en construire d'autres
	Mauvaises infrastructures de transport et voies de communication	Vendre au maximum sur le lieu de débarquement	Renforcer les canaux de distribution
3. Importer les consommables d'ordinateurs	Mauvaise politique de l'Etat et des banques primaires	et point Objectif 1	
	Sous-estimation de la demande	Etudier exhaustivement le marché	Collecter le maximum d'information
	Satisfaction partielle des délais de paiement	Etablir et gagner la confiance des fournisseurs	Respecter les échéances

GROUPE III  
ENTREPRISE ACHÉ  
SOCIÉTÉ À RESPONSABILITÉ LIMITÉE



IDENTIFICATION FORCES NEGATIVES

OBJECTIFS	INDICATIF DE PERFORMANCE	PERFORMANCE ACTUELLE	PERFORMANCE SOUHAITEE	PROBLEME DE PERFORMANCE	FORCES NEGATIVES
Mettre à la disposition de l'utilisateur congolais des ordinateurs et des logiciels, outils performants de gestion	Nombre d'ordinateurs et des logiciels vendus au bout de 5 ans				Manque de qualification du personnel Cumul de responsabilité par le promoteur Difficultés financières Différentes grèves au port d'embarquement Délais de passation de commandes non respectées Perméabilité des frontières
Obtenir la vente de 120 ordinateurs par an	Nombre d'ordinateurs	60	120	Insuffisance de la force de vente	Laxisme de la réglementation
Obtenir la vente de 120 logiciels par an	Nombre de logiciels	60	120	Rupture fréquente de stocks Concurrence déloyale Absence de publicité	Existence sur le marché de produits de mauvaise qualité Fraudes fiscales et douanières Budget de publicité inexistant
Assurer la maintenance des ordinateurs et des logiciels pour une valeur de 40 Millions de Francs CFA	Frs CFA	10 Millions	40 Millions	Insolvabilité des clients	Coût élevé de la couverture médiatique (télé, radio, ...) Absence de crédits bancaires Mauvaise volonté des clients Crise économique

IDENTIFICATION FORCES POSITIVES

OBJECTIFS	INDICATIF DE PERFORMANCE	PERFORMANCE ACTUELLE	PERFORMANCES SOUHAITEES	OPPORTUNITE DE PERFORMANCE	FORCES POSITIVES
Obtenir la vente de 120 ordinateurs par an	Nombre d'ordinateurs	60	120	Dynamisme de l'entrepreneur Facilité de contact Esprit d'initiative	Bonne formation
Obtenir la vente de 120 logiciels par an	Nombre de logiciels	60	120	Qualité du produit	Notoriété de la marque Bonnes performances technologiques Facilité d'usage
Assurer la maintenance des ordinateurs et des logiciels pour une valeur de 40 Millions de Frs CFA	Frs CFA	10 Millions	40 Millions	Fidélité de la clientèle Prix compétitifs Existence d'un bon service après-vente Livraison rapide	Fréquence de visites Politique de crédits Circuit de distribution court Bonne politique de marge Technicien formé à l'usine Délais d'intervention courts Bonne gestion de stocks, des pièces de rechange Existence d'un moyen roulant Existence d'un contrat de frêt

## EVALUATION INTENSITES DES FORCES

OBJECTIFS	FORCES NEGATIVES	INTENSITE	FORCES POSITIVES	INTENSITE	
Mettre à la disposition de l'utilisateur congolais des ordinateurs et des logiciels: outils performants de gestion	Manque de qualification du personnel	4	Bonne formation	4	
	Cumul de responsabilité par le promoteur	3	Facilité des contacts	4	
	Difficultés financières	4	Esprit d'initiative	4	
Obtenir la vente de 120 ordinateurs par an	Différentes grèves au port d'embarquement	1	Notoriété de la marque	5	
	Délais de passation et de commandes non respectées	3	Bonne performance technologique	5	
	Perméabilité des frontières	1	Facilité d'usage	5	
Obtenir la vente de 120 logiciels par an	Laxisme de la réglementation	1	Fréquence des visites	3	
	Existence sur le marché de produits de mauvaise qualité	1	Politique de crédits	2	
	Fraudes fiscales et douanières	1	Circuit de distribution court	4	
	Budget de publicité inexistant	4	Bonne politique de marge	4	
	Coût élevé de la couverture médiatique (télé, radio, ...)	2	Techniciens formés à l'usine	3	
	Absence de crédits bancaires	1	Délais d'intervention court	3	
	Mauvaise volonté des clients	3	Bonne gestion de stocks des pièces de rechange	2	
	Crise économique	1	Existence d'un moyen roulant	3	
				Existence d'un contrat de frêt	3

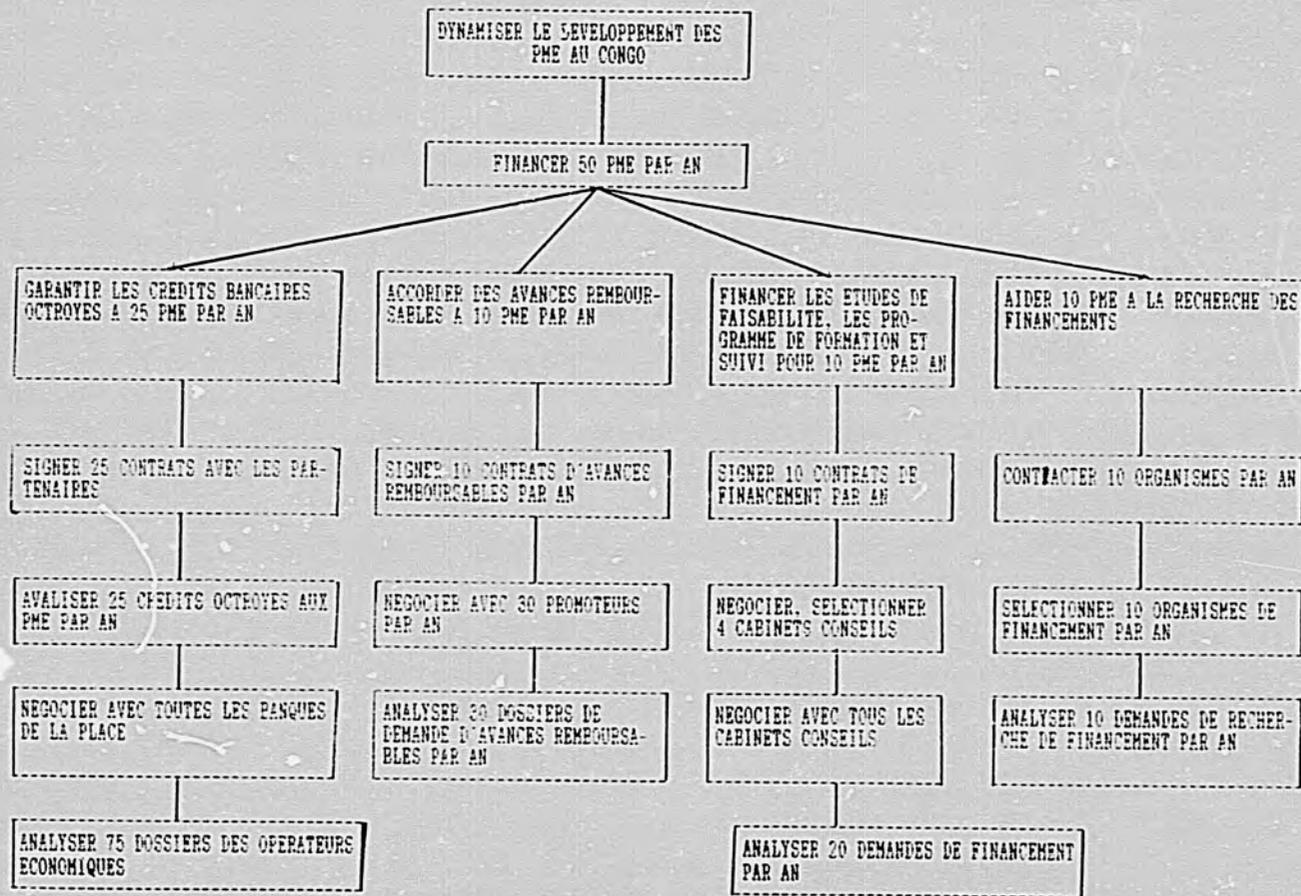
HIERARCHIE DE L'EVALUATION DE L'INTENSITE DES FORCES

---

OBJETIFS	FORCES NEGATIVES	INTENSITE	FORCES POSITIVES	INTENSITE	
Mettre à la disposition de l'utilisateur congolais des ordinateurs et des logiciels: outils performants de gestion	Manque de qualification du personnel	4	Bonne gestion stock pièces rechange	2	
	Difficultés financières	4	Politiques crédits	2	
	Budget de publicité inexistant	4	Fréquence des visites	3	
	Cumul de responsabilité par le promoteur	3	Techniciens formés à l'usine	3	
Obtenir la vente de 120 ordinateurs par an	Délai de passation de commandes non respectées	3	Délai d'intervention court	3	
	Mauvaise volonté de clients	3	Existence moyens roulant	3	
Obtenir la vente de 120 logiciels par an	Coût élevé de la couverture médiatique (télé, radio ...)	2	Existence contrat fret	3	
	Fraudes fiscales et douanières	1	Esprit initiative	4	
	Existence sur le marché de produits de mauvaise qualité	1	Bonne politique commerciale	4	
	Absence de crédits bancaires	1	Bonne formation	4	
	Crise économique	1	Facilités contacts	4	
	Différentes grèves	1	Circuit distribution court	4	
	Pernéabilité des frontières	1	Notoriété marque	5	
	Laxisme réglementaire	1	Bonne performance technologique	5	
				Facilité d'usage	5

GROUPE IV

FONDS DE GARANTIE ET DE SOUTIEN AUX PME



INDICATEURS DES PERFORMANCES

OBJECTIFS	INDICATEUR DE PERFORMANCE	PERFORMANCE ACTUELLE	PERFORMANCE SOUHAITEE
Dynamiser le développement des PME au Congo	Taux d'accroissement des PME en création	2%	10%
Financer 50 PME par an	Nombre de PME financées par an	10 PME financées par an	50 PME financées par an
Garantir 25 PME par an	Nombre de PME garantie par an	3 PME garanties par an	25 PME garanties par an
Accorder des avances remboursables à 10 PME par an	Nombre de PME bénéficiaires d'avances remboursables	5 PME bénéficiaires remboursables	10 PME bénéficiaires d'avances remboursables
Financer les études de faisabilité, les programmes de formation et de suivi pour 10 PME par an	Nombre de PME bénéficiaires du financement	0	10 PME bénéficiaires du financement
Aider à la recherche des financements pour 5 PME	Nombre de PME aidée	1 PME aidée	5 PME à aider
Analyser 10 dossiers de demande de concours	Nombre des dossiers analysés	20 dossiers analysés	100 dossiers analysés
Négocier avec toutes les banques de la place	Nombre de banques avec lesquelles on a négocié	2 banques partenaires	Toutes les banques de la place
Négocier avec les 10 promoteurs	Nombre de promoteurs avec lequel on a négocié	5 promoteurs	10 promoteurs
Signer 50 contrats	Nombre de contrats signés	9 contrats signés	50 contrats signés

FORCES NEGATIVES ET FORCES POSITIVES

PROBLEMES DE PERFORMANCES	FORCES NEGATIVES	FORCES POSITIVES
<p>Manque d'initiative de la part des promoteurs</p> <p>Mauvaise pratique bancaire</p> <p>Environnement économique peu favorable</p>	<p>Absence d'esprit d'entreprise</p> <p>Manque de formation</p> <p>Faiblesse de la trésorerie de des banques</p> <p>Mauvaise volonté</p> <p>Crise économique</p>	<p>Volonté</p> <p>existence des structures d'appui aux PME</p>
<p>Modestité des fonds disponibles</p> <p>Dossiers mal présentés</p> <p>Réticence des banques</p> <p>Manque de sûretés réelles de la part des promoteurs</p>	<p>Absence de la subvention publique</p> <p>Système de recouvrement inefficace</p> <p>Non utilisation des cabinets conseil</p> <p>Risque élevé des dossiers (projets)</p> <p>Nature de l'entrepreneur</p>	<p>Disponibilité d'un minimum de fonds</p> <p>Confiance des banques</p> <p>Minimum de circulation de l'information</p>
<p>Insuffisance de dépôt en garantie</p> <p>Non respect de la couverture de risque</p>	<p>Non rattachement du fonds</p> <p>Mauvaise volonté des banquiers</p>	<p>Existence d'une convention de garantie signée avec les banques</p> <p>Existence d'un compte de garantie</p>
<p>Insuffisance de trésorerie</p>	<p>Mauvaise affectation des ressources disponibles</p>	<p>Disponibilité de trésorerie</p>
<p>Non respect des engagements antérieurs pris par les promoteurs</p>	<p>Mauvaise volonté et difficultés de gestion</p>	<p>Minimum d'expérience du personnel</p>
<p>Absence de ligne de crédits spécifiques</p>	<p>Mauvaise compréhension de l'action du fonds par l'Etat et les organismes donateurs</p>	
<p>Manque de dotation publique</p> <p>Manque d'informations</p>	<p>insuffisance de la vulgarisation des des objectifs du Fonds</p> <p>Statuts du Fonds</p>	<p>Possibilité de négociation</p>
<p>Réticence des organismes de financement</p>		

## EVALUATION DE L'INTENSITE DES FORCES

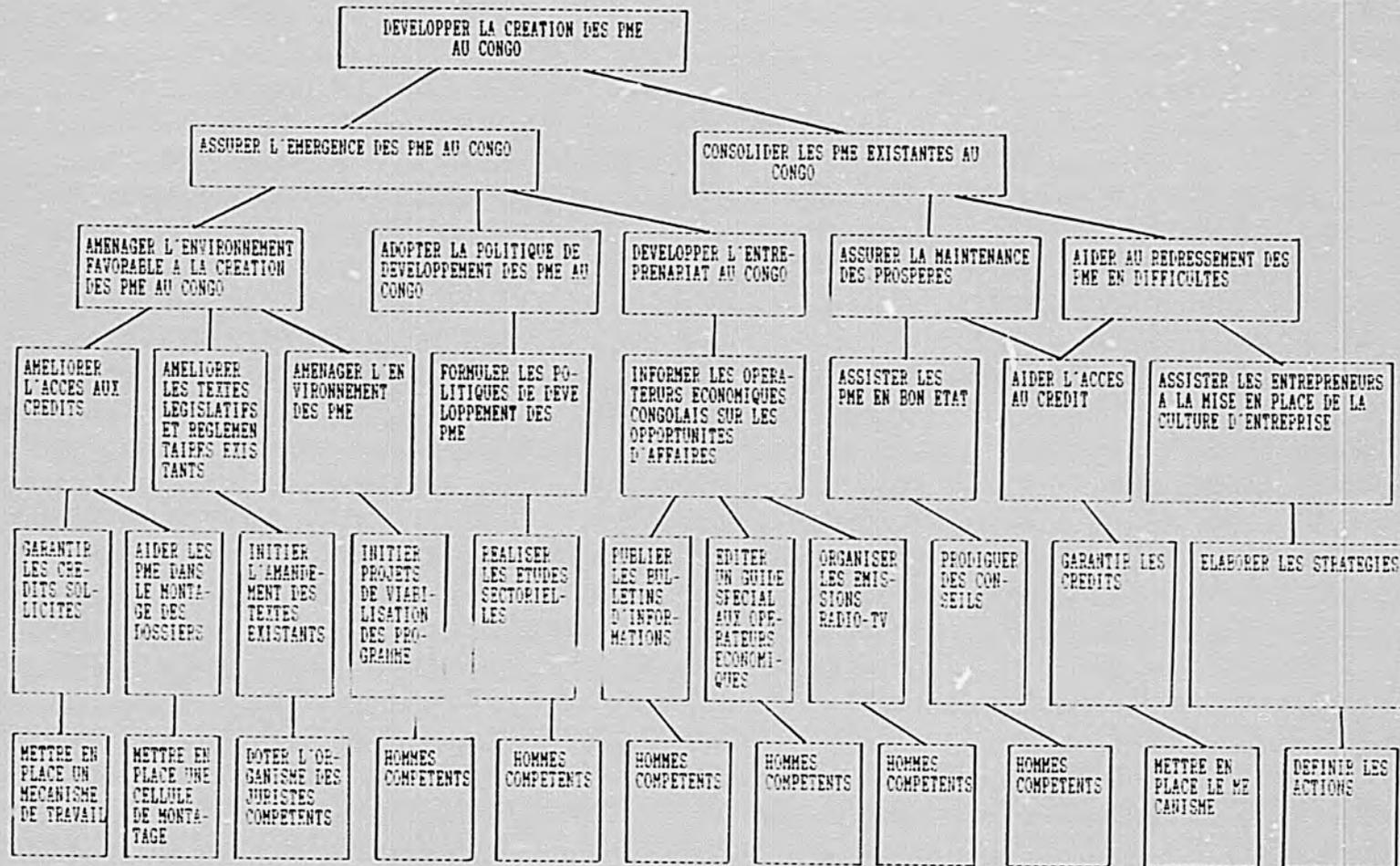
OBJECTIFS	FORCES NEGATIVES	INTENSITE	FORCES POSITIVES	INTENSITE
Dynamiser le développement des PME au Congo	Absence d'esprit d'entreprise	5	Existence des structures d'appui aux PME	3
	Manque de formation	3	Volonté des partenaires	4
	Faiblesse de la trésorerie des banques	3		
	Mauvaise volonté des partenaires	3		
	Crise économique	2		
Financer 50 PME par an	Nature de l'entrepreneur	5	Disponibilité d'un minimum de fonds	1
	Risque élevé des dossiers	4	Confiance des banques	2
	Absence de la subvention de l'Etat	4	Circulation de l'information	3
	Système de recouvrement inefficace	3		
Garantir 25 PME par an	Mauvaise volonté des banques	5	Existence d'un compte de garantie	2
	Non ressourcement du Fonds	4	Existence d'une convention de garantie	3
Accorder des avances remboursables à 10 PME par an	Mauvaise affectation des ressources	4	Disponibilité d'une trésorerie minimum	2
	Mauvaise volonté et difficultés de gestion	3	Minimum d'expérience du personnel	3
Financer les études de faisabilité, les programmes de formation et de suivi pour 10 PME par an	Mauvaise compréhension de l'action du Fonds par l'Etat et les organismes donateurs	5		
Aider à la recherche des financements pour 5 PME par an	Statut du Fonds	5	Possibilité de négociation	3
	Insuffisance de la vulgarisation des objectifs du Fonds	4		

## FORMULATION DES STRATEGIES ET DES PLANS D'ACTION

OBJECTIFS	FORCES NEGATIVES	STRATEGIES	PLAN D'ACTION
Dynamiser le développement des PME au Congo	Absence d'esprit d'entreprise Manque de formation Faiblesse de la trésorerie des banques Mauvaise volonté des partenaires Crise économique	Former l'entrepreneur Formation Intervenir auprès du système bancaire Encourager les partenaires Inciter les partenaires à participer au développement des PME Recenser les causes internes de la crise	Identifier les besoins Etablir les programmes Recherche des financements
Financer 50 PME par an	Nature de l'entrepreneur Risque élevé des projets Absence de la subvention de l'Etat Système de recouvrement inefficace	Informer et former les entrepreneurs Utiliser les cabinets d'études et de conseil Convaincre le Gouvernement Améliorer les méthodes de recouvrement	
Garantir 25 PME par an	Pétulance des banques Non ressourcement du Fonds	Persuader les banques Ressourcer le Fonds	
Accorder des avances remboursables à 10 PME par an	Mauvaise affectation des ressources Mauvaise volonté et difficultés de gestion	Respecter les engagements budgétaires Motiver le personnel Former le personnel	
Financer les études de faisabilité, les programmes de formation et de suivi pour 10 PME par an	Mauvaise compréhension de l'action du Fonds par l'Etat et les organismes donateurs	Améliorer l'image de marque du Fonds	
Aider à la recherche des financements pour 5 PME	Statut du Fonds Insuffisance de la vulgarisation des objectifs du Fonds	Adapter le statut du Fonds à l'action de recherche de financement Faire la promotion du Fonds	

GROUPE V

CAS DPME



IDENTIFICATION FORCES NEGATIVES

OBJECTIFS	INDICATIF DE PERFORMANCE	PERFORMANCE ACTUELLE	PERFORMANCE SOUHAITEE	PROBLEME DE PERFORMANCE	FORCES NEGATIVES
Aménager l'environnement à la création des PME au Congo					
Assurer l'émergence des PME au Congo	Nombre des PME créés en % des PME agréés au Label PME	50%	100%	Difficultés financières	Absence d'autofinancement Absence de financement et des banques Non libération du capital
Consolider les PME existantes au Congo	Durée de vie des PME au Congo	5 ans environ	99ans	Mauvaise gestion	Non tenue de bonne comptabilité Effectifs pléthoriques Mauvaise politique commerciale
Adapter les politiques de développement des PME au Congo				Environnement défavorable	Etroitesse du marché Produits non compétitif Mauvaise infrastructure
Développer l'entrepreneuriat au Congo	Nombre de projets initiés par an par les opérateurs économiques	100 projets/an	1000	Manque de culture d'entreprise	Manque de formation Manque d'information
				Environnement peu incitatif	Code des investissements inadapté Insuffisance des institutions de financement adaptées
Améliorer l'accès aux crédits des PME congolaises	Nombre des PME créés avec l'intervention des organismes d'appui (FGS, ADPME)	3 PME	100 PME	Inefficacité des structures d'appui	Inadaptation des textes de base Manque de managers et du personnel qualifié Insuffisance de moyens financiers d'intervention
Améliorer les textes réglementaires et législatifs existants	Nombre des PME créés	31 PME	100 PME	Inadaptation des textes et vide juridique	Politiques de développement des PME inadaptées au Congo
Informier les opérateurs économiques congolais	Nombre des PME créés	31 PME	100 PME	Manque de support médiatique	Manque de managers et de personnel qualifié Manque de financement

IDENTIFICATION FORCES POSITIVES

OBJECTIFS	INDICATIF DE PERFORMANCE	PERFORMANCE ACTUELLE	PERFORMANCE SOUHAITEE	OPPORTUNITE DE PERFORMANCE	FORCES POSITIVES
Aménager l'environnement à la création des PME au Congo	Nombre de programmes de formation et des projets de viabilisation				
Assurer l'émergence des PME au Congo	Nombre des PME créés en % des PME agréés au Label PME	50%	100%	Volonté politique de l'Etat  Enthousiasme des opérateurs économiques	Loi sur les PME  Création d'organismes d'appui  Volonté de profiter des avantages qui leur sont offerts  Volonté d'entreprendre et de satisfaire des besoins de la population
Consolider les PME existantes au Congo	Durée de vie des PME au Congo	5 ans environ	99ans	Volonté de réalisation de profit	Existence du marché
Adapter les politiques de développement des PME au Congo					
Développer l'entrepreneuriat au Congo	Nombre de projets initiés par an par les opérateurs économiques	100 projets/an	1000	Existence d'une couche d'opérateurs économiques initiés  Existence d'un certain cadre d'incitation	Volonté de prospérer  Volonté de construire l'économie nationale
Améliorer l'accès aux crédits des PME au Congo	Nombre des PME créés avec l'intervention des organismes d'appui (FGS, ADPME)	3 PME	100 PME	Existence du FGS et ADPME	Volonté de l'Etat d'adapter la politique du crédit
Améliorer les textes réglementaires et législatifs existants	Nombre des PME créés	31 PME	100 PME	Existence d'un cadre juridique	Loi sur les PME
Informier les opérateurs économiques congolais	Nombre des PME créés	31 PME	100 PME	Cadre de concertation avec les opérateurs économiques	Besoins des opérateurs économiques

EVALUER L'INTENSITE DES FORCES

OBJECTIFS	FORCES NEGATIVES	INTENSITE	FORCES POSITIVES	INTENSITE
Aménager un environnement favorable à la création des PME				
Assurer l'émergence des PME au Congo	Absence d'autofinancement	4	Lois sur les PME	3
	Absence des financements des banques	3	Création d'organismes d'appui	4
	Non libération du capital	1	Volonté de profiter des avantages offerts	4
Consolider les PME existantes au Congo			Volonté d'entreprendre et de satisfaire les besoins de la population	3
	Non tenue d'une bonne comptabilité	3	Existence du marché	4
	Effectifs pléthoriques	3		
	Mauvaise politique commerciale	4		
	Etroitesse du marché	2		
	Produits non compétitifs Mauvaises infrastructures	3 3		
Adapter les politiques de développement des PME au Congo				
Développer l'entrepreneuriat au Congo	Manque de formation et d'information	4	Volonté de prospérer	4
	Code des investissements inadaptés	2	Volonté de construire l'économie nationale	5
	Insuffisance des institutions de financement adaptées	3		
Améliorer l'accès des PME aux crédits	Inadaptation des textes de base	2	Volonté de l'Etat d'adapter la politique du crédit	4
	Manque de managers et de personnel qualifiés	3		
	Insuffisance des moyens financiers d'intervention	4		
Améliorer les textes réglementaires et législatifs existants	Politique de développement inadaptée au Congo	3	Loi sur les PME	3
Informers les opérateurs économiques	Manque de managers et de personnel qualifiés	3	Besoins des opérateurs économiques	5
	Manque de financement	3	Disponibilité des cadres	5

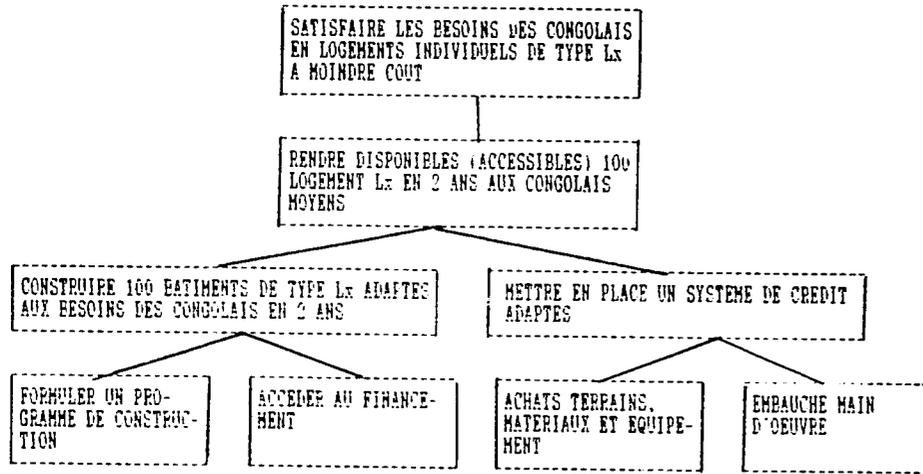
TABLEAU HIERARCHIQUE DES INTENSITES

OBJECTIFS	FORCES NEGATIVES	INTENSITE	FORCES POSITIVES	INTENSITE
Aménager un environnement favorable à la création des PME				
Assurer l'émergence des PME au Congo	Absence d'autofinancement	4	Lois sur les PME	3
	Absence des financements des banques	3	Volonté d'entreprendre et de satisfaire les besoins de la population	3
	Non libération du capital	1	Volonté de profiter des avantages offerts	4
Consolider les PME existantes au Congo			Création d'organismes d'appui	4
	Mauvaise politique commerciale	4	Existence du marché	4
	Effectifs pléthoriques	3		
	Non tenus d'une bonne comptabilité	3		
	Produits non compétitifs	3		
Adapter les politiques de développement des PME au Congo	Mauvaises infrastructures	3		
	Etroitesse du marché	2		
Développer l'entrepreneuriat au Congo	Manque de formation et d'information	4	Volonté de prospérer	4
	Insuffisance des institutions de financement adaptées	3	Volonté de construire l'économie nationale	5
	Code des investissements inadaptés	2		
Améliorer l'accès des PME aux crédits	Insuffisance des moyens financiers d'intervention	4	Volonté de l'Etat d'adapter la politique du crédit	4
	Manque de managers et de personnel qualifiés	3		
	Insadaptation des textes de base	2		
Améliorer les textes réglementaires et législatifs existants	Politique de développement inadaptée au Congo	3	Loi sur les PME	3
Informar les opérateurs économiques	Manque de managers et de personnel qualifiés	3	Besoins des opérateurs économiques	5
	Manque de financement	3	Disponibilité des cadres	5

## FORMULATION DES STRATEGIES ET DES PLANS D'ACTIONS

OBJECTIFS	FORCES NEGATIVES	STRATEGIES	PLAN D'ACTION
Aménager un environnement favorable à la création des PME	Absence d'autofinancement Absence de financements des banques Non libération du capital	Ressourcement des banques locales Renforcer la capacité d'intervention financière du FGS	Négocier des lignes de crédit auprès des organismes d'aide Baisser l'apport personnel exigible à 10%
Assurer l'émergence des PME au Congo	Non tenue d'une bonne comptabilité Effectif pléthorique Mauvaise politique commerciale	Renforcer les structures de formation des opérateurs économiques congolais	Financer et organiser des séminaires sur la gestion des entreprises et l'entrepreneuriat
Consolider les PME existantes au Congo	Etroitesse du marché Produit non compétitif Mauvaise infrastructure	Accroître l'assistance dans l'étude de marché Adapter la fiscalité et l'infrastructure	Renforcer le personnel qualifié Mettre en place une fiscalité et taxation unique Mettre en place des domaines industriels
Adapter les politiques de développement des PME au Congo			
Développer l'entrepreneuriat au Congo	Manque de formation et d'information Code des investissements inadapté Insuffisance des institutions de financement adaptées	Coordination des structures existantes de formation et d'information économiques Révision du code des investissements (Loi 28/80) Renforcer le système de financement de l'entreprise	Mise en place d'une cellule nationale coordination des besoins et des possibilités de formation et d'information Création d'un régime PME dans le code des investissements Mettre en place un mécanisme de crédit d'équipements et machines industriels
Améliorer l'accès des PME aux crédits	Inadaptation de textes de base Manque de managers et de personnes qualifiées Insuffisance des moyens financiers	Mis en place du cadre juridique approprié Formation du personnel de la Direction des PME Renforcer le système de financement d'entreprise	Révision de la loi sur les PME Loi 019/66 Recyclage permanent et stages Mettre en place un mécanisme de crédit d'équipement et machines industrielles
Améliorer les textes réglementaires et législatifs existants	Politique de développement inadéquates	Redéfinition du secteur des PME au Congo	Prendre des mesures spécifiques au développement des PME par secteur d'activités (agro, industrie, commerce)
Informar les opérateurs économiques	Manque de managers et de personnel qualifié Manque de performance	Formation du personnel de la Direction des PME	Recyclage permanent et stages du personnel qualifié

GROUPE VI  
ENTREPRISE DE BATIMENTS



INDICATEURS DES PERFORMANCES

OBJECTIFS	INDICATEUR DE PERFORMANCE	PERFORMANCE ACTUELLE	PERFORMANCE SOUHAITEE
Satisfaire les besoins des congolais en logements individuels de type Lx à moindre coût	% de satisfaction	50%	100%
Rendre accessible 100 logements Lx, par 2 ans adaptés aux besoins des congolais moyens (10 M F.CFA/maison)	Nombre de logements accessibles par 2 ans	50 logements (500 M F.CFA)	100 logements par 2 ans
Mettre en place un système de crédit adapté	% de crédit remboursable Unité monnaie/Unité temps	50% (400 M) en en 2 ans	100% crédits bails (500 M F.CFA) en 2 ans
Construire 100 logements de type Lx adaptés aux besoins des congolais moyens	Nombre de logements à construire/2 ans	50 logements	100 logements
Rechercher le financement (500 M F.CFA)	% de crédit à obtenir	50% du crédit	100% du crédit
Formuler un programme	-	-	-
Achat des matériaux, équipements et terrains	Unité de monnaie	200 M F.CFA	300 M F.CFA
Main d'œuvre	Nombre de personnes	15 personnes	25 personnes

IDENTIFICATION FORCES NEGATIVES

OBJECTIFS	INDICATIF DE PERFORMANCE	PERFORMANCE ACTUELLE	PERFORMANCE SOUHAITEE	PROBLEME DE PERFORMANCE	FORCES NEGATIVES
Rendre disponibles 100 logements Lx:2 ans adaptés aux besoins des congolais moyens	Nombre de logements accessibles 100*2 ans	50 logements	100 logements	50 logements non construits	Insuffisance d'équipement Difficultés d'approvisionnement en matériaux Manque de personnel Personnel non qualifié Mauvaises conditions météorologiques Difficultés d'accéder au financement
Construire 100 logements de type Lx adaptés aux besoins des congolais moyens (10 MF.CFA/logement)	Idem	Idem	Idem	Idem	Idem
Mettre en place un système de crédit adapté au congolais moyens	% de crédit remboursable Unité monétaire par unité de temps	80% 400 M en 2 ans	100% crédits baill (500 M)	20% soit 100 M du crédit baill baill non remboursé	Manque de garantie (clients) Retard du paiement des salaires Mauvais service recouvrement
Rechercher le financement (500 MF. CFA)	% de crédit à obtenir	90% de crédit	100% de crédit	100% du financement non obtenus	Mauvais montage du dossier Garantie montage du dossier Mauvais état du tissu bancaire
Formuler un programme de construction des logements					
Achats des matériaux, équipements et terrains	Unité de monnaie	100 M F. CFA	300 M F. CFA	100 M (matériaux, équipements et terrains) non acquis	Mesures administratives restrictives Manque de crédits fournisseurs Coûts instables matériaux et équipements
Main d'œuvre	Nombre de personnes	15 personnes	35 personnes	10 employés et ouvriers non	Manque de qualifiés

Difficulté d'assurer les salaires

IDENTIFICATION FORCES POSITIVES

OBJECTIFS	INDICATIF DE PERFORMANCE	PERFORMANCE ACTUELLE	PERFORMANCE SOUHAITEE	OPPORTUNITES DE PERFORMANCE	FORCES POSITIVES
Rendre disponibles 100 logements Lx, 2 ans adaptés aux besoins des congolais moyens	Nombre de logements accessibles 100/2 ans	50 logements	100 logements	50 logements construits	Solde du matériel et d'équipement d'un ancien projet Gestion rationnel d'un minimum de matériel Production autonome des briques Personnel motivé Volonté - Expérience de l'entrepreneur (bon suivi du chantier)
Construire 100 logements 2 ans de type Lx adaptés aux besoins des congolais moyens (10 M Frc CFA logement)	Idem	Idem	Idem	Idem	Idem
Mettre en place un système de crédit adapté aux congolais moyens	% de crédit remboursable Unité monétaire: Unité de temps	80% (400 M Frc 2 ans)	100% crédits (500 M Frc CFA en 2 ans)	80% soit 400 M en 2 ans de crédit remboursé	Apport personnel du client, sur crédit (20% du montant correspondant à 2 M F.CFA)
Rechercher le financement (500 M F.CFA)	% de crédit à obtenir	80% de crédits obtenus	100% de crédits	80% obtenus du crédit sollicité	Crédits à long terme à un taux préférentiel (au bénéfice de l'entrepreneur) Soutien de l'Etat à l'effort de construction
Formuler un programme de construction des logements	-	-	-	Programme cohérent	Cohérence technique des cadres
Achats des matériaux, équipements et terrains	Unité de monnaie	200 M F.CFA	300 M F.CFA	300 M F.CFA	Matériels et équipements importés à moindre coût Intervention positive des services urbains
Main d'oeuvre	Nombre de personnes	15 personnes	25 personnes	25 personnes	Personnel en place motivé

EVALUATION INTENSITES DES FORCES

OBJECTIFS	FORCES NEGATIVES	INTENSITE	FORCES POSITIVES	INTENSITE
Rendre disponibles 100 logements Lx/2 ans adaptés aux besoins des congolais moyens	Difficultés d'approvisionnement en matériels	5	Solde de matériels et d'équipements d'un ancien stock de matériel	2
	Insuffisance d'équipements	4	Gestion rationnelle d'un minimum de matériel	4
	Difficultés d'accéder au financement	2	Personnel motivé	
	Personnel non qualifié		Production autonome des briques	
	Manque du personnel	1	Volonté d'expérience de l'entrepreneur (bon suivi des chantiers)	
	Mauvaises conditions météorologiques			
	Idem	Idem	Idem	Idem
	Retard du paiement des salaires	5	Apport personnel du client, sur crédit (20% du montant correspondant à 2 H Frs CFA)	4
	Mauvais service de recouvrement	3		
	Manque de garantie (client)	2		
	Mauvais état du tissu bancaire	3	Crédit, à long terme, à un taux préfé-	3
	Mauvais montage du dossier	2	Soutien de l'Etat à l'effort de construction	
Garantie suffisante	1	Compétence des cadres techniques	4	

## GROUPE 1

### PLAN D'ENTREPRISE BACHAM (Vin mousseux congolais à base de vin de palme) par la SEVEPAC CARL

#### I. HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE

##### a) Idée à la création d'entreprise

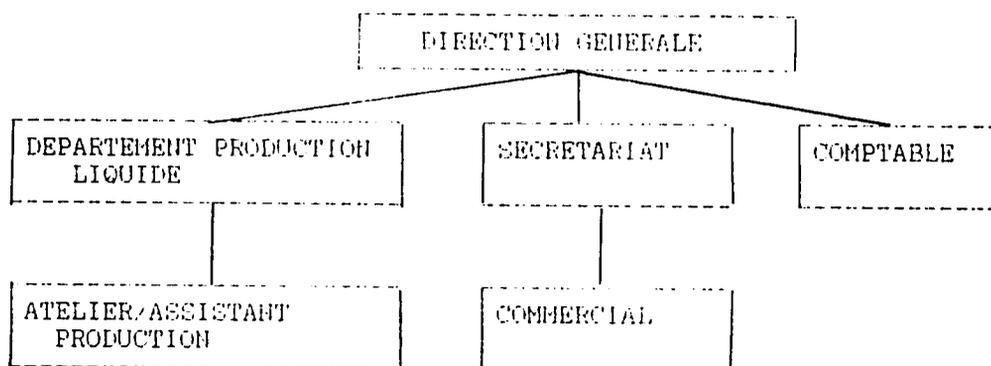
Mise en valeur des connaissances et relèvement des défis économique et national par les jeunes: AJCEA, GEC. Esprit d'entreprise à diffuser.

##### b) Création: Janvier 1991

c) Siège Social: BP 177 Brazzaville  
2, rue Nzoungou à Npissa - Brazzaville

##### d) Organisation de l'entreprise

Conseil de Direction



Gestionnaire: C. I. de production

- assisté d'un adjoint de production/magasinier
- d'un commercial
- d'une secrétaire
- d'un comptable ...

Actionnaires: Quatre (4)

- FICOVI - Chambre Nationale de Commerce et d'Industrie
- LKB - MF

Mission: Mise en valeur des matières premières agricoles et locales

Objectif: Fabrication de vin mousseux

## II. DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE

Pour valoriser la matière première congolaise (sa mission) l'entreprise a choisi parmi tant d'autres matières la production de vin extrait à base de palmiers (1er objectif). En se basant sur l'expérience d'un de ses cadres (Spécialiste des productions à la méthode Champenoise).

Nature du bien: vin mousseux

Forme juridique: SARL

Statut: Société Nouvelle

Clientèle: Grossiste et vente personnalisée (abonnés)

Clients spéciaux: Hôtels et transporteurs ...

La décision de réalisation est due à la rentabilité de l'activité. Elle même impliquant des coûts de production faibles.

Horaire de travail: 7 h à 15 heures

Atouts: Créneau opportun porteur; compétence du producteur; qualité appréciée; grande expérience de l'équipe. Discussion avec promoteur "Tsamba" et entreprise malgache (créneau liquide à boire).

Particularité: nouveau produit et mousseux; emballage adapté et de qualité.

Marché du crédit: différents contacts avec organismes de financement (FGS, CEE, banques, etc ...).

Intention d'achat: oui notamment des hôtels et compagnies aériennes.

Concurrence: Vins importés, local, tsamba local et autres boissons.

TABLEAU DE LA CONCURRENCE

PRODUITS	ATOUTS	FAIBLESSES	OBSERVATIONS
CHAMPAGNE IMPORTE	Produit importé de France notamment bon emballage attrayant	Prix élevé, Différents importateurs Coût élevé Tarification transport élevé	Baisse des quantités vendues Hausse de prix
VIN MOUSSEUX	Produit importé Garantie relative d'hygiène	idem Connu de milieu limité (même en classe moyenne)	

VIN LOCAL (TSAMBA TRADITIONNEL)	Disponibilité relative Prix bas Connu d'un grand public national	Condition d'hygiène non garantie Non adapté à certains organismes humains Mauvaise présentation Production en phase de déclin	Production en phase de déclin Régionalisation du produit face à d'autres produits locaux sur le marché
BIERE	Prix abordable Produit connu du public consommateur Disponibilité sur le marché Diversification des marques	Diversité de marques Joue forte concurrence Importation en qualité supérieure Recherche stagnante ...	
VIN BACHAN	Potentiel consommateur: nombreux Prix abordable vis à vis des produits de la même gamme Qualité améliorée Produits affectifs, symbole de l'innovation et de la curiosité	Coût supérieur au Tsamba traditionnel Limite au bon dégusteur Produit assimilé de haut standing	Stratégie de pénétration possible Produit en phase de lancement sur le marché existant et croissant stratégie différenciation ...
VIN ROUGE	Grande quantité de consommation Prix divers	Très peu de produit de qualité Produit local redouté	

### III. ANALYSE DE LA SITUATION DU MARCHÉ

#### Segmentation du marché:

- vin mousseux
- vin doux sucre
- vin doux aigre
- liqueur

#### a) Analyse du produit

- type de produits similaires
- produits de substitution

#### b) Volume du marché

Estimé actuellement à 20.896.250 cl, soit l'équivalent de 305.283 bouteilles de 75 cl par an.

- Importation
- Production locale

#### c) Analyse des facteurs d'influence de la demande

Le prix; la qualité (présentation, goût, etc ...); le pouvoir d'achat; le mode de paiement (comptant ou crédit); la commercialisation (vente en gros); la concurrence; la promotion; l'emplacement.

Estimation du volume de vente

6% du volume total du marché ciblé. Projection sur volume de vente sur 5 ans (voir 8 ans)

TABLEAU DE PROJECTION DE LA PRODUCTION SUR 5 ANS

ANNEES	1	2	3	4	5
VOLUME EN CL	1.373.775	1.736.250	1.823.650	1.823.650	1.823.650
NOMBRE DE BOUTEILLES DE 75 CL	18.317	23.150	24.318	24.318	24.318
CHIFFRE D'AFFAIRES	22.896.250	26.937.500	30.397.500	30.397.500	30.397.500

NB: Prix de vente sortie usine: 1250 F/HA

#### IV. PROBLEMES ET OPPORTUNITES

PROBLEMES	FORCES NEGATIVES	OPPORTUNITES	FORCES POSITIVES
CONCURRENCE	Diversité de produits sur le marché	Originalité du produit Étroitesse du marché	Curiosité du consommateur
PENETRATION DU PRODUIT	Inexistence de vin semblable sur le marché	Étroitesse du marché	Qualité du produit
FINANCEMENT	Insuffisance de moyens propres Accès difficile aux crédits	Consommation du vin de palme traditionnel Meilleur choix technique  Compétence du comptable financier Concurrence	Connaissance des qualités organoleptiques du vin de palme  Meilleure négociation du contrat Bon choix des équipements adaptés, Process adapté  Bonne formation de base Rigueur dans la gestion Formation en marketing de l'entrepreneur

V. TABLEAU DES PRIORITES

OBJECTIF	FORCES NEGATIVES	INTENSITE	FORCES POSITIVES	INTENSITE
VIN MOUSSEUX A BASE DE VIN DE PALME LOCAL	Inexistence d'un vin local semblable sur le marché	4	Curiosité du consommateur	2
	Insuffisance de moyen propre	4	Meilleure négociation du contrat	3
	Accès difficile au crédit	4	Prix abordable	4
	Diversités des produits sur le marché	2	Qualité du produit	4
			Connaissance des qualités organoleptiques du vin de palme	4
			Process adapté	
			Bonne formation de base	5
			Rigueur dans la gestion	5
			Formation en marketing de l'entrepreneur	5

VI. STRATEGIE

OBJECTIF	FORCES	STRATEGIE	PLAN D'ACTION
PRODUIRE LE VIN MOUSSEUX A BASE DE VIN DE PALME LOCAL	Produit	Différentiation	Emballage adapté Goût et aspect pétillant additifs
	Prix	Pénétration	Prix bas Garantir la qualité des services Information
	Place (distribution)	Moyenne distribution Grossiste, demi ou détaillant Consommateur final	
	Promotion	Publicité Relation publique Démonstration	Spot publicitaire Etablir la matrice des relations Dégustation

## GROUPE II

### GROUPEMENT DES FEMMES COMMERCANTES DES PRODUITS D'ALIMENTATION ET DIVERS (GFCAD)

#### I. HISTORIQUE

Jusqu'en 1991, les femmes commerçantes achetaient l'huile de table à HUILKA en préfinançant les commandes. Et, lorsque les marchandises arrivaient après 2 à 3 mois de délai d'attente, la livraison était discriminatoire. Certains clients étant privilégiés et servis en priorité. C'est ainsi que les femmes victimes de ces comportements décidèrent de se constituer en groupement afin de faire face à ce problème. Aussi, le 15 septembre 1991, elles créèrent une structure devant leur permettre de maîtriser et de contrôler les approvisionnements, les prix et la distribution de l'huile et d'autres produits de première nécessité sur le marché national.

Cette structure fut implantée, à Brazzaville, dans l'enceinte de l'Office du Café et du Cacao dans l'avenue ORSI. Ainsi, grâce à cette organisation les femmes commerçantes sont plus présentes sur le marché congolais. Elles maîtrisent mieux la gestion des approvisionnements, la gestion des stocks, la gestion financière, les techniques commerciales, les prix sur le marché, les canaux de distribution. Ce qui leur permet de gagner la confiance de leur banquier.

En outre, grâce à ces performances, elles arrivent à payer régulièrement leurs droits et taxes douanières et les impôts. Ainsi, elles participent à l'accumulation des richesses nationales.

#### II. DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE

##### a) Mission de l'entreprise

Approvisionner le marché congolais en produits de première nécessité.

##### b) Particularités

Les membres du groupement sont en même temps les distributeurs. Ce qui permet la stabilité des prix sur le marché. Leur expérience dans le domaine de la distribution constitue leur atout majeur.

##### c) Objet

Le GFCAD est une entreprise de distribution des produits de première nécessité. C'est une société à responsabilité limitée, bien que l'organisation ne corresponde pas à la forme juridique choisie.

Le GFCAD a choisi le marché congolais pour plusieurs raisons:

- l'unité de production d'huile est arrêtée. Selon l'analyse du GFCAD, il n'y a aucune perspective que cette unité soit recouverte compte tenu des difficultés financières importantes;
- l'huile est le principal produit pour le moment, produit qui est une denrée périssable. Elle est à une grande vitesse de rotation. C'est, en outre, un produit de première nécessité et de large consommation. Ce produit permettra au GFCAD d'être rentable.

d) Statuts de l'entreprise

Le GFCAD est une entreprise en expansion. C'est une société à responsabilité limitée basée au Congo, qui est spécialisée dans la distribution des produits.

e) Clients

Les clients sont ses membres et d'autres distributeurs. Ce sont des entrepreneurs divers.

f) Horaires d'ouverture

Le GFCAD ouvre du Lundi au Samedi de 7 h à 13 heures.

g) Date de démarrage

Le GFCAD a démarré ses activités le 2 Janvier 1992.

h) Parmi les éléments qui font que les clients préfèrent le GFCAD à ses concurrents, on peut citer: l'adoption d'un seul produit qui fait du GFCAD un spécialiste maîtrisant son produit, la proximité du lieu de l'entreprise par rapport à celui du marché.

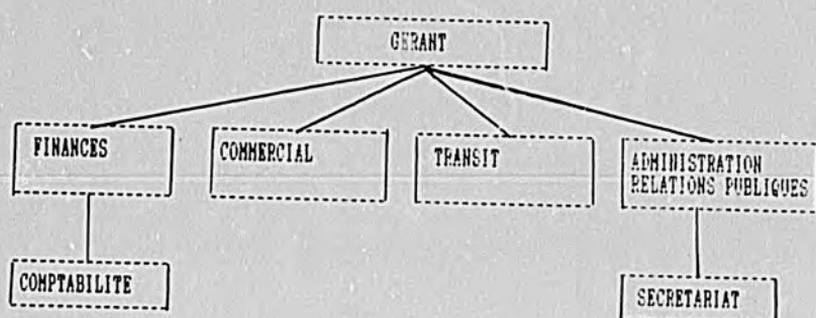
### III. ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

Le groupement est composé des organes suivants:

-----  
ASSEMBLEE GENERALE  
-----

-----  
CONSEIL D'ADMINISTRATION  
-----

-----  
BUREAU EXECUTIF  
-----



- \* une Assemblée Générale comprenant 91 femmes commerçantes;
- \* un Conseil d'Administration comprenant 15 membres;
- \* un Bureau Exécutif composé de 10 membres;
- \* un Commissariat aux comptes qui est assuré par un consultant.

Le groupement emploie deux salariés: un comptable et une secrétaire.

a) Le Bureau Exécutif

Le bureau exécutif comprend:

- \* Une gérante/Directrice dotée d'une longue et riche expérience dans l'encadrement des femmes commerçantes. Et grâce à ses compétences, elle gère et rend compte de sa gestion au Conseil d'Administration. Elle est aidée en amont à Pointe-Noire par 3 membres de l'entreprise qui évaluent le marché à partir des importations des concurrents pour déterminer les opportunités des commandes.
- \* Le commercial qui fixe les prix et distribut les marchandises, gère les stocks et lance les commandes.
- \* Le chargé des finances qui facture les clients, par le personnel et les autres chargé de l'entreprise et ces transactions qui intéressent l'entreprise et enfin recouvre les créances.
- \* Le chargé de l'Administration et des relations publiques qui apprête la correspondance, dresse les procès verbaux des réunions, gère le matériel et le personnel.
- \* Le chargé du transit qui assure le dédouanement et les expéditions des produits de Pointe-Noire.

Les activités du Bureau ont contribué à la maîtrise du créneau et à l'amélioration de l'image de marque du GFCAD et aussi grâce à la compétence du personnel. Le bilan est établi par un Cabinet comptable qui fait également office de Conseiller Juridique. Le

Commissaire aux comptes contrôle les comptes. Jusqu'ici, la composition de l'organisation est restée la même.

## VI. ANALYSE DE LA SITUATION

La demande est permanente parce qu'il s'agit d'un produit de première nécessité et de grande consommation. C'est donc un besoin permanent. Le GFCAD couvre actuellement 25% du marché. Cependant, le but est de satisfaire 100% du marché dans 5 ans. Le concurrent HuilKa rencontre des difficultés financières qui l'ont conduit à réduire les canaux de distribution que GFCAD contrôle désormais.

La politique de prix est un atout supplémentaire dans la mesure où le GFCAD est plus proche du marché que son concurrent. En outre, la distribution des produits est diligente.

### a) La demande

Le GFCAD commercialise un produit qui est conditionné sous de différentes formes qui respectent les normes en vigueur et qui satisfont les exigences de l'ensemble de sa clientèle.

L'acheminement des produits est rapide et l'emballage est fiable ce qui minimise les pertes.

### b) Le marché

Le marché national d'huile est d'environ 4 milliards FCFA. La concurrence de ce marché est dû au fait que l'huile végétale importée de meilleure qualité est préférée à l'huile de palme fabriquée localement. Elle coûte moins cher que ces huiles produites localement. Enfin, il faut souligner qu'une catégorie de consommateurs, acheteurs, tels que les internats (élèves et étudiants qui ont ainsi doublé sur l'étendue du territoire), l'armée nationale, bientôt la gendarmerie, etc... sont et seront les grands clients du GFCAD.

Ainsi l'accroissement du marché dont les perspectives sont bonnes a conduit le GFCAD à dynamiser des activités. Et, pour la première fois, il va livrer jusqu'au dépôt des distributeurs, passer des contrats de vente qui lui permettront de percevoir au préalable 50% de la valeur des produits commandés.

La confiance des banquiers qui nous octroient des crédits adaptés à nos besoins, permet au GFCAD d'augmenter le volume de nos commandes.

Les fournisseurs qui sont très satisfaits, ont décidé non seulement de lui accorder des tarifs préférentiels mais également de faire des crédits fournisseurs sur 90 jours.

## V. LA CONCURRENCE

L'analyse de la situation a établi que le concurrent ne dispose pas d'atouts majeurs pour nous supplanter. Il doit faire face à une situation de personnel en chômage technique, cette charge réduit d'autant ses bénéfices et par conséquent sa marge de manoeuvre. Il n'a pas assez de ressources financières pour "pousser" le produit et rester omniprésent sur le marché. Il commence à perdre la confiance des fournisseurs et des banquiers parce qu'il ne respecte plus les échéances.

FORCES	FAIBLESSES
Entreprise mixte bénéficiant de certains avantages de la part de l'Etat  Expérience (premier bénéficiaire du marché)	Financement Charges lourdes Réduction du réseau de distribution Mauvaise politique de ventes (demande aux clients de préfinancer) Démobilisation du personnel restant à cause de la crainte du chômage technique connaissent leurs collègues actuellement

## VI. LES FORCES ET FAIBLESSES DU GFCAD

### a) Les forces

- † la crédibilité bancaire: ses banquiers lui font confiance parce que l'entreprise est bien gérée et le marché bien ciblé;
- † l'utilisation d'un circuit court: ces distributeurs sont entre autres les membres du groupement qui ont leurs propres circuits de distribution;
- † la motivation des membres/distributeurs détaillants qui contrôlent le prix, la distribution mais aussi participent non seulement à la gestion de l'entreprise mais également aux résultats;
- † l'expérience sur le terrain;
- † la qualification du personnel;
- † la souplesse et légèreté de la structure (masse salariale peu élevée).

## b) Les faiblesses

- \* la difficulté d'étendre des circuits de distribution sur l'ensemble du territoire faute d'infrastructures viables et performantes;
- \* une forme juridique (SARL) qui est en discordance avec la composition de l'organisation qui est plutôt adaptée à la forme associative

Mission: Approvisionner les distributeurs congolais en produits de première nécessité

OBJECTIFS	INDICATEUR DE PERFORMANCE	PERFORMANCES ACTUELLES	PERFORMANCES SOUHAITEES
Rendre disponibles les produits de première nécessité sur le marché congolais	% clients satisfaits	25%	100%
Distribuer ces produits	FCFA	1 Milliard	4 Milliards
Importer ces produits	% en produits importés	2,25%	100%

OBJECTIFS	PROBLEMES DE PERFORMANCE	FORCES NEGATIVES	OPPORTUNITES
Rendre disponibles les produits de première nécessité sur le marché congolais	Insuffisance des infrastructures de transport	Manque de réseaux de distribution	
Distribuer ces produits	Insuffisance des infrastructures de transport	Manque de réseaux de distribution	
Importer ces produits			

## Marketing

- \* le produit: le cycle continu et est en croissance;
- \* le prix au départ: prix de pénétration (casser les prix) ensuite alignement des prix sur les prix du marché;
- \* la distribution: vente directe à plus de distributeurs

## 7. LE MARCHE CIBLE

Nous couvrons actuellement une partie du marché à la hauteur de 25%. Notre ambition étant de satisfaire à 100% le marché, nous



## GROUPE III

---

### HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE

#### Date de création

Suite à la désertion de Monsieur Alain DECHERF, Gérant de la Société Assistance, Diffusion, Traitement Informatique (ADTI), auteur d'un détournement des fonds, les associés se sont réunis et ont décidé en septembre 1991 de créer la Société ACME-Congo.

La Société ACME-Congo a décidé de nommer comme Gérant Statutaire Mademoiselle Eugénie FOUTOU alors Attaché Commercial grâce à son dynamisme qui a permis à la Société de ne pas déclarer faillite après cet incident.

#### Siège Social

Initialement situé à l'immeuble SOFECG, il a été transféré au J421V Mounzali III Brazzaville.

### STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Après la compression du personnel, la Société ne compte présentement que: l'entrepreneur, un technicien et trois vendeurs.

#### Associés et gestionnaire

La Société ACME-Congo a comme associé:

- + Eugénie FOUTOU
- + ACME-France

Changements importants: La Société a changé de nom et de Gérant après la fuite de Monsieur Alain DECHERF

#### Succès réalisé:

La Société ACME-Congo a réussi à informatiser les sociétés suivantes:

- Brasserie de Brazzaville (PRIME)
- Grand Garage du Centre (Brazzaville et Pointe-Noire)
- Comilog (Makabana et Pointe-Noire)
- ORSTOM Brazzaville
- Frigo Bernard Brazzaville
- G.K.H.
- Plusieurs pharmacies de la place
- SORAM (Brazzaville et Pointe-Noire)
- BOPLAC
- Grand Hôtel de Loubomo

Elle a en outre réussi à installer des fax à la Présidence de la République et dans plusieurs Ministères notamment: plan, défense, eaux et forêts, développement rural, transports et travaux publics.

## Description de l'Entreprise

### Type d'entreprise

La Société ACME-Congo est une entreprise de distribution et de maintenance de matériel informatique.

### Nature des produits

La Société ACME-Congo distribue: les micro-ordinateurs, les logiciels, les téléfax, les consommables.

### Statut

Née sur les cendres d'ADTI, la Société ACME-Congo est une entreprise à redresser.

### Forme Juridique

Il s'agit d'une SARL au capital d'un million de francs CFA.

### Clients

La clientèle actuelle d'ACME-Congo est constituée par: les ministères, les administrations, les sociétés, les personnes physiques.

Elle est essentiellement située dans les grands centres urbains. Elle s'intéresse aux différents secteurs d'activités qui exigent une gestion performante.

### Pourquoi l'entreprise sera profitable

L'entreprise compte sur le dynamisme de son gérant, la qualité de son produit et de ses services, le marché qui est porteur.

### L'expérience

L'entrepreneur a joui d'une large expérience au cours de l'existence de la Société ADTI. Le gérant a pris les conseils d'un avocat pour transformer ADTI en ACME-Congo en vue d'effacer l'image d'une entreprise ayant eu un dirigeant qui a tuit avec les ressources disponibles de son entreprise. L'entreprise compte se lancer avec une structure légère et mettre un accent particulier sur la maintenance de toutes marques d'appareils.

Grâce à ses relations privilégiées avec ACME-France, l'entreprise est assurée de l'aide technique et de l'assistance en gestion.

l'utilisation de l'ordinateur dans leur gestion prévisionnelle et quotidienne.

## B. MARCHÉ CIBLE

La société compte atteindre tous les définitifs d'après la transition. L'entreprise vise également les P.M.E. qui ne manqueront pas de naître et de se développer dans le nouvel environnement politique, économique et socio-culturel.

## C. CONCURRENCE

Il existe sur le marché des produits concurrents de marque IBM, BULL, HAWELET-PACKARD, APPLE. Bien que cette concurrence occupe environ 70% du marché, il y a lieu de s'attendre à une action marketing plus vigoureuse à leur niveau.

Cependant, l'entreprise dispose de sérieux atouts qui nous permettront non seulement de préserver sa part de marché mais encore d'en arracher sur la concurrence.

## D. ATOUTS DE L'ENTREPRISE

L'entreprise ACME-CONGO bénéficie d'une assistance technique régulière de la part d'ACME-FRANCE.

L'entreprise dispose d'un programme de perfectionnement du personnel sur la base des contrats signés par le fournisseur principal et certains centres de formation.

Les prix d'ACME-CONGO sont en rapport avec la qualité.

L'entreprise dispose d'un service après vente très rapide et très efficace.

## STRATEGIE MARKETING

### 1. LE PRODUIT

Notons avant tout que notre produit est techniquement bien fait et facile à manier.

L'entreprise dispose d'une nouvelle génération d'appareils qui sont pratiquement en période de lancement.

### 2. LE PRIX

L'entreprise compte maintenir ses prix actuels dans les six (6) prochains mois et au besoin s'aligner aux prix de la concurrence légale s'ils s'avèrent moins élevés que les nôtres.

### 3. DISTRIBUTION

L'entreprise continuera à vendre au consommateur final en lui assurant la mise en place du matériel.

Elle devra effectuer une visite par mois à tous ses clients.

#### 4. PROMOTION

L'entreprise assure la formation des agents utilisateurs pendant les sept (7) jours qui suivent la livraison.

L'entreprise organisera une campagne publicitaire à la télé, radio et quelques journaux à grand tirage de la place pour accroître et augmenter ainsi notre part de marché.

L'entreprise a prévu prendre une part active à la prochaine foire de Pointe-Noire où elle compte faire une démonstration de l'utilisation de ses produits en vue d'en révéler les performances.

Les performances prévoit d'organiser un dîner d'affaires à la fin de chaque semestre avec sa clientèle actuelle ainsi que les responsables des organismes de promotion et de organisations intéressées.

#### BESOINS EN RESSOURCES

L'entreprise compte améliorer sa force de vente des apports nouveaux en ressources humaines et élaborer un budget pour la mise en oeuvre de son plan marketing.

#### BUDGET DU MARKETING

TACHES	MONTANT	PERIODE
Visites auprès des clients	200.000 FCFA	Fin de chaque mois
Campagnes publicitaires	3.000.000 FCA	Une semaine/Trimestre
Participation à la foire de Pointe-Noire	1.000.000 FCA	Une fois/Année pendant 1 mois
Organisation dîner d'affaires	2.000.000 FCA	Une fois/Semestre
TOTAL	6.200.000 FCA	

BILAN DE L'ENTREPRISE ACME AU 31 DECEMBRE 1991

---

ACTIF	MONTANT	PASSIF	MONTANT
Frais d'établissement	1.000.000 FCFA	Capital	1.000.000
IMMOBILISATION:		Subvention d'équipement	3.500.000
Terrain	1.500.000 FCFA	Dettes à court terme	
Autres valeurs immobilisées	500.000 FCFA	Fournisseurs	13.000.000
Valeur d'exploitation			
Marchandises	4.000.000 FCFA		
Matières et Fournitures	1.000.000 FCFA		
Valeurs réalisables et disponibles:		RESULTAT (Bénéfice)	3.500.000
Clients	10.000.000 FCFA		
Banque	2.500.000 FCFA		
Caisse	500.000 FCFA		
	21.000.000 FCFA		21.000.000

CALENDRIER D'EXECUTION DE LA STRATEGIE

TACHES	PERIODES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
VISITES AUPRES DES CLIENTS												
CAMPAGNES PUBLICITAIRES												
PARTICIPATION A LA FOIRE DE POINTE-NOIRE												
ORGANISATION DINER D'AFFAIRES												

## GROUPE IV

-----

### ENTREPRISE TRA.MA.CO. SARL TRANSFORMATION DU MANIOC EN GARI, TAPIOCA, AMIDON DE LESSIVE

#### I. Historique

L'idée est venue de la difficulté d'approvisionnement en gari, tapioca et amidon de lessive au Congo. Certains consommateurs se sont réunis pour discuter s'il y avait la possibilité de créer une structure de fabrication des produits sus indiqués notamment la matière première et la technologie. D'où la concrétisation de cette idée en projet après avoir constaté la disponibilité de la matière première et de la technologie.

Raison Sociale: Transformation du Manioc du Congo  
(TRAMACO) SARL

Forme Juridique: SARL. Société à Responsabilité Limitée

Localisation de l'unité: Louvakou, à 5 Km de Dolisie  
sur la Nationale N° 3

Amont Agricole: 12 Ha pour la vulgarisation de la variété  
améliorée M22

Siège Social: Brazzaville bp 416 Tél: 82-72-19

Année de création: 1990, agréée au Label PME et au Code des  
Investissements

Capital Social: 15.000.000 FCFA

Nombre d'actionnaires: 20

Promoteur Principal: ABIEOU

Structure Organisationnelle:

- † Direction Générale
- † Direction Technique (production, maintenance)
- † Direction Commerciale (vente, marketing)

L'entreprise a participé en Décembre 1991 au Forum industriel d'Afrique Centrale à Libreville avec le financement de l'ONUDI et du CDJ.

#### II. Description

TRAMACO est une entreprise de production de gari, du tapioca et de l'amidon de lessive à partir des tubercules de manioc frais, avec la valorisation des sous produits en aliment de bétail: les bouts, queues et épulchures de manioc.

TRAMACO est une entreprise en création. Les clients: les ménages et les pressings.

L'entreprise va être profitable parcequ'elle va approvisionner ses clients à des prix compétitifs. Les intrants sont locaux (achetés auprès des paysans) et les couts de production de l'entreprise seront maitrisables. L'entreprise démarrera lorsque le financement sera bouché.

#### Période de Travail

Une équipe de 8 heures par jour pendant 240 jours dans l'année (7h à 15 h). L'entreprise va réussir à cause de:

- de la demande existante et en croissance;
- la technologie est simple;
- la concurrence est faible car les opérateurs existants ne lèvent du secteur informel (paysans des villages de la Bouenza qui ont une production artisanale du gari);
- les importations sont faibles et la concurrence ne couvre que 9% de la demande nationale;
- une meilleure qualité du produit avec une granulométrie variée et une présentation en sacs de polypropytène de 50 kg et en sachets de 1 kg, 5 kg pour le gari et 0.5 kg et 1 kg pour l'amidon de lessive et le tapioca;
- un réseau de distribution étendu aux 3 grandes villes du Congo: Brazzaville, Pointe-Noire, Dolisie.

La sélection de la technologie est intervenue après la discussion avec les fournisseurs potentiels (Nigériens, Ghanéens, Brésiliens, Belges, Français et Allemands).

Les négociations sont en cours avec la BDEAC, le Crédit Rural du Congo et les Institutions financières internationales contactées par l'ONUDI et le CDI pour le financement du projet.

Le contrat d'approvisionnement prévoit:

- la sélection des villages producteurs de tubercules de manioc;
- l'attribution des quotas d'achat des tubercules par village;
- la fixation des jours d'achat dans chaque village;
- l'offre des sacs de conditionnement des tubercules de manioc;
- l'approvisionnement des fournisseurs en boutures de la variété améliorée de manioc pour avoir une bonne qualité des produits finis.

Certains clients ont confirmé les besoins en consommation et attendront le lancement des produits.

TRAMACO SARI, a pour mission la satisfaction de 60 % de la demande en gari, tapioca et amidon de lessive.

Les objectifs sont:

- production de: 105 tonnes de gari par an, 70 tonnes de tapioca par an et 17 tonnes d'amidon de lessive par an.
- achat des tubercules de manioc auprès des paysans pour au moins 10.000.000 FCFA par an;
- l'utilisation d'au moins 10 personnes par semaine pour l'équilibrage des tubercules.

### III. Organisation

- Un Directeur Général gérant;
- Un Secrétaire de Direction, chargé de l'administration;
- Un Directeur Commercial qui a sous sa responsabilité:
  - † des agents commerciaux,
  - † un vendeur caissier;
- Un Directeur Technique qui a sous sa responsabilité
  - † le tractoriste (1)
  - † ouvriers de production (5)
  - † chauffeur
  - † ouvriers temporaires pour l'exploitation de l'amont agricole (5)
  - † agent d'approvisionnement
  - † mécanicien chargé de la maintenance.

### IV. Analyse de la situation

- Facteurs liés à la demande: démographie, immigration, pouvoir d'achat, habitudes des consommateurs, développement du pressing, culture.
- Description des pouvoirs: La technologie permet de déterminer la granulométrie du gari et du tapioca ainsi que les températures des saisons pour avoir la teneur en eau appréciable. Ce qui n'est pas le cas chez les artisans.

Le conditionnement permet de voir la qualité des produits et de connaître les modes de consommation. Les concurrents ne conditionnent que dans des sacs de 50 à 80 kg usagés. Production locale artisanale: 16 tonnes par an du gari; importation, 12 tonnes par an du tapioca et amidon.

### V. Atouts de l'entreprise

- technologie simple et adaptée avec possibilité d'utilisation de plusieurs équipes;
- approvisionnement facile des matières premières uniquement composées des tubercules de manioc et du peu d'huile de palme;
- faible concurrence;
- maîtrise du management par le promoteur;
- bonne qualité des produits (organoleptiques);
- possibilité d'exportation.

## VI. Les points faibles

- Existence de plusieurs variétés de manioc selon la teneur en eau, le pourcentage en matière sèche et la couleur;
- Difficultés du CFCO dans le transport des produits finis.

## VII. Les Objectifs

- Taux de rentabilité: 26 %
- Coût de l'emploi créé environ 10.000.000 FCFA

## VIII. La stratégie du marketing

- conditionnement des produits avec présentation des modes de consommation (concours des recettes à base des produits);
- des prix planchés;
- distribution en gros;
- deux agents commerciaux (à Brazzaville et Pointe-Noire);
- lancement du produit pendant la Foire de Pointe-Noire ou au Salon de l'agro-alimentaire;
- publicité dans les médias (en présentant les modes de consommation);
- affichage des panneaux à tous les points de vente.

### BUDGET DU MARKETING

TACHES	MONTANT	A1	A2	A3	A4	A5
CONCOURS DES RECETTES A BASSE DES PRODUITS	500	-	300	-	200	
COMMISSION ET COUR- TAGE DES AGENTS COMMERCIAUX	1.070	1.142	1.284	1.427	1.427	
LOCATION DES STANDS ET FRAIS DE FONC- TIONNEMENT	500	-	500	-	500	
PUBLICITE DANS LES MEDIAS	250	190	250	190	250	
PANNEAUX PUBLICI- TAIRES	300	100	100	100	100	
TOTAL	2.620	1.432	2.434	1.717	2.477	

### CALENDRIER DE LANCEMENT

TACHES	SEMAINES APRES LE MONTAGE							
	1	2	3	4	5	6	7	8
CONCEPTION DES SPOTS PUBLICITAIRES								
NEGOCIATION DU STAND								
PUBLICITE DANS LES MEDIAS								
AMENAGEMENT DU STAND								
TRANSPORT DES PRODUITS								
LANCEMENT DANS LE SALON AGROALIMENTAIRE								

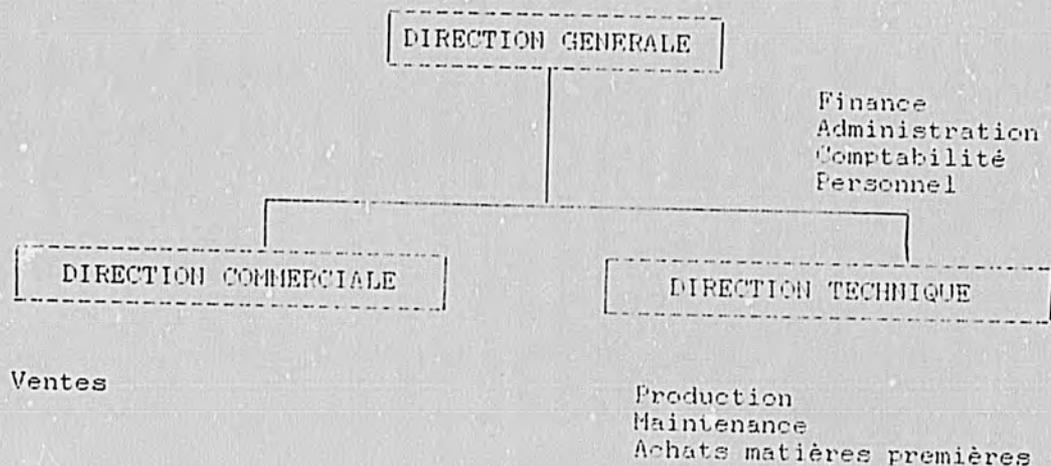
### BILAN D'OUVERTURE

ACTIF		PASSIF	
Terrain	3.000.000	Capitaux propres	25.000.000
Batiment	25.000.000	Crédit LT	90.000.000
Equipement	75.000.000	Capitaux permanents	115.000.000
Matériel de transport	8.000.000		
<b>Total actif immobilisé</b>	<b>111.000.000</b>	Crédit CT	5.000.000
Emballage	2.000.000		
Stock tubercules	500.000		
Matières premières diverses	200.000		
Caisse	700.000		
Banque	5.600.000		
<b>Total actif circulant</b>	<b>9.000.000</b>		
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>120.000.000</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>120.000.000</b>

COMPTES D'EXPLOITATION PREVISIONNEL

RUBRIQUES \ ANNEES	A1	A2	A3	A4	A5
CHIFFRES D'AFFAIRES	107.062,5	114.200	128.475	142.750	142.750
MATIERES PREMIERES	9.450	10.080	11.270	12.600	12.600
FOURNITURES CONSOMMEES	1.236	1.252	1.283,5	1.315	1.315
TRANSPORTS CONSOMMES	1.472,5	1.504	1.587	1.630	1.630
AUTRES SERVICES CONSOMMES	3.620	2.432	134	2.717	3.477
CHARGES ET PERTES DIVERSES	1.300	800	00	500	500
FRAIS DE PERSONNEL	22.450	23.450	24.50	25.450	25.450
IMPOTS ET TAXES	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300
FRAIS FINANCIERS	10.250	10.250	7.700	6.400	5.100
AMORTISSEMENTS	13.600	13.600	13.600	13.600	13.600
RESULTAT D'EXPLOITATION	42.384	49.532	63.000,5	77.238	77.778
IMPOTS SUR LE RESULTAT	-	-	-	-	-
BENEFICE NET	42.384	49.532	63.000,5	77.238	77.778
CASH FLOW	55.984	63.132	76.600,5	90.638	91.378
CASH FLOW CUMULE	-	119.116	195.716,5	286.354,5	377.932,5

ORGANIGRAMME



## GROUPE 7

### PLAN D'ENTREPRISE CAS: ENTREPRISE DE CONSTRUCTION DES CAVEAUX (ECC)

#### I. HISTORIQUE

##### Idée de création

Après décès d'un membre de la famille Mr BOUKA J.P. rencontre des difficultés dans la construction du caveau et constate que plusieurs familles éprouvées ont connu les mêmes problèmes et qu'il n'existait pas d'entreprise dans ce domaine. D'où l'idée de lancement de son projet.

##### Exécution

FORMALITES	LIEU	PERIODE	OBSERVATION
Autorisation d'exploitation et d'implantation	Mairie de Brazzaville	Début Juillet 1990	Accord
	Ministère du Commerce	Mi Juillet 1990	Diversification des activités parce que détenteur d'une carte de commerçant
	F. pes funèbres	Courant Juillet 90	Signature du contrat

Création: 26 Juillet 1990

Siège Social: 67. rue Loubomo Talangaï Brazzaville COC60

Entrepreneur: BOUKA J.P., Marié Père de 2 enfants;  
Enseignant de carrière devenu commerçant

##### Structure organisationnelle

- Entreprise individuelle au capital de 1.000.000 FCFA
- Direction Générale tenue par Mr BOUKA J.P.
- Gestionnaire: l'Entrepreneur
- Personnel: 3 maçons carreleurs, 1 caissier

Objet: construction des caveaux à la demande des clients.

##### Caractéristiques du produit

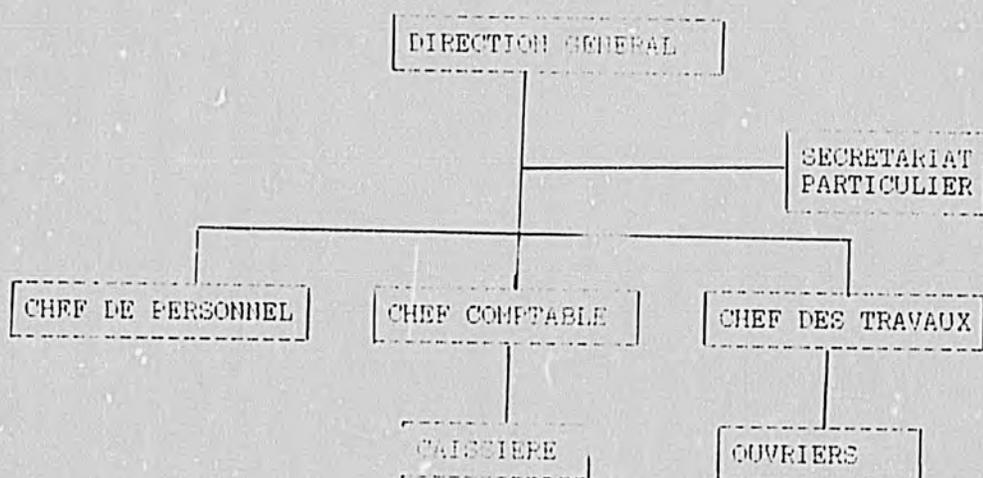
- Caveaux carrelés;
- Caveaux avec enduits.

## Evolution de l'activité

L'entreprise n'a pas connu de difficultés majeures. Six (6) mois après la clientèle a exprimé un autre besoin: celui de la construction des pierres tombales, d'où accroissement de l'activité avec la nécessité de recruter un personnel additionnel.

## II. DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE

L'entreprise compte actuellement 23 employés suivant l'organigramme ci-après:



## III. ANALYSE DE LA SITUATION

### a) La demande

L'entreprise a évolué dans un état de monopole de fait pendant un an environ. Le marché s'est avéré porteur étant donné le taux élevé de mortalité dans la ville de Brazzaville, dix (10) corps sont enterrés à Brazzaville en moyenne par jour. La part du marché de l'ECC est de 2 corps par jour donnant lieu à la construction de deux caveaux. S'agissant de la construction des pierres tombales, la part du marché de l'ECC s'apprécie en fonction des enterrements récents et anciens. En moyenne trois (3) pierres tombales par jour sur un total de dix (10). D'une manière générale, la demande est croissante.

### b) Le marché cible

Le marché cible est constitué de trois (3) cimetières municipaux (ITATOLO, Centre ville, Mont Barnier). L'ECC envisage intervenir

sur les trois (3) cimetières. Pour l'heure, elle limite son action aux cimetières du Centre ville et d'Itatolo en fonction de la catégorie socio professionnelle.

c) La concurrence

A la création, l'ECC est en situation de monopole de fait en tant qu'entreprise. Actuellement, une autre entreprise s'est constituée dans le même secteur. Outre cela, la Municipalité envisage vendre le même service par l'intermédiaire des pompes funèbres. Il faut également ajouter certains ménages qui ne recourent pas aux services des entreprises.

d) Les atouts

- Constituer un guichet à côté des pompes funèbres;
- Bons rapports avec les fournisseurs;
- Offre de service additionnel (déplacement des parents lors de la construction, etc....);
- Rapidité d'exécution des travaux et qualité du travail.

e) Restriction légale

En principe cette activité est du domaine réservé de la Municipalité. Mais au terme du contrat signé avec la Municipalité, l'ECC bénéficie d'un droit d'exploitation provisoire de 6 mois renouvelable moyennant versement d'une redevance mensuelle de 150.000 FCFA.

#### IV. PROBLEMES ET OPPORTUNITES

- L'usurpation du nom commercial ECC par le concurrent nécessite une action en justice étant donné la confusion créée dans les esprits des clients;
- La perte d'une part de marché des entreprises due à notre refus d'accéder à la volonté d'arranger une surfacturation en faveur de certains agents agissant à titre individuel nécessite une action de publication officielle des prix au niveau national;
- L'absence d'une étude de faisabilité à la base de la création de l'entreprise, il faut donc, compte tenu de l'évolution de la demande et de la concurrence, réaliser des études de marché et de rentabilité;
- Le manque de qualification de l'entrepreneur gestionnaire nécessite le recrutement d'un gestionnaire qualifié et l'initiation de l'entrepreneur au management;
- La mauvaise structuration de l'entreprise nécessite une réorganisation avec entre autre la création d'un service marketing et le changement du statut de l'entreprise en SARL.

## V. OBJECTIFS:

- Augmenter la part du marché des caveaux de 20 à 50%;
- Augmenter la part du marché des pierres tombales de 30 à 80%;
- Bien vendre les services.

## VI. STRATEGIES DE MARKETING

MARCHE CIBLE ELEMENTS DE STRATEGIE	01 CATEGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE MOYENNE	02 CATEGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE SUPERIEURE
PRODUIT	Positionnement Construire la dalle gratuitement pour les clients qui commandent une pierre tombale de 17 niveaux	Positionnement Offre une couronne d'une valeur de 50.000 FCFA pour une pierre tombale en marbre
PRIX	Stratégie de la pénétration	Stratégie de la crème
PLACE (distribution)	Consommateur final (Itatolo)	Consommateur final (Centre ville et Itatolo)
PROMOTION	Publicité	Publicité, Relations publiques, ventes personnalisées

## VII. BUDGET MARKETING (montant en 1.000 FCFA)

TACHES	PERIODE	SEMAINES APRES LE DEMARRAGE DU PLAN D'ENTREPRISE								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Placer le 1er la publicité		30								
Construction dalle			100							
Offre couronne pour tombe en marbre				100						
Remise de 10% sur prix du caveau de l'entreprise à 70.000 FCFA			35							
Achat marbre qualité supérieure						600				
Achat carreaux qualité supérieure					240					
Transport matériel et client			35							
Achat gadgets ornement				30	30	60				

NB: L'absence de données réelles sur les comptes de l'entreprise limite l'analyse à ce niveau.

GROUPE VI  
 ÉCOLE PRIVÉE  
 COURS AVANCÉ DE MATHS, PHYSIQUE, CHIMIE (CAMPC)

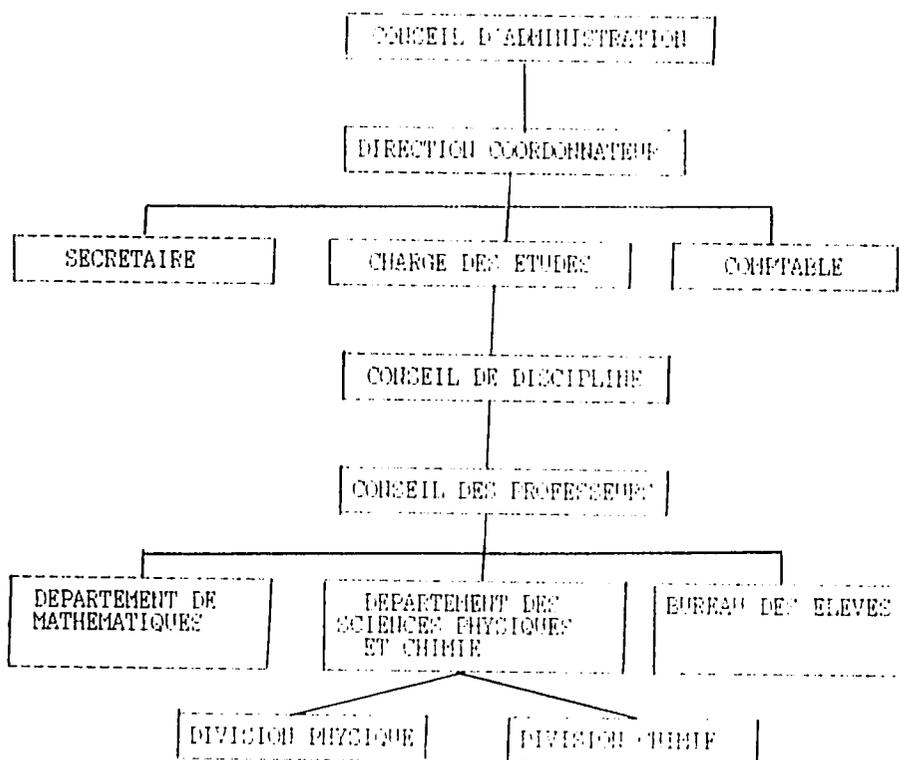
PLAN D'ENTREPRISE

I. HISTORIQUE

Date de création: 21 Mai 1990

Siège Social: Avenue de l'OUA, Appt C 23, Centre Sportif  
 Makélékélé, BP 3249 Brazzaville

Structure organisationnelle



Accomplissements: missions:

- Continuer au redressement du système éducatif en dispensant des cours de soutien en maths, physique et chimie aux auditeurs allant des classes de 4ème en terminale;

- Rencontre des deux amis qui décident de devenir actionnaires après avoir évalué les difficultés réelles rencontrées par les élèves;
- Constitution du capital par apports personnels de chacun des actionnaires par le fruit de leurs appointements et leurs économies respectifs;
- Choix du site de par son accessibilité facile et son environnement agréable. Aménagement des locaux;
- Mise en place de la forme juridique de l'entreprise et du règlement de l'école;
- Recrutement des élèves: élèves suivis à domicile, contacts de porte à porte, distribution des prospectus, spots publicitaires à la radio et télévision;
- Premiers résultats obtenus: année scolaire 80-81

1- Scolaires taux d'admission des élèves

4ème	100 %
3ème	51% (BEMG)
2nd	37%
1ère C	83,33%
1ère D	100%
Terminales CM1	37,5% (Bac)

2- Financiers: nombre d'élèves inscrits.

## ETUDES PREVISIONNELLES

### A. Finances

Pour couvrir les charges et dégager un bénéfice de 30% suivant le tableau ci-dessous, il a fallu au minimum 55 élèves (avec 25.000 F en moyenne par élève).

CHARGES	INVESTISSEMENT	PERSOINNEL	BENEFICE
40%	10%	20%	30%
1.000.000 F	250.000 F	500.000 F	750.000 F

#### a) Charges

##### Charges récurrentes:

- Loyer
- Electricité
- Eau
- Téléphone

##### Charges non récurrentes

- Consommables (oraie, papier, ruban d'imprimante, encre

- du photocopieur, fournitures de bureau, etc ...)
- Publicité

## b) Matériels

Passif immobilisé avant la rentrée (90-91)

- \* 36 tables-bancs
- \* 10 plafonniers
- \* 1 photocopieur
- \* contres plaqués et bois (faux murs)
- + 40 chaises
- + 1 micro ordinateur
- + 1 climatiseur
- + 3 bureaux

- Recrutement des enseignants et adoption du règlement intérieur de l'établissement avec les enseignants:

- Recrutement des élèves:

- Rapport de rentrée

- + 15 élèves (55)
- + 8 enseignants (22)
- + matériels (précités et passifs immobilisés)

- Résultats obtenus (année scolaire 90-91)

### a) Taux d'admission des élèves

4ème	100%
3ème	51% (BEMG)
2nd	27%
1ère C	83,33%
1ère D	100%
Terminales	37,5%

### b) Effectifs

- + 15 élèves (les 3 premiers mois)
- + 55 élèves (du 3ème mois jusqu'à la fin de l'année scolaire 90-91).

### c) Finances

- + Déficitaire les 3 premiers mois;
- + Début de stabilisation (compte) jusqu'à la fin de l'année 90-91.

## II. DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE

Il s'agit d'une entreprise de service. Formation (enseignement) des auditeurs de la 4ème en terminale C, D, E, F, G et EG.

Nature des biens produits: enseignement

Statut de l'entreprise: Nouvelle entreprise en extension

Forme juridique: Société de personnes

Clientèle: personnes physiques (tout auditeur désireux renforcer son niveau en sciences exactes).

La société sera profitable parce que le système éducatif a connu une dégradation remarquable ces dernières années. Il y a un besoin pressant exprimé par les parents d'élèves (et Ministère de l'Education Nationale) concernant l'encadrement de leurs enfants.

Les heures d'ouvertures (du Lundi au Samedi)

+ Matin 7 h 30 à 10 h 30

+ Après-midi 13 h 30 à 18 h 30

L'adoption de l'enseignement des mathématiques, physique et chimie est dû au fait que les fondateurs sont eux-mêmes des hommes des sciences. Ce qui nous différencie des autres.

Les atouts du succès:

- effectifs réduits (3 à 5 élèves par groupe);
- enseignement de pointe (qualité);
- professeurs expérimentés;
- environnement moderne;
- emplacement stratégique de l'établissement.

Former 7% d'élèves (collèges lycées) en HPC sur l'ensemble du marché (Arrondissement 1 et 2 d'abord).

#### IV. ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

a) voir organigramme

b) Personnel

+ Coordonnateur: Chef de l'établissement, Ingénieur en météorologie

+ Chargé d'études: Responsable pédagogique de l'établissement, Inspecteur des Sciences Physiques (CERG)

+ Comptable: Chargé de la publicité

Deuxième Année Scolaire 1991-1992

Rapport de rentrée (91-92)

+ 85 élèves

+ 22 enseignants

+ matériel immobilisé: acquisition de 2 micro ordinateurs.

## V. ANALYSE DE LA SITUATION

### a) Demande

Compte tenu des effectifs pléthoriques dans les établissements publics entraînant un mauvais suivi des élèves et en tenant compte des salaires irréguliers (source d'incitation) des enseignants, l'enseignement perd sa qualité sur le terrain, c'est pourquoi nous avons été amenés de constater que près de 80% d'élèves ont besoin des cours d'appoint. Cependant il n'y a environ que 33% d'élèves dont les parents peuvent avoir recours aux répétiteurs toute l'année scolaire (à Brazzaville).

La demande de nos services tend à croître. Ce qui explique l'augmentation de nos effectifs (de 55 à 85 élèves).

### b) Marché cible

Parents visés

Hauts fonctionnaires, fonctionnaires moyens, opérateurs économiques dont les enfants fréquentent les CEG et Lycées des arrondissements 1 et 2.

Produit cible

Enseignements en sciences exactes destinés aux auditeurs désireux renforcer leur niveau dans les matières y relatives.

### c) Concurrence

CONCURRENTS	FORCES	FAIBLESSES
Professeurs individuels (répétiteurs à domicile)	Expérimentés Evite à l'élève de se déplacer Souplesse de négociation des prix Charges réduites	Cadre de travail inadapté Responsabilités du professeur mises à nu Manque de supports (logistique) de travail Utilisation irrationnelle du temps de travail Manque de suivi du travail de l'enseignant Manque de possibilité de contrôle du travail de l'élève Champ du redressement du niveau de l'élève réduit (nombre de matières limité) Manque de compétition de groupe
Ecoles privées à cycle complet	Enseignement de qualité Effectifs réduits Conditions viables de travail	



## REFERENCES TECHNIQUES

- SOFAB (abattoir volailles chambres froides & congélateurs)
- SIFROID - CAVESCO - HAE (Chinoiserie pour Pointe Noire)

CULTURE STRATEGIE	ENGAGEMENT	COMPETENCE	COHESION
	Intériorisation de l'importance de la mission	Maître des méthodes et techniques de l'ingénierie	Communication
	Valorisation de soi		Sélection rigoureuse au recrutement
	Esprit de travail en équipe		Formation complémentaire
	Stabilité d'emploi		Responsabilisation
	Motivation		Renvoi systématique des récidivistes
Client	Pénétration Meilleure prestation de service - Promotion relations publiques - Prix bas		
Concurrence	Sous-traitance; joint-venture Co-traitance		
Entreprise	Atouts Expérience, know-how, back around, capacité d'adaptation, flexibilité structure maîtrise méthodes et techniques d'ingénierie, capacité négociation, formation interne		
	Faibles Manque d'équipes spécialisées, limitation réseaux de communication (banque de données)		

## TABLEAU SYNTHESE

CULTURE STRATEGIE	ENGAGEMENT	COMPETENCE	COHESION
Client	Compatible	Compatible	Compatible
Concurrence	Compatible	Compatible	Compatible
Entreprise	Compatible	Compatible	Compatible

## GROUPE II

### GROUPEMENT DES FEMMES COMMERCANTES DES PRODUITS D'ALIMENTATION ET DIVERS

#### I. LES CARACTERISTIQUES DE LA CULTURE

##### 1. HISTORIQUE

Le Groupement des Femmes Commerçantes des produits d'alimentation et Divers (GFCAO) a été constitué à la suite d'une prise de conscience des femmes commerçantes ayant conduit à la protestation contre la politique de distribution de Huilka, actuellement son concurrent.

##### 2. LE REVE (LA MISSION)

- A. Mettre en place une structure propre aux femmes commerçantes des produits de première nécessité.
- B. Ce fut le leader du groupe qui rassembla les commerçantes pour s'organiser.

Elle confia, ensuite, l'organisation et la gestion de la structure ainsi créée à un membre qualifié et de probité morale.

##### 3. LE FOLKLORE

La façon dont les informations sont transmises est la suivante:

- par réunion en assemblée générale;
- par ouvrier;
- par notes d'information aux membres.

##### 4. LA PERSONNALITE GLOBALE DE L'ENTREPRISE

- Promptitude dans l'action;
- Cohésion des membres due à la poursuite des memes intérêts;
- Prise de décision par consensus;
- Solidarité des membres face au succès et à l'échec.

#### II. DETERMINER LE NIVEAU DE LA CULTURE

##### 1. L'ENGAGEMENT

C1 La volonté de réussir est totale car l'ensemble des membres visent le meme but;

C2 La clientèle est constituée par les 91 membres du groupement;

C3 Elle est entièrement satisfaite.

## 2. LA COMPETENCE

C4 L'expérience sur le terrain des membres:

C5 Choix d'un personnel qualifié et motivé:

C6 Elle est intellectuellement et financièrement susceptible de susciter une confiance.

## 3. LA COHERENCE

C7 Le but commun poursuivi détermine la cohérence dans les actions que nous menons:

C8 Cette cohérence fidélise nos clients-membres dans la mesure où il y a une bonne politique de communication.

## III DETERMINER LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT

### - CLIENT

La comptabilité entre le client et l'engagement, c'est l'intégration verticale car le client est en même temps associé (double statut).

#### S.1. STABILITE

##### S.1.1. PRODUIT

Le produit ciblé est un produit de première nécessité et de grande communication.

##### S.1.2. LE PRIX

Le prix pratiqué est un prix d'alignement par rapport à la concurrence.

##### S.1.3. LA PLACE

L'entreprise est située sur le marché, lieu de distribution.

##### S.1.4. LA PROMOTION

La promotion se fait à l'aide:

- des enseignes;
- des autocollants;

- des prospectus et Tee-Shirt vantant la qualité de notre produit et indiquant l'utilisation (craquelottes de cuisine);
- un service d'accueil efficace.

## S.2. SOLVABILITE

### S.2.1. PRODUIT

Produit de première nécessité, rotation de stock rapide.

### S.2.2. PRIX

Prix abordable.

### S.2.3. PLACE

L'entreprise est présente sur le lieu de distribution.

### S.2.4. PROMOTION

Vente à crédit en fonction du délai de paiement du fournisseur.

## - LA CONCURRENCE

Le GFCAD se distingue par:

- S3 La fidélité du client.
- S4 La rotation des stocks qui est élevée.
- S5 L'appui que les pouvoirs publics lui assure parfois.
- S6 La maîtrise des circuits de distribution.

## - L'ENTREPRISE

### LES POINTS FAIBLES

- S7 Une surface financière et des structures de stockage insuffisantes.

### LES POINTS FORTS

- S8 Une structure légère et une masse salariale peu élevée.
- S9 Les clients sont aussi des associés donc motivés.
- S10 La compétence et l'expérience dans la distribution du produit.
- S11 Le produit ciblé est un produit de première nécessité, de large consommation, de stockage et de conservation faciles.

S12 Une bonne gestion de l'entreprise avec un personnel qualifié.

#### IV COMPTABILITE ENTRE LA STRATEGIE ET LA CULTURE DE L'ENTREPRISE

##### LES POINTS SAILLANTS DE LA CULTURE

La volonté de réussir dans la cohésion qui sous-entend:

- l'engagement à réussir par l'esprit de groupe;
- la compétence et l'expérience;
- la cohésion:
  - parrainage;
  - action de communication et de motivation pour assurer l'adhésion pour la pérennité de la culture.

##### ON NOTE TROIS (3) NIVEAUX D'AFFIRMATION

1. Sur le plan du sexe = volonté de lutter contre les préjugés de l'environnement.
  2. Sur le plan national = lutter contre tous ceux qui croient que le congolais ne peut pas occuper les memes créneaux que les étrangers.
  3. Sur la manière de gérer = montrer que les congolais peuvent se grouper pour affronter la concurrence étrangère.
2. + 3. = Eveil de la conscience nationale sur l'entreprenariat au Congo.

Quels mécanismes pour perpétuer cette culture?

Il faut nécessairement utiliser le système de parrainage vis-à-vis des autres membres voulant intégrer le groupe.

Au nouveaux membres, nous leur recommandons la modestie. Quel groupe attire peu des cupiraux, cadres ou non, mais surtout des hommes et des femmes dotés d'un engagement dans l'esprit de groupe, la conscience nationale.

HUÏLE

	ENGAGEMENT				COMPETENCE		COHERENCE	
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
<b>CLIENTS</b>								
<b>S1 STABILITE</b>								
PRODUIT	Compatible							
PRIX	Compatible							
PLACE	Compatible							
PROMOTION	Compatible							
PRODUIT	Compatible							
<b>S2 SOLVABILITE</b>								
PRODUIT	Compatible							
PRIX	Compatible							
PLACE	Compatible							
PROMOTION	Compatible							
<b>CONCURRENCE</b>								
<b>S3 FIDELITE</b>								
Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible
<b>S4 ROTATION DES STOCKS</b>								
Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible
<b>S5 APPUI DES POUVOIRS PUBLICS</b>								
Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible
<b>S6 MAITRISE CIRCUITS DE DISTRIBUTION</b>								
Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible
<b>ENTREPRISE</b>								
<b>S7 SURFACE FINANCIERE INSUFFISANTE</b>								
Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible
<b>S8 STRUCTURES LEGERES</b>								
Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible
<b>S9 CLIENTS ASSOCIES</b>								
Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible
<b>S10 EXPERIENCE ET COMPETENCE</b>								
Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible
<b>S11 PRODUIT LARGE CONSOMMATION</b>								
Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible
<b>S12 BONNE GESTION PERSONNEL QUALIFIE</b>								
Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible	Compatible

S = Stratégie C = Culture

## GROUPE III

### LA SOCIETE ACME CONGO

#### 1. Analyse du secteur

##### A- La concurrence

Il existe sur le marché des produits concurrents de marque IBM, BULL, HAWLET-PACARD, APPLE vendus par cinq (5) entreprises sensiblement de même taille dont quatre (4) sont à Brazzaville et une à Pointe-Noire.

Tous les vendeurs d'ordinateurs les importent d'Europe, des USA et du Japon. Le marché étant porteur, la concurrence est très vive. Le produit étant de haute technologie, la concurrence fait toujours des gros efforts dans l'appui technologique. Par contre, seules deux (2) entreprises, dont la notre, assurent le service après-vente.

##### B. Client

La clientèle du secteur est essentiellement constituée par les ministères, les administrations, les sociétés publiques ou privées, les personnes physiques. La clientèle est guidée par le souci de modernisation de la gestion et de la maîtrise de l'information en vue de la décision. La clientèle actuelle est située dans les grands centres urbains mais l'effort de l'électrification du pays au niveau des centres secondaires implique l'existence d'une clientèle potentielle sur laquelle nous allons nous battre avec la concurrence.

##### C. Les fournisseurs du secteur

Ils sont constitués par les fabricants et les revendeurs du matériel informatique. Ils sont tous situés à l'extérieur du pays.

##### D. Les produits de substitution

Présentement, les produits de substitution sont constitués par la main d'œuvre, les machines mécaniques qui sont d'un coût relativement bas, les cabinets d'études privés, la machine à photocopier.

##### E. Les entrants potentiels

Suivant les renseignements pris au Ministère du Commerce deux (2) entreprises sont en train d'être créées.

## GROUPE III (suite)

### DIRECTION GENERALE DU COMMERCE ET DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

---

#### 1. Historique

Pendant les années 60, l'appellation était: Direction des Affaires Economiques et du Commerce et ensuite, Direction Générale du Commerce.

A partir de 1971, création d'un Ministère du Commerce et donc d'un Secrétariat Général au Commerce.

En 1987, suppression du Secrétariat Général au profit d'une Direction Générale du Commerce.

En 1990, la Direction Générale du Commerce devient Direction Générale du Commerce et des PME.

En 1992, le Ministère du Commerce est de nouveau attaché à d'autres ministères mais la Direction Générale du Commerce et des PME demeure. Notons également qu'en 1985, le Ministère du Commerce s'est vu rattacher à la Consommation et le Secrétariat Général est demeuré comme tel.

#### 2. Evolution des comportements

A l'époque de la Direction des Affaires Economiques, les cadres n'étaient pas beaucoup sensibilisés sur le commerce, la structure n'était pas mobilisée sur la base d'une mission concernant le secteur commerce.

En 1971, avec la création du Ministère du Commerce et de la Direction Générale du Commerce qui en 1977 deviendra Secrétariat Général, le commerce a commencé à devenir un corps comportant: les contrôleurs des prix et une administration chargée de régler l'exercice du commerce (carte de commerce, l'import-export, licence d'importation et d'exportation, le fonds de garantie et de soutien "prêt aux PME").

La création en 1977 d'un Secrétariat Général au commerce a conduit à une prise de conscience des cadres et agents de l'administration sur la place de choix qui est la leur dans la conception et la mise en oeuvre de la politique commerciale du pays. Le chef de l'administration était considéré comme Vice-Ministre.

Sous le règne du Comité Militaire du Parti on va assister à un rapatriement massif des Ouest-africains et au remplacement de leurs activités par les boutiques à la commission (BCM) tenues exclusivement par des congolais.

A partir de 1982, les cadres et les agents de l'administration se sont mobilisés autour des objectifs du plan quinquenal. Le contrôle des prix a été renforcé, la fixation des prix a été mieux

suivie. L'administration s'est décentralisée avec la création des directions régionales.

L'espoir d'une promotion était de plus en plus certaine au niveau des cadres; malheureusement les moyens n'ont pas suivi, les entreprises d'Etat ont fait faillite.

Le Fonds de garantie malgré sa transformation en structure autonome n'a pas constitué un outil efficace de création et de promotion des PME. Il faut ajouter à tout cela l'absence de socialisation des différents ministres de tutelle qui ont souvent cherché à imposer leur propre culture, leur propre style au lieu d'évaluer la culture de leur département. Il en est de même pour les fréquents changements de Directeurs généraux, centraux et chefs de service. Tout ceci n'a pas permis de maintenir une culture au sein de la Direction générale du commerce (en quinze ans, six directeurs généraux se sont succédés à la tête de ce département).

Comment les cadres ont-ils réagi à l'introduction de ses différentes cultures au sein de la Direction générale du commerce?

De 1971 à 1977: Au cours de cette période, la structure était conditionnée par le fait que les commerçants étrangers devaient petit à petit abandonner la place aux commerçants congolais. Il s'agissait d'une structure de contrôle des étrangers par le système de la carte de commerçant et du paiement d'une caution. Les cadres agents se sont mis à la culture anti-étranger, mais ont été déçus par le fait que les millions de francs CFA versés par les étrangers étaient politiquement distribués à ceux que le pouvoir politique appelait Entrepreneur.

De 1977 à 1979: C'est la manifestation concrète de la culture anti-Ouest-Africains. La structure est préoccupée par la chasse aux ouest-Africains et la création des boutiques à la commission (BCM). Les cadres les mieux placés vis à vis du pouvoir cherchaient à profiter de la situation pour s'enrichir malhonnêtement. Certains agents étaient démobilisés par le fait de voir des caporaux et des lieutenants devenir des propriétaires de villas et les "Yaka-niki-noki" devenir des propriétaires de boutiques. Le résultat est l'échec cuisant de l'opération car elle n'a pas fait partie intégrante de la culture de l'ensemble de la structure.

De 1979 à 1982: Jusqu'en 1984, la culture anti-étrangère continue de prévaloir au sein du département et dans l'environnement qui, malheureusement étend les tracasseries jusqu'aux congolais (enquêtes de moralité de la sécurité d'Etat qui atteignaient six mois) conformément à la loi 50/83 du 21 Avril 1983.

La faillite du secteur d'Etat a oeuvré pour un changement de comportement vis à vis du privé tant national qu'étranger. Les agents de la Direction générale acceptent le retour des ouest-Africains tant que celui-ci se fait conformément à la loi. Ceci va créer un relâchement au niveau des activités de contrôle au point de laisser apparaître par moment comme une inexistence du contrôle de prix. Le nouvel état d'esprit qu'assemblée faire naître la Conférence nationale souveraine donne aux cadres et agents de la

Direction générale du commerce l'espoir d'une restructuration et une utilisation sur la base des critères de compétences techniques et d'aptitudes au commandement. Il faut signaler qu'au cours de la période il y a eu restructuration des chambres de commerce, d'industrie et d'agriculture qui ont permis d'organiser à deux reprises les élections.

#### Dosage culture-Stratégie

1. Par rapport aux clients: séduire les commerçants et les promoteurs

##### A- Les commerçants

Au point de vue de l'engagement des agents du commerce à satisfaire les commerçants, il faut:

- développer le sentiment que la structure existe parce qu'il y a des commerçants qui doivent s'installer et exercer dans les meilleures conditions possibles pour l'économie du pays;
- un développement de l'information commerciale;
- une participation de tous les agents à la formulations d'une nouvelle législation;
- une rapidité dans le traitement des dossiers;
- un allègement des frais.

Du point de vue de la philosophie: développer l'esprit d'un corps toujours prêt à aider les entrepreneurs dans l'exercice de leurs activités.

Du point de vue des compétences: ne mettre en contact avec les commerçants que des agents bien formés et jouissant d'une bonne moralité.

Pour la cohésion: constituer un esprit d'équipe tout en développant le sens du secret professionnel.

##### B- Les promoteurs de projets

Instaurer une collaboration étroite avec les organismes de promotion (ADPME, FGS, Chambre de commerce, COCE, etc ...).

Du point de vue de la philosophie:

- mettre en place une nouvelle philosophie du label PME et amener les cadres et agents à étendre leurs intérêts de l'avant projet au fonctionnement des PME;
- instituer un intérêt à la tâche;
- constituer une banque de données fiables à mettre à la disposition des promoteurs.

Du point de vue des compétences:

- accroître les moyens matériels d'un fonctionnement des cadres et agents chargés de la promotion des PME;

- assister les promoteurs dans le montage et la réalisation des projets et dans leur fonctionnement.

Du point de vue de la cohésion:

- élaboration des guides à mettre à la disposition des cadres et des agents.

C- Du point de vue de l'organisation (introduction de nouvelles valeurs)

- profiter du nouvel état d'esprit pour négocier les nouvelles valeurs qui exigent d'un service public, la rapidité dans la décision et un intérêt croissant au développement;
- instituer une politique de motivation tendant la mise en place d'un corps d'agents décidés à présenter et maintenir une bonne image de leur administration;
- instaurer l'esprit de continuité administrative dans l'accomplissement des tâches;
- instituer une journée d'émulation;
- maintenir les bons cadres en poste aussi longtemps que possible.

## GROUPE IV

### Historique

Création de la structure en 1961 avec Mr LEDU. Rédaction du premier code des investissements et du système des bons d'équipement.

Effectif: 2 personnes, Mr LEDU et 1 Chef de service  
Activité: Préparation des dossiers et contrôle des investissements.

Mr LEDU entretenait une niche autour du service. Fumait abusivement empêchant son chef de service de rester longtemps avec lui. La durée maximum d'un chef de service était de 2 ans. Il est resté près de 23 comme conseiller du Ministère du Plan. Il sauvegardait les intérêts français étaient prioritaires. Les traitements des dossiers se réalisaient selon les critères suivants:

- la rentabilité;
- la localisation;
- les éléments juridiques, économiques et financiers;
- l'investissement;
- la création d'emploi;
- la formation du personnel.

Une fiche synthèse était présentée aux membres de la commission.  
La philosophie de la commission: inciter à investir.

Participation des membres de la commission.

Ce n'est pas la personne qu'il faut qui participait:

- Certains membres profitent de leur participation à la commission pour bénéficier de certains avantages auprès des propriétaires des dossiers.
- Certains viennent défendre les intérêts des concurrents et influencent la prise des décisions.
- Les dossiers sont défendus ou appréciés en fonction des relations sociales (pesanteur).
- Le perdiem était un stimulant pour la participation des responsables des administrations.

Périodicité de la commission

\* 2 fois l'an jusqu'en 1985 et cette périodicité n'était pas souvent atteinte avec une utilisation abusive des attestations D48.

\* 4 fois l'an de 1986 à 1991 avec un taux d'agrément de 80% des dossiers présentés.

\* Le nouveau mécanisme mis en place permettra de réunir la commission 6 fois l'an avec des membres qui sont des hauts fonctionnaires.

Effectifs actuels: 20 collaborateurs dont:

- \* 10 anciens;
- \* 10 nouveaux.

#### Motivations

Les collaborateurs s'intéressent plus aux missions rémunérées. Les 10 anciens collaborateurs sont mécontents lorsque la commission n'agrée pas les dossiers pour lesquels ils ont émis les avis favorables. Ils accordent des aides techniques aux promoteurs pour parfaire leurs dossiers.

#### Réorganisation

L'introduction d'un droit de dépôt de dossier fixé à:

- \* 100.000 FCFA pour le régime PME et diverses incitations;
- \* 200.000 FCFA pour le régime général.

Ce droit de dépôt permet d'opérer une sélection au niveau des dépôts de dossiers et de financer le fonctionnement de la commission.

### COMMISSION NATIONALE D'INVESTISSEMENT

Objectif: Inciter à investir

#### Degré d'engagement

Le degré d'engagement à l'incitation d'investir. Il décroît du Directeur aux membres de la commission en passant par les collaborateurs du Directeur:

- \* Directeur + + + +
- \* Collaborateurs 1ère catégorie (10) + + +
- \* Collaborateurs 2ème catégorie (10) + +
- \* Membres de la commission +

Les membres de la commission s'intéressent plus au per diem qu'à l'incitation à investir.

#### Compétence nécessaire

L'appréciation des dossiers par le secrétariat composé du Directeur et de ses collaborateurs s'améliore dans le temps. La périodicité de la tenue de la commission est passée de 2 fois l'an à 6 fois l'an. Cependant, la participation flottante des membres de la commission provoque une discontinuité dans la performance, la compétence de la commission à apprécier les dossiers.

La représentation d'une administration s'est transformée en représentation de la personne qui, n'instruit pas le dossier en fonction des préoccupations du Département mais, en fonction de ses humeurs, sa disponibilité et ses intérêts.

Cohérence démontrée pour perpétuer

L'engagement et la compétence

Le mode d'acquisition des nouveaux employés (par affectation sans étude des profils ni des besoins de la structure) ainsi que les modalités de remplacement des membres de la commission, sont à l'origine de l'absence de la cohésion pour perpétuer l'engagement et la compétence. L'instabilité gouvernementale et les mutations du personnel ne favorisent pas la perpétuité de l'engagement et de la compétence.

Stratégie

Mise en place d'une structure composée des chargés d'études qui vont exploiter les dossiers selon les critères d'appréciation, retenus en collaboration avec des consultants désignés par les administrations. La nouvelle structure permettra de réduire les durées d'instruction des dossiers et de tenir compte des préoccupations de chaque administration. La commission ne jouera plus que le rôle du comité de direction chargé d'évaluer les structure mise en place, les consultants percevront une indemnité.

## CAS DPME

### EVALUATION DE LA CULTURE

Historique

- \* Créée le 12 mai 1990
- \* But: Développer la création des PME au Congo
- \* Direction centrale rattachée à la DGCPME

a) Engagement

- Certains agents sont engagés à faire carrière en mettant en pratique leurs connaissances; une autre partie se contente de percevoir le salaire de la fonction publique sans s'investir dans le travail. Tout événement ayant entraîné les avantages financier ou matériel (commission d'agrément au label PME, forums, séminaires, études et recherches, etc...) ont suscité l'engagement de tous les travailleurs (ceux qui veulent faire carrière et ceux qui n'ont pas l'habitude de s'investir dans le travail).

- Rémaniements ministériels fréquents ont toujours entraîné les changements au niveau des cadres dirigeants sur les bases subjectives.

- Le secteur PME au département a connu dans certains cas de nomination ministériel un délaissement au profit du secteur commerce.

b) Compétence

- Personnel pluridisciplinaire avec complément de formation sur le tas dans le domaine des PME (séminaires, stages, conférences, etc...).

c) Cohésion

Absence de cohésion du fait des changements multiples des cadres dirigeants.

Stratégies	Intensités
1. Former le personnel	3
2. Procéder à l'émulation	4
3. Améliorer les conditions de travail ainsi que le niveau de salaires	5
4. Mettre en place des textes relatifs à nomination	4
5. Créer une DGPME	1

STRATEGIE	CULTURE	ENGAGEMENT	COMP.	COHESION
3		Compatibilité	Incompétence	Incompatibilité
1		Compatibilité	Compatibilité	Compatibilité
4		Compatibilité	Compatibilité	Compatibilité
5		Incompatibilité	Incompatibilité	Incompatibilité
2		Compatibilité	compatibilité	Compatibilité

GROUPE IV  
ENTREPRISE DE BATIMENTS

1. Historique

Entreprise individuelle créée en 1982;

\* Entrepreneur: ancien collaborer d'un entrepreneur dans une entreprise de bâtiments;

\* Champ d'activités

Travaux de construction, finition, réparations, transformations de bâtiments de toutes sortes.

\* Activités

1982-1984: Conditions économiques favorables dans le pays entraînant un épanouissement de l'entreprise.

1985-1991: Baisse progressive de l'activité de l'entreprise due à l'effondrement de l'économie nationale (absence de paiement de notre grand client: l'Etat).

1987: Licenciement de tous les travailleurs, et instauration d'un contrat de sous-traitance avec ces derniers.

2. Culture

\* Engagement

- qualité des services
- respect des délais d'exécution des travaux.

\* Compétence

- effort
- rapidité
- respect des normes de travail dans les métiers
- honnêteté.

\* Cohésion

- réunion de chantier avec les ouvriers;
- visites par les clients des chantiers;
- primes d'encouragement.

3. Stratégie

\* Client

- compétence
- accueil
- travail bien fait
- respect des normes.

\* Concurrence

- engagement
- qualité des services
- respect des délais d'exécution.

\* Entreprise

- expérience personnelle de l'entrepreneur
- haute qualification des conducteurs des travaux et des équipes des ouvriers
- relations personnelles de l'entrepreneur dans les milieux d'affaires administratifs.

MATRICE DE COMPATIBILITE ET DE LA STRATEGIE

STRATEGIE	CULTURE	ENGAGEMENT	COMPETITION	COHESION
Client		Incompatible Travailler pour le bien être congolais moyens	Incompatible Application, principes MET	Incompatible Compréhension/client Négociation
Concurrence		Compatible	Compatible	Compatible
Entreprise		Incompatible Bataille pour la survie	Incompatible Perfection aptitudes marketing	Incompatible Etude des besoins clients Rencontre concertation

EVALUATION

EVALUES	I	II	III	IV	V	VI
I		2	2,5	2	2	2,5
II	3		1,5	2,5	1	2,5
III	2	1,5		2,5	1,5	2,5
IV	2,5	2	2		1,5	1,5
V	4	2,5	2,5	3		3,5
VI	3	2	1,5	4	1,5	
TOTAL	14,5	10	10	14	7,5	12,5
MOYENNE	2,9	2,5	2,5	2,8	1,5	2,5

## ANNEXE 04: FORMULAIRES

4.1 QUESTIONNAIRE D'IDENTIFICATION DES BESOINS

4.2 EVALUATION JOURNALIERE

QUESTIONNAIRE D'IDENTIFICATION DES BESOINS EN  
FORMATION POUR LE SEMINAIRE SUR  
L'ENTREPRENARIAT ET LE MANAGEMENT DES  
ENTREPRISES AU CONGO

Introduction

Ce questionnaire est destiné à identifier les besoins en formation des cadres des administrations publiques participant au séminaire sur l'Entreprenariat et le Management des entreprises au Congo. Cette identification permettra aux formateurs de concevoir un programme correspondant aux besoins non seulement des participants mais aussi de leurs administrations et de rédiger le matériel de formation approprié au niveau des apprenants.

Contenu du questionnaire

1. Quelle est votre formation de base?
  - a. niveau collège
  - b. niveau lycée
  - c. niveau universitaire
2. Quelle est votre administration d'origine?
3. Depuis combien de temps y travaillez-vous?
  - a. 6 à 12 mois
  - b. 1 à 2ans
  - c. plus de 2ans

4. Décrivez en quelques lignes les activités de votre administration en relation avec le secteur privé.

5. Pouvez-vous expliquer en quelques lignes, avec vos propres phrases ce que l'entreprise signifie ainsi que ses rôles et ses motivations?

6. Pouvez-vous en quelques phrases expliquer l'importance d'un secteur privé rentable pour le développement social et économique du Congo?

7. Pouvez vous expliquer en quelques lignes comment le système légal, les politiques fiscales, les politiques de l'emploi et des revenus, les politiques sociales et économiques peuvent influencer la rentabilité des entreprises nationales?

8. Citez les activités d'assistance au secteur privé national qui relèvent de la responsabilité de votre organisation

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

9. Quelles sont de ces activités celles dont l'accomplissement dépend directement de vous? Appréciez la façon dont vous les accomplissez en portant l'une des mentions ci-dessous en face de chacune d'elles. (Insérez une page si l'espace ci-dessous n'est pas suffisante).

très bien

passable

bien

mal

assez bien

très mal

activités

votre façon  
de les accomplir

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

11.

12.

10. Pour toutes les activités que vous exécutez de "assez bien" à "très mal", dites les problèmes qui rendent leur accomplissement difficile.. Insérez une feuille supplémentaire si l'espace ci-dessous est insuffisant

activité 1.

problème 1

problème 2

problème 3

etc...

activité 2

problème 1

problème 2

problème 3

etc...

activité 3

problème 1

problème 2

problème 3

etc...

activité 4

problème 1

problème 2

problème 3

etc...

activité 5

problème 1

problème 2

problème 3

11. Remplissez le tableau ci-dessous en indiquant vos différentes fonctions liées à l'assistance aux entreprises, les activités liées à chacune de ces fonctions et les connaissances nécessaires pour accomplir ces activités avec l'optimum de performances. Les connaissances et les attitudes requises que vous estimez ne pas avoir constitueront vos besoins en formation. Insérer une page si l'espace ci-après ne suffisait pas

vos Fonctions	les activités liées à ces fonctions	connaissances requises pour bien exécuter ces activités	attitudes requises pour bien exécuter ces activités	vos besoins en formation
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

12. Si le temps imparti pour la tenue de ce séminaire ne permettait pas de satisfaire entièrement tous les besoins en formation identifiés dans le tableau ci-dessus, quels seraient selon vous ceux qui devront obtenir la plus grande priorité? Les besoins prioritaires sont l'ensemble des connaissances et des attitudes que vous devez nécessairement acquérir pour être performant et qui constitueront les attentes que vous souhaitez voir satisfaites par le séminaire. (insérez une page complémentaire si nécessaire)

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7

8

9

13. Citez les activités d'assistance au secteur privé qui relèvent de la responsabilité de votre organisation

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

14. Quels indicateurs utilisez-vous pour anticiper les crises économiques auxquelles votre administration doit faire face et comment votre service précaunisera-t-il les mesures de redressement lorsqu'une entreprise est en difficulté?

15. Quels sont les problèmes liés à la conjoncture économique du pays.

SEMINAIRE SUR L'ENTREPRENARIAT ET  
LE MANAGEMENT DES ENTREPRISES AU CONGO  
Brazzaville du 09 au 26 Juin 1992  
-----

EVALUATION JOURNALIERE

Date:..../...../1992

Nom du Formateur: MAKITA-MBAMA Albert

Titre du Module:

A. OBJECTIFS DE LA JOURNEE

1. Dans quelle mesure les objectifs de la journée ont-ils été expliqués?

Mal

Assez Bien

Bien

Très Bien

2. Si votre réponse à la question 1 est Mal, que fallait-il faire pour qu'ils furent clairement expliqués?

3. Dans quelle mesure les objectifs de la journée ont-ils été atteints?

Mal

Assez Bien

Bien

Très Bien

4. Si la réponse à la question 3 est Mal, pourquoi pensez-vous qu'ils n'aient pas été atteints?

B. LES THEMES TRAITES

5. Les thèmes traités aujourd'hui sont-ils utiles pour l'amélioration de vos performances personnelles?

Pas du tout

Partiellement

Parfaitement

6. Si la réponse à la question 5 est Mal, que fallait-il faire pour qu'ils soient utiles?

7. Les thèmes traités vous ont-ils aidés à mieux comprendre votre cadre de travail et à acquérir des connaissances et des attitudes propices à votre épanouissement?

Oui

Non

8. Si la réponse à la question 7 est Non, expliquez.

9. Les thèmes traités étaient appropriés

a) à votre niveau de responsabilités

b) à un niveau de responsabilités supérieur au votre

c) à un niveau de responsabilités inférieur au votre

C. LE MATERIEL DE FORMATION

10. Le matériel de formation était-il cohérent avec les thèmes traités?

Oui

Non

11. Le matériel de formation était-il efficace pour l'amélioration de vos aptitudes?

Oui

Non

12. Si la réponse aux questions 10 et 11 est Non, que devrait-on faire pour qu'il fût efficace?

D. LE STYLE DU FORMATEUR

13. Apprécier le style de conduite des séances du Formateur

a) dictateur

b) assez didacteur

c) convenable

d) laxiste

14. Apprécier la maîtrise des thèmes par le Formateur

a) pas du tout maîtrisés

b) assez bien maîtrisés

c) bien maîtrisés

d) très bien maîtrisés

15. Apprécier la qualité de la communication

- a) très mauvaise
- b) mauvaise
- c) assez bonne
- d) bonne
- e) excellente

16. Que doit faire le Formateur pour améliorer la qualité de la communication?

17. Faites toute autre suggestion utile

## ANNEXE 05: ALLOCATIONS

## DISCOURS D'OUVERTURE DE MONSIEUR MARITA MBAMA

Monsieur le Directeur de Cabinet  
du Ministre de l'Industrie, du Commerce,  
des PME, des Mines et de l'Energie

Mme la Représentante de l'Agence Américaine pour le Développement  
International (USAID)

Distingués invités

Mesdames et Messieurs les participants

En cette époque troublée où l'on assiste à des mutations sociales, politiques, économiques et technologiques, très rapides et irréversibles, le Congo, pour ne pas être à contre courant de l'histoire, doit faire face aux aspirations essentielles de son peuple.

Il doit pour cela se préoccuper d'améliorer les performances de son secteur privé.

Cela d'autant plus que ces politiques de développement basées sur la prépondérance du rôle du secteur privé se sont avérées inefficace, même si leurs mobiles semblaient nobles, à savoir assurer le contrôle interne de la croissance.

Les stratégies de développement qui ont privilégié la domination de tous les secteurs par l'Etat ont relevé de la pure idéologie économique et n'ont réussi qu'à réduire les capacités du secteur privé à jouer son rôle de levier au développement économique national et au progrès social.

Le Congo, doit donc se préoccuper de rechercher et trouver les moyens capables de redynamiser le secteur privé. L'accroissement de ses aptitudes aussi bien au niveau structurel qu'au niveau de la gestion devient un pari à gagner, si nous voulons ne pas être dépassé par les contraintes de l'évolution.

Il s'agit pour cela, d'entreprendre une nouvelle analyse et de saisir de nouvelles chances pour l'instauration d'un secteur privé vigoureux capable d'être le moteur de la reprise économique et de l'endogenisation du développement.

Les solutions apparentes ne sont cependant pas les plus efficaces. Car, les codes d'investissements alléchants ne suffisent plus, puisqu'ils permettent tout simplement de promouvoir la création

des entreprises qui dans les conditions économiques normales, n'auraient jamais été rentables.

Il est désormais nécessaire de moderniser et de diversifier le secteur privé. Il faut pour cela assainir son environnement par la mise en oeuvre des politiques sectorielles d'appui à l'entreprise privée intelligentes et dynamiques.

Ces politiques doivent assurer aux entreprises les services et les informations indispensables à leur bon fonctionnement.

La politique fiscale doit devenir un levier pour le développement des PME en se transformant en outil d'orientation temporelle et spatiales du développement et en créant des parades contre la saturation des secteurs.

La politique éducationnelle devra assurer l'adéquation entre les curricula développés et les besoins en innovation des entreprises afin qu'elles soient capables de s'adapter à l'évolution technologique.

Si l'assainissement de l'environnement de l'entreprise et que l'appui du secteur public au secteur privé sont indispensables pour l'entreprenariat congolais, l'application des principes d'esprit d'entreprise et la maîtrise des outils modernes du management qui ont fait la réussite des entreprises leaders, restent cependant base de sa survie.

C'est pour cela que les modules suivants seront examinés:

- l'Introduction au management.
- l'Appui du secteur public au secteur privé.
- l'Esprit d'entreprise.
- le Management de l'entreprise.
- le Management stratégique de l'entreprise.
- le Management de crise et le redressement des entreprises en difficulté.

Ces modules seront couverts en 3 semaines.

J'ose croire, que les participants saisiront cette occasion pour se remettre en cause afin que vive l'entreprenariat congolais.

DISCOURS DE Mme GILLISA

Excellence Monsieur le Ministre de l'Industrie, de  
l'Artisanat, du Commerce, des Petites et Moyennes  
Entreprises, des Mines et Energie

Distingués Invités

Monsieur le Formateur

Mesdames et Messieurs les Séminaristes.

A travers l'Agence Américaine pour le développement International, l'Ambassade Américaine voudrait évoquer, à l'occasion de l'ouverture de ce séminaire, l'importance de l'Entreprenariat et du Management des Entreprises au Congo aujourd'hui.

Dans un but d'assister les entreprises congolaises dans leur lutte pour la rentabilité, un multitude de sujets concernant la promotion et le management des entreprises sera abordée au cours de cette formation de trois semaines. Ce séminaire servira donc comme un forum où les participants venant des secteurs public et privé se rencontreront pour identifier ensemble les difficultés qui empêchent la réalisation des potentialités du secteur privé et des activités commerciales. Ce séminaire devra d'une part renforcer les relations entre l'Entrepreneur en tant qu'acteur dans le développement économique et l'Administration publique en tant que garant de l'orientation du développement national; et d'autre part, devra exploiter des opportunités permettant une collaboration plus dynamique entre l'Entrepreneur et l'Administration publique.

Ce séminaire revêt une importance toute particulière car cette symbiose entre les deux secteurs est clé pour la garantie du succès de l'entreprenariat au Congo.

Il est indispensable de créer pour le secteur privé, un environnement optimal lui permettant d'assurer son propre développement. L'esprit d'entreprise, l'installation des politiques appropriées, et l'incorporation des méthodes de gestion modernes dans les entreprises privées, doivent être au centre de la réflexion du Gouvernement pour augmenter la croissance économique nationale et le niveau de vie social.

Je ne saurai terminer mon bref propos, sans présenter mes remerciements au Ministère de l'Industrie, de l'Artisanat, du Commerce, des Petites et Moyennes Entreprises, et des Mines et Énergie, qui a su mettre à la disposition du programme un appui

logistique, sans lequel la tenue du séminaire aurait été difficile.

Mes remerciements sont également adressés à Monsieur MARITA MBAMA, Formateur Expert en Managemtn de Clark Atlanta University, qui a poursuivi cette initiative dès le départ.

Mesdames et Messieurs les Séminaristes, en sponsorisant ce séminaire, l'Agence Américaine pour le Développement International, ose espérer qu'elle a mis à votre disposition tout moyen nécessaire pour la réussite du séminaire, qui dépend entièrement de votre participation active et d'un échange vivant de vos expériences professionnelles. En comptant sur votre ponctualité et sur votre régularité au séminaire, vous êtes donc encouragés à utiliser toutes les ressources disponibles à votre profit pour promouvoir l'entreprenariat au Congo.

Je vous remercie.

DISCOURS DIRECTEUR DE CABINET

Madame la Directrice de l'US AID,

Chers Invités,

Mesdames, Messieurs,

Je voudrais, avant toute chose, formuler ma gratitude à son Excellence l'Ambassadeur des Etats-Unis au Congo et aux dirigeants de l'Agence Américaine pour le Développement International pour la part active qu'ils ont prise dans l'organisation de ce séminaire.

Je remercie également Monsieur MAKITA-MEAMA, principal animateur de ces journées ainsi que les autres encadreurs pour leur apport en compétences et en expériences.

Je dirais tout de suite ma réjouissance pour la tenue de ce forum qui, à n'en point douter, est le parfait témoignage d'une coopération fructueuse entre les Etats-Unis d'Amérique et la République du Congo

Le Gouvernement de transition s'est engagé, à en juger par la fréquence des rencontres du même genre, dans une action de réhabilitation des cadres, des promotions et de développement des Petites et Moyennes Entreprises.

Vos travaux n'aurent de portée véritable que lorsque chaque participant aura le sentiment d'avoir tiré profit de l'expérience des uns et des autres.

Je fais appel à votre attention afin que votre assiduité et votre soif d'apprendre contribuent à la réussite de ce séminaire.

Les définitions et les analyses sur l'entrepreneuriat, le management et l'entreprise, la formulation des politiques d'entreprises globales ou sectorielles, l'échange d'expérience, la recherche des solutions durables aux multiples problèmes qui préoccupent le secteur privé congolais, feront certainement partie de vos débats.

Les discussions sur ces questions et sur bien d'autres encore répondent à un large souci de formation, de perfectionnement et de communication.

Sans doute, l'espoir d'un progrès social ne peut naître dans un contexte économique de crise profonde, mais le redressement et le développement économique doivent avant tout nécessiter la promotion de l'homme.

Tout en faisant confiance aux capacités des cadres et aux opérateurs économiques, il me reste, Mesdames, Messieurs, à souhaiter pleins succès à vos travaux et à déclarer ouvert le séminaire sur l'Entrepreneuriat et le Management des Entreprises.

Je vous remercie.

## **MOT DES SEMINARISTES**

**Monsieur le Directeur du Cabinet du Ministre de l'Industrie, du Commerce, des Petites et Moyennes Entreprises et de l'Artisanat, chargé des Mines et Energie**

**Madame la Représentante de l'USAID**

**Messieurs les Formateurs**

**Mesdames, Messieurs**

Les mots nous manquent à la fin de ce Séminaire sur l'Entrepreneuriat et le Management des Entreprises pour vous témoigner de notre gratitude, notre reconnaissance quant à l'initiative combien louable à l'endroit des entrepreneurs de demain, hier simples spéculateurs, et les cadres des administrations chargés d'appui logistique au secteur privé congolais.

Nous rendons hommage au Gouvernement Congolais et à l'USAID et nous osons croire qu'ils multiplieront ce genre de séminaire. Car, ne dit-on pas que la formation est la meilleure forme de transfert de technologie.

Un grand Merci à Messieurs les Formateurs qui ont réussi à nous remettre en cause par un transfert de savoir convenable.

Leurs simplicités, leurs humours, leurs méthodes d'approche des choses nous ont facilité la maîtrise des concepts longtemps ignorés.

Nous n'oublions pas le Staff d'encadrement et d'organisation grâce à qui, nous avons pu tenir pendant trois (3) semaines avec des pauses café et déjeuner bien agréments malgré la présence des mouches.

Quant à nous seminaristes, nous prenons l'engagement de mettre en pratique la culture entrepreneuriale et le management que nous venons d'acquies. Ainsi, cette formation ne se résumera pas au Certificat affiché dans nos salons ou bureau et les modules rangés dans nos bibliothèques.

Vive la coopération entre le Congo et les Etats Unis d'Amérique.

Je vous remercie

**COMMUNIQUE FINAL**  
**SANCTIONNANT LES TRAVAUX DU SEMINAIRE**  
**SUR L'ENTREPRENARIAT ET LE MANAGEMENT**  
**DES ENTREPRISES AU CONGO**

---

Le Séminaire sur l'Entreprenariat et le Management des Entreprises au Congo, s'est tenu, dans la salle des banquets de la Tour NABEMBA, du 9 au 29 Juin 1992, sous la Présidence de Monsieur MAVOUNGOU-TATI YADE, Directeur de Cabinet du Ministre de l'Industrie, de Commerce, des PME, de l'Artisanat, des Mines et de l'Energie, Représentant Monsieur le Ministre, empêché.

Ce Séminaire a connu la participation effective des opérateurs économiques et des cadres des administrations publiques spécialisées.

Les principaux objectifs visés par ce Séminaire sont:

- \* Identifier les difficultés empêchant la réalisation des potentialités du secteur privé et des activités commerciales;
- \* Renforcer les relations entre l'entrepreneur en tant qu'acteur dans le développement économique et l'Administration Publique en tant que garant de l'orientation du développement national;
- \* Exploiter les opportunités permettant une collaboration plus dynamique entre l'entrepreneur et l'Administration Publique;
- \* Réfléchir sur l'esprit d'entreprise, l'installation des politiques appropriées, l'incorporation des méthodes de gestion modernes dans les entreprises privées.

Au cours de la Cérémonie d'Ouverture, trois (3) allocutions ont été prononcées: d'abord celle de Monsieur MARITA-MEAMA, le Formateur, ensuite celle de Mme GILLISSA Mekiernan, Représentante de l'USAID, enfin Monsieur MAVOUNGOU-TATI YADE, le Directeur de Cabinet du Ministre de l'Industrie, du Commerce, des PME, de l'Artisanat, des Mines et Energie, a conclu cette série d'allocutions.

Après la Cérémonie d'Ouverture, les participants ont suivi avec intérêt le développement des modules suivants:

- Module I: Introduction au Management Stratégique
- Module II: Appui du Secteur Public au Secteur Privé
- Module III: L'Esprit d'Entreprise
- Module IV: Le Management de l'Entreprise

Module V: Le Management Stratégique de l'Entreprise

Module VI: Le Management de Crise et le Redressement des  
Entreprises en Difficulté

En outre des travaux de groupe ont permis aux participants  
d'examiner des cas pratiques.

#### Recommandations

#### Les participants au Séminaire:

- + Prennent l'engagement d'appliquer ce qu'ils ont appris;
- + Recommandent l'organisation d'un séminaire de suivi afin  
que le présent séminaire ne soit pas comme un coup d'épée  
dans l'eau;
- + Recommandent l'organisation régulière des tels séminaires.

## DISCOURS DE CLOTURE DE M<sup>r</sup> MAKITA

---

MONSIEUR LE DIRECTEUR DE CABINET DU MINISTRE DE  
L'INDUSTRIE, DU COMMERCE, DES PETITES ET MOYENNES  
ENTREPRISES ET DE L'ARTISANAT, CHARGE DES MINES ET  
ENERGIES

MADAME LA DIRECTRICE DE L'USAID

DISTINGUES INVITES

MESDAMES ET MESSIEURS LES PARTICIPANTS

IL Y A 18 JOURS QUE DANS CETTE MEME SALLE, NOUS PROCEDIONS A L'OUVERTURE OFFICIELLE DU SEMINAIRE SUR L'ENTREPRENARIAT ET LE MANAGEMENT DES ENTREPRISES AU CONGO QUI, DU DIRE DE LA PLUPART, EST LE PREMIER EN SON GENRE ORGANISE AU CONGO. VOUS POUVEZ AINSI COMPRENDRE LA FIERTE QUE LES FORMATEURS ET L'EQUIPE D'ENCADREMENT RESSENTENT EN CE JOUR BILAN OU IL FAUT EVALUER LES ACQUIS DE LA FORMATION DANS LA PERSPECTIVE DE SON IMPACT SUR L'ATTEINTE DES OBJECTIFS GLOBAUX DES POLITIQUES DE PROMOTION DU SECTEUR PRIVE CONGOLAIS.

MONSIEUR LE DIRECTEUR DE CABINET  
MADAME LA DIRECTRICE DE L'USAID AU CONGO  
MESDAMES ET MESSIEURS LES INVITES  
CHERS PARTICIPANTS

LES ECONOMISTES SONT DE PLUS EN PLUS CONVAINCUS QUE LE DEVELOPPEMENT DOIT ETRE REGARDE AVEC UN OEIL NOUVEAU SOUS DES PRISMES PLUS GLOBALISANT CAR, SON OBJECTIF ULTIME DEVRA CONSISTER A GAGNER LA GUERRE CONTRE LA PAUVRETE.

C'EST DANS CETTE PERSPECTIVE QU'UN OFFICIEL PAKISTANAIS DISAIT: "LE PROBLEME DU DEVELOPPEMENT DOIT ETRE DEFINI COMME UNE ATTAQUE SELECTIVE CONTRE LES PIRES FORMES DE PAUVRETE. LES OBJECTIFS DU DEVELOPPEMENT DOIVENT ETRE DEFINIS EN TERMES DE REDUCTION PROGRESSIVE ET EVENTUELLEMENT D'ELIMINATION DE LA MALNUTRITION, DE LA MALADIE, DE L'ANALPHABETISATION, DU CHOMAGE ET DES INEGALITES. ON NOUS A APPRIS DE NOUS OCCUPER DU PRODUIT NATIONAL BRUT QUI DEVAIT PRENDRE EN CHARGE LA PAUVRETE. INVERSONS CELA ET OCCUPONS-NOUS DE LA PAUVRETE PARCE QUE CELA PERMETTRA DE PRENDRE LE PRODUIT NATIONAL BRUT EN CHARGE; EN D'AUTRES MOTS, INQUIETONS-NOUS DE LA COMPOSITION DE PRODUIT NATIONAL BRUT PLUS MEME QUE DE SON TAUX DE CROISSANCE". FIN DE CITATION.

LES ECONOMISTES CONGOLAIS DOIVENT DONC DESORMAIS CONSIDERER QUE LA REDUCTION DE LA PAUVRETE ABSOLUE DOIT ETRE L'OBJECTIF ULTIME DE TOUTE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT NATIONAL. ELLE DOIT ETRE LE TEST CRUCIAL DE LA REALISATION DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE.

LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE N'EST DONC DESORMAIS PLUS UNE FIN EN SOI MAIS UN MOYEN, UN PROCESSUS INSTRUMENTAL POUR LUTTER CONTRE LA PAUVRETE PERSISTANTE.

C'EST PLUTOT LE MOUVEMENT EN AVANT DE L'ENERGIE DE L'ENSEMBLE DU SYSTEME SOCIAL. C'EST DONC L'ATTEINTE DES IDEAUX DE LA MODERNISATION DONT LA PRODUCTIVITE, L'EQUITE ECONOMIQUE ET SOCIALE, LES CONNAISSANCES MODERNES, L'AMELIORATION DES INSTITUTIONS ET DES ATTITUDES, LE SYSTEME DE POLITIQUE RATIONNELLEMENT COORDONNE PERMETTENT D'ELIMINER LES CONDITIONS INDESIRABLES DU SYSTEME SOCIAL QUI ONT PERPETUE L'ETAT DU SOUS-DEVELOPPEMENT.

LA BANQUE MONDIALE, DANS SON RAPPORT SUR LE DEVELOPPEMENT DANS LE MONDE EN 1990, FAIT OBSERVER QUE LE PROGRES DANS LA LUTTE CONTRE LA PAUVRETE EST DETERMINEE PAR LA POURSUITE D'UNE STRATEGIE METTANT A PROFIT CE QUE LE PAUVRE A LE PLUS EN ABONDANCE, A SAVOIR SA FORCE DE TRAVAIL.

TOUTES CES ASSERTIONS RENFORCENT L'IDEE QUE LE SECTEUR PRIVE EST NON SEULEMENT LE BAROMETRE DU BIEN ETRE ECONOMIQUE MAIS AUSSI LA CONSTITUANTE ESSENTIELLE DU LEVIER ECONOMIQUE.

LA GESTION RATIONNELLE DANS CE SECTEUR DEVIENT UNE QUESTION DE STRATEGIE NATIONALE, D'ERADICATION DE LA PAUVRETE.

EN EFFET, LE DEVELOPPEMENT N'EST PAS UNE SIMPLE ACQUISITION DES INDUSTRIES. LE DEVELOPPEMENT EST LE PROCESSUS PAR LEQUEL UN PEUPLE S'ASSURE LE CONTROLE DE SON PROPRE AVENIR.

LE ROLE DES ENTREPRISES EST DONC CRUCIAL POUR LE BIEUX ETRE TANT PRONE PAR LES POLITICIENS.

CE ROLE IMPOSE AUX CADRES DES ENTREPRISES ET DU SECTEUR PUBLIC D'INITIER DES CHANGEMENTS QUI LEUR PERMETTRONT DE VISUALISER COMMENT CERTAINES FORCES AGISSENT D'UNE FACON INTERELIEE ET CAUSATIVE. CES CHANGEMENTS PERMETTRONT AU SECTEUR PRIVE DE JOUER EFFICACEMENT SES ROLES ET NOTAMMENT: LA CREATION DES EMPLOIS, LA PROMOTION DE L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE, LA CONSTITUTION DU PNB, ETC...

IL S'AGIT DE METTRE EN PLACE UN SYSTEME DE GESTION INSTAURANT L'EXCELLENCE DANS LA CONDITION DES AFFAIRES AU CONGO.

MONSIEUR LE DIRECTEUR DE CABINET  
MADAME LA DIRECTRICE DE L'USAID AU CONGO  
MESDAMES ET MESSIEURS LES INVITES  
CHERS PARTICIPANTS

LE SEMINAIRE QUI S'ACHEVE AVAIT POUR BUT DE Doter L'ADMINISTRATION PUBLIQUE ET LE SECTEUR PRIVE DES COMPETENCES LEUR PERMETTANT DE JOUER CE ROLE AVEC INTELLIGENCE.

C'EST AINSI QUE SIX MODULES ONT ETE COUVERTS:

- L'INTRODUCTION AU MANAGEMENT ET A LA PLANNIFICATION STRATEGIQUE;
- L'ESPRIT D'ENTREPRISE;
- L'APPUI DU SECTEUR PUBLIC AU SECTEUR PRIVE;

- LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE;
- LE MANAGEMENT STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE;
- LE MANAGEMENT DE CRISE ET LE REDRESSEMENT DES ENTREPRISES EN DIFFICULTES.

LE SAVOIR ACQUIS DEVRAIT PERMETTRE DE SE REMETTRE EN CAUSE, DE REGARDER AVEC UN Oeil CRITIQUE CE QU'ILS ONT L'HABITUDE ET DE MIEUX PROJETER DANS L'AVENIR LES ACTIONS SUSCEPTIBLES D'AMELIORER LE DEVENIR ECONOMIQUE DU SECTEUR PRIVE.

MONSIEUR LE DIRECTEUR DE CABINET  
MADAME LA DIRECTRICE DE L'USAID

VOUS AVEZ EN FACE DE VOUS 53 HAUTS CADRES QUI ONT SCOTE AVEC PATIENCE ET DEVOUEMENT LES MEANDRES DU MANAGEMENT. VOUS VENEZ D'ACQUERIR UN GROUPE DE CADRES QUI SONT DESORMAIS AVERTIS SUR LES PRINCIPES MANAGERIELS SANS LA MISE EN OEUVRE DESQUELS L'ACTION HUMAINE DEVIENT UNE CASCADE D'ESSAIS ERREURS AUX CONSEQUENCES INCALCULABLES.

NOTRE PLUS GRAND ESPOIR EST QUE VOUS CREEZ DES OPPORTUNITES LEUR PERMETTANT D'APPLIQUER LES TECHNIQUES APPRISES CAR FAIRE AUTREMENT RELEVERAIT DU PUR GASPILLAGE.

EN EFFET, QUEL GACHI SI LE SAVOIR, LE SAVOIR FAIRE ET LE SAVOIR ETRE DISPENSES RESTAIENT INEXPLOITES?

MADAME LA DIRECTRICE

NOUS SOMMES COMBLES PAR LA CONFIANCE QUE VOUS NOUS AVEZ TEMOIGNE EN NOUS CHARGEANT L'ASSURER L'ENCADREMENT ENDRAGOGIQUE DE CE PROGRAMME.

NOUS Y AVONS MIS DU NOTRE ET POUVONS AFFIRMER QUE LA MISSION A ETE ACCOMPLIE.

MADAME GILLISSA, PERMETTEZ-MOI AU NOM DE L'EQUIPE D'ENCADREMENT DE VOUS EXPRIMER NOTRE RECONNAISSANCE CAR, NOUS AVONS APPRIS DESORMAIS A VOUS CONNAITRE ET NOUS AVONS DECOUVERT VOTRE HARGNE DE PARTICIPER AVEC SINCERITE AU DEVELOPPEMENT DU CONGO. C'EST POUR CELA QUE VOUS VOUS ETES INVESTIE PERSONNELLEMENT.

CHERS PARTICIPANTS

L'UTILITE D'UNE FORMATION N'EST PAS DEFINIE PAR LE VOLUME DES CONNAISSANCES ACQUISES MAIS PLUTOT PAR LEUR APPLICABILITE, C'EST-A-DIRE: LEUR ADEQUATION AUX CONDITIONS SOCIO-CULTURELLES DE L'ORGANISATION.

C'EST A VOUS QU'INCOMBE LA TACHE DE CETTE ADEQUATION.

NOUS VOUS EXHORTONS DE PROUVER QUE NOTRE SEJOUR DANS CETTE TOUR N'A PAS ETE UNE PERTE DE TEMPS. MONTRONS A CEUX QUI N'ONT PAS EU L'OCCASION DE PARTICIPER A CE SEMINAIRE QUE NOUS DEVENONS DIFFERENTS DE CE QUE NOUS ETIONS. QUE NOUS SOMMES DESORMAIS CAPABLES D'APPLIQUER LA SCIENCE ET L'ART A NOS ACTIVITES

JOURNALIERES. QUE NOUS PENSONS SYSTEMATIQUE ET QUE NOUS  
SOUTIENDRONS AVEC PLUS DE METHODE NOTRE DEVELOPPEMENT PAR LA MISE  
EN OEUVRE DES TECHNIQUES APPRISES. J'ESPERE QUE LES TETES ONT ETE  
NON SEULEMENT BIEN PLEINES MAIS AUSSI BIEN FAITES.

POUR QUE

VIVE LE TRANSFERT DE TECHNOLOGIE

VIVE L'AMITIE ENTRE LES PEUPLES

JE VOUS REMERCIE.

ANNEXE 06  
SEMINARISTES, FORMATEURS,  
ENCADREURS LOCAUX, ADMINISTRATION

# PARTICIPANTS OFFICIELS

ABIBOU BISSIRIHOU

20 bis, rue Dolisie  
Plateau de 15 ans  
Tél. 82-72-19 BP 416  
Brazzaville

Ministère du Commerce et  
des PME  
Tél. 83-18-27 BP 2365  
Brazzaville



BARALONGA Joseph

849, rue Bordeaux Ouézzé  
Brazzaville

65, rue Mbochis (Siège)  
ITMB  
Tél. 82-01-02 BP 5266  
Brazzaville



BIENE Vincent

782, rue Loubomo Ouézzé  
Brazzaville

Société FICOVI  
Tél. 82-02-28 BP 1014  
Brazzaville



BIGALA Jacques

353, rue Fila Jean-Baptiste  
Brazzaville

Chambre Nationale de  
Commerce, d'Industrie et  
d'Agriculture du Congo  
(face Hotel PLM)  
2ème étage  
Tél. 83-29-56 BP 1119  
Brazzaville



BIKINDOU Gilles Armand Marc

312, Avenue de la Gare Routière  
Baongo Brazzaville

Direction Générale de  
l'Industrie  
Tél. 83-15-02 BP 211  
Brazzaville

BISSOMBOLO-MOUSSANDA

22, rue M'hounou Kinsundi  
Brazzaville

Agence de Développement des  
Petites et Moyennes Entreprises  
Avenue Foch (prolongement,  
Immeuble BCC)  
Tél. 83-28-27 BP 2402  
Brazzaville



DJCNGA William

88 ter, rue Akouala  
Tél. 82-03-59 BP 687  
Mpila Brazzaville

Direction Régionale ONPT  
Tél. 83-33-00/25-25  
Brazzaville



DOUNIAMA Appolinaire

1217, rue Linzolo Ouénzé  
Brazzaville

Direction des PME  
Tél. 83-67-88 BP 2965  
Brazzaville



EPOUMA Jean Marie

1766, rue Louvakou Plateau  
de 15 ans

Société d'Ingénierie et de  
Maintenance Industrielle  
Tél. 83-71-20 BP 14344  
Brazzaville



FOUTOU Eugénie

J421V Mougali III SEMICO  
Tél. 82-79-71 Brazzaville

Chef d'entreprise ACME  
Tél. 82-79-71 BP 1056  
Brazzaville



HENRIQUET Simon

137, rue du 31 Juillet  
Mpila Brazzaville

SCFH  
Tél. 82-79-81 Brazzaville



HOMB Marguérite

39, rue Itoumbi Mougali  
BP 14095 Brazzaville

Chambre Nationale de  
Commerce, d'Industrie et  
d'Agriculture du Congo  
(face Hôtel PLM)  
2ème étage  
Tél. 83-29-56 BP 1119  
Brazzaville



KELANOU-GOMA Marie

8, rue Massa Kimbala  
Moukondo  
BP 13767 Tél. 82:00:65  
Brazzaville

Direction de la Recherche  
Développement, Formation et  
Vulgarisation MAE  
Tél. 83-32-54 Brazzaville



KIMOUENA MABANDZA Dhon  
Emmanuel

29, rue Bakotas Poto-Poto II  
Brazzaville

Hôtel MAJOCA face Eglise  
Kimbanguiste Groupe MAKIM  
BP 2047 Brazzaville

Direction Régionale  
Enseignement Brazzaville



KIOUOBO Honorine

16, rue BANDZIRIS Poto-Poto  
Brazzaville

Centre Congolais du Commerce  
Extérieur  
Tél. 83-29-66/29-67  
BP 127 Brazzaville



KOUBA Urbain

65, rue Mossaka Ouénzé  
BP 5067 Brazzaville

4329, Avenue du cadastre  
Quartier Bon Marché  
Kinshasa - ZAIRE



LASCONY-BALLOUX Alain  
Guy Roger

31, rue Mont Fouari Diata  
Tél. 81-01-30/36-41  
BP 14439 Brazzaville

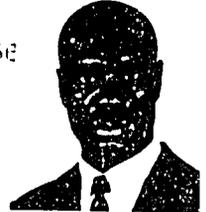


TAMARIS SA  
rue Hacoussa Poto-Poto  
Tél. 82-88-50/20-96  
Fax: 82 88 52  
BP 14569 Brazzaville

LULENDO LUA NZAMBI Victor

Allée du Chaillu parcelle 150  
BP 1520 Brazzaville

Avenue De Brazza Bacongo  
Marché Ta Ngoma  
Tél. 81-05-17 Brazzaville



MABANZA-MASSENGO Jérôme

13 bis, rue Owando Ouenzé  
Tél. 82-61-01 Brazzaville

Inspection Régionale des  
Centres Professionnels de  
Brazzaville



MABIALA Prosper

44, rue Ossélé Mounjali  
BP 827 Brazzaville

Direction des PME  
Tél. 83-67-88 BP 2965  
Brazzaville



MAFOUMA-N'TSOUMOU Gilbert

24, rue Abolo Mounjali  
Brazzaville

Direction Contrôle et  
Orientation  
Ministère Transports et  
Aviation Civile  
Tél. 83-43-34 BP 2148  
Brazzaville



MAKAYAT Christian Charles

Case J01V, OCH Mounjali I11  
Tél. 82-01-82 Brazzaville

Direction Etudes et  
Planification,  
Ministère Industrie  
BP 2117 Tél. 83-39-15  
Brazzaville



MALOUMBY Flavien Bernard

73, rue Mbochis  
Poto-Poto Brazzaville

BUGEST SARL  
BP 14679 Brazzaville



MAVINGA SOUAMI Jean-Claude

329, rue Bangou  
Plateau des 15 ans Brazzaville

Ministère Communication  
Tél. 83-43-84 BP 114  
Brazzaville



MAYANDA Emmanuel

81, rue Moundjombo  
Moungali Brazzaville

35, rue Bacongo  
Poto-Poto Brazzaville



MITRINGOU POUMBA Martin

Immeubles Fédéraux 038-D  
Centre Ville Brazzaville  
Tél. 83-72-01

Direction du Commerce Intérieur  
Tél. 83-37-22 BP 2965  
Brazzaville



Mme NOTE Marie Yvette

2088, rue Madzia Batignoies  
Tél. 82-18-72  
Brazzaville

GFCAD  
Avenue Orsi, Enceinte Torréfact  
OCC Tél. 82-18-72 Brazzaville



MONDJO Henri Emile

92, rue Gamboma  
Moungali Brazzaville

CONGO-HOL  
Immeubles MONGAULT  
2ème étage face CNSS  
Mpila Brazzaville



MOUANDA Bernadette

J127 V. OCH Mougali III  
Tél. 82-55-90 Brazzaville

Direction Coopération  
Ministère du Commerce  
Tél. 83-18-27/61-76 BP 2965  
Brazzaville



MOUELE François

299, rue Nkouka Loubofo  
Baongo Brazzaville

Direction des PME  
Tél. 83-67-88 BP 2965  
Brazzaville



MVOULA GOMA Antoine

P13 025/V. Cité SONACO  
Tél. 82-54-44  
Moukondo Brazzaville

Fonds de Garantie et de Soutie  
Tél. 83-00-62 BP 13238  
Brazzaville



NDINGA Oscar

12, rue Condorcet  
FAX 00(242) 82 11 93  
Baongo Brazzaville

Chambre Régionale de Commerce  
de Brazzaville  
Tél. 83-21-15 BP 92  
Brazzaville



NGOULOU Félix

98 bis, rue Congo Ouénézi  
Tél. 82-46-11 BP 5188  
Brazzaville

Direction Générale du  
Commerce et des PME  
Tél. 83-19-79 BP 2965  
Brazzaville

NZABA Lambert

33/35, rue Mpika  
Météo Brazzaville

Fonds de Garantie et de Soutien  
Tél. 83-00-62/28-99 BP 13238  
Brazzaville



OBONGUI Basile

67, rue Dolisie  
Talangaï Brazzaville

Direction des Petites et  
Moyennes Entreprises  
Tél. 83-37-22



ONDAYE Jean Baptiste

84, rue Makotopoko  
Moungali Brazzaville

Direction Réglementation  
Economique  
Tél. 83-43-24 BP 64  
Brazzaville



ONDELE Antoine

19, rue Niari Talangaï  
Brazzaville

Direction des Petites et  
Moyennes Entreprises  
Tél. 83-67-88  
Avenue Foch, vers BCC centrale



SENGOMONA-GANGOULA Béatrice

883, rue Anselme MASOUEME  
BP 1091  
Mpissa Brazzaville

Ministère Plan et Economie  
Tél. 83-43-24 Brazzaville



TALANTSI André

127, Avenue des 3 Martyrs  
Ouénzé Brazzaville

NTSONA Hôtel BP 323  
Tél. 83-09-71 Brazzaville



TSANGOU Jonas

2, rue Kellé  
Moungali Brazzaville

FICOVI SA/SEVEPAC  
Tél. 82-02-28 BP 1014  
Brazzaville



# AUDITEURS LIBRES

BABIN Jean-Claude

Case A12 Baongo Moderne  
Brazzaville

Appt C23, Avenue de l'OUA  
Centre Sportif Makélékélé  
BP 3240 Brazzaville

BOUNGOU MOCKASSA Jean Denis

17, Avenue Miscamou  
Kinsoundi Brazzaville

Ministère Economie Forestière  
BP 98 Brazzaville

ELINGABATO Joseph Hervé

8, rue du 5 Février  
Tél. 83-72-30 FAX 83-72-30  
BP 5138 Poto-Poto Brazzaville

GANONGO Florent

25 bis, rue Bangala  
Tél. 83-57-90  
Poto-Poto Brazzaville

LOUHANANA Gustave Ph. D.

MADINGOU Wulfran Blaise

103, rue Massoukou  
Moungali Brazzaville

DRLBA P  
Tél. 85-20-62

MASSENCO Gabriel Georges



MIZELE MANGA Abel

46. rue Mouila  
Ouénzé Brazzaville

Ministère Industrie  
B. 11A76 11ème étage  
Tour NABEMBA Poste 2230  
Tél. 83-51-30 Brazzaville



MPONGUI Martin

30. rue Energie  
Météo Brazzaville

Direction Générale Jeunesse  
Tél. 83-44-13 BP 2507  
Brazzaville



MYABOULHOU Georges

Case 310 Prolongement rue  
Jolly BP 1223  
Mpissa Brazzaville



NGOUAKA Dieudonné

288. rue Bayonne  
Baongo Brazzaville

Appt C23. Avenu de l'OUA  
BP 3240  
Centre Sportif Makélékélé  
Baongo Brazzaville



TSOUBA Pierre Célestin

205. rue Bandza  
Ouénzé Brazzaville

MESSACO  
Tél. 83-30-69  
Brazzaville



# FORMATEURS

MAKITA-MBAMA Albert

594 Fortune Ridge Road  
Stone Mountain  
Georgia 30087 USA  
Phone (00) (1) (404) 489 79 07

Clark Atlanta University  
223 James P. Brawley DR ATLANT  
GA 30314  
Tél. 404 880 86 15



DAMANAKA Antoine

BP 2190  
Tél. (00) (236) 61 02 22  
Bangui RCA



# ENCADREURS LOCAUX ET ADMINISTRATION DU SEMINAIRE

---

## A. Encadreurs locaux (3)

Dr TATY-PAMBOU Florent

33, rue Mindouli Diata  
Makélékélé Tél. 82-07-44  
Brazzaville

Santé ONEMO (Office Nationale  
de l'Emploi et de la Main  
d'Oeuvre) Tél. 83-36-65  
Brazzaville



KOUNGA Michel

9, rue Mabombo Bis  
Moutabala H'Efilou  
Brazzaville

Direction des Petites et  
Moyennes Entreprises  
Tél. 83-67-88  
Avenue Foch, vers ECO centrale  
Brazzaville



Mme NIATY-MOUAMBA Jeanne

Case P13-016V SONACO Moukondo  
Tél. 82-64-84  
Brazzaville

Direction des Petites et  
Moyennes Entreprises  
Tél. 83-67-88  
Brazzaville



B. Informaticiens (2)

Laurent KALLYT

6, rue Kellé  
BP 275 Mougali  
Brazzaville

Cabinet, Ministère Commerce  
Tél. 83-18-27 BP 2965  
Brazzaville

Chambre Régionale Commerce  
Tél. 83-21-15 BP 92  
Brazzaville



MARVAO ALVES Wivine

35, rue Lagué  
Plateau des 15 ans  
Brazzaville

Programme National de  
Lutte contre le SIDA  
Tél. 82-54-12 BP 1186  
Brazzaville



C. Chauffeur

NGOMA Philippe

248, rue Mère Marie  
Baongo Brazzaville

Fonds de Garantie et de Soutie  
Tél. 83-28-99/00-62 BP 13238  
Brazzaville



D. Appui logistique (3)

AKO-KPOTI Virginie

40, rue Loango Poto-Poto  
Tél. 82-70-86

Direction des PME  
Tél. 83-67-88  
Brazzaville



MAKITA-MBAMA Hugues Cyrille

Avenue des 3 Francs  
Brazzaville

YOCKA-NDZA Victoire

41, rue Makoko  
Poto-Poto II Brazzaville

Direction des PME  
Tél. 83-67-88  
Brazzaville

