

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE

PRESENTE A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN GESTION DES P.M.O

PAR

LEONARD UWIRINGIYIMANA

BACHELIER EN MANAGEMENT

LE DIAGNOSTIC--INTERVENTION APPLIQUE A UNE ENTREPRISE
D'ETAT AU RWANDA: CAS DE L'USINE D'ALLUMETTES DE BUTARE.

(UNE APPLICATION DE LA METHODOLOGIE SYSTEMIQUE)

JUIN 1984



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

Ku Babyeyi,
Abavandimwe,
n'Inshuti.

A mes parents,
frères
et amis.

UMUSOGONGERO

Uyu mushinga usoza igice cya kabili cy'amashuli ahanitse mu buhanga bwo gucunga imishinga kiyambere n'inganda bicililitse wali ugamije gusuzuma imigendekere n'imicungire y'Uruganda rw'Ibibiliti ruba i Butare, gucengera no gusesengura ingorane ruhura nazo, kugira ngo urebe icyakorwa n'uwagikora kugira ngo izo ngorane zigabanuke, Uruganda rubone-reho gukomeza kujya mbere, gusatira intego ruteganya kugeraho n'izo igihugu kirutegerejeho mu migambi yacyo yo kugeza abagituye ku mibereho myiza.

Muli iryo suzuma kimwe no muli iryo cengera n'ilyo sesengura, twiyambaje uburyo bwo gusesengura inganda n'imishinga bwahimbwe kandi bukageragezwa n'umuhungu witwa Peter Checkland, umwigisha wo muli Kaminuza y'i Lancaster mu Bwongereza. Ubwo bulyo-kabuhaliwe bwahimbwe kugira ngo abashakashatsi, abanyenganda n'abanyamishinga bajye babwiyambaza mu kwiga no gusesengura ibibazo-nsoke (bisobetse) inganda n'indi mishinga bikunda guhura nabyo.

Mu Ruganda rw'Ibibiliti rero, twasanze ingorane bahura nazo ali mu magambo avunaguye:

- Kubura abakozi bajijukiwe n'ubukolikoli mu by'ukuli bukaze (ukulikije izindi nganda ziba mu Rwanda) bukoreshwa muli urwo Ruganda, bahagije kandi bashishikaliye gukora batijana;
- Kubura umutungo-mwihaliko uhagije Uruganda rwajya rwiambaza kugira ngo rutumize ibikoresho mu mahanga, rushobore gushashura abakozi no kwishyura imyenda;
- Gusarulira isoko lisanzwe ali ikoraniro ry'ibibiliti mvamahanga bisanzwe bimenyerewe n'abaguzi, bigura make uroye igiciro uruganda rwashyiraho kugira ngo rubone inyungu, kandi wenda ibyo bibiliti bindi biba biboneye kuruta iby'Uruganda;
- Kutagira ubuzima-gatozi bituma Uruganda rutiyambaza ibigo bihatse imali, abo ruhaha nabo, ..., kugira ngo rwiyanze mu bukene bwawo. Yewe nta buzima-gatozi, nta n'ubushobozi rufite bwo gufata ideni (kwiindikisha), guha akazi abo rubona baruboneye kubera ubushobozi bwabo bihariye, gukukikirana urwambuye cyangwa urusahuye, n'ibindi bikorwa nk'ibyo ngombwa kugira ngo imilimo yose ikorwe neza.

Ibyo bibazo byose bivuka mu gihe Uruganda rutaragera ku musaruro uhagije watuma rugira urwunguko kandi biba intandaro yo gutuma rutawugeraho, bityo ntirushobore kuba rwagera no ku rwunguko.

Twasanze rero ubulyo buboneye bwo kworohereza Uruganda ali ukuruha ubuzima-gatozi, ibyo bikajyana no kurwugururira abashozi b'imali bakora ku giti cyabo, niba nta cyabibuza, kuko leta idahora yiteganyije imali n'igihe byo kugoboka inganda zihuye n'ingorane nk'uko abikorera bakunda kubigenza.

RESUME

L'Usine d'allumettes de Butare est une PME rwandaise d'Etat créée essentiellement dans le but de produire des allumettes pour le marché national.

Construite en 1980, d'après une étude effectuée en 1976, considérée dès sa mise en opération comme dépassée et comme un projet peu réaliste, l'Usine ne tarda pas à rencontrer toutes sortes de problèmes, peu de temps après son démarrage en 1981:

- absence d'une main-d'oeuvre qualifiée;
- pénuries de matières premières qui doivent être importées dans une proportion de 70%;
- problèmes de mise en marché;
- difficultés à obtenir un fonds de roulement adéquat;
- et autres.

Ces problèmes sont d'autant plus cruciaux que la nouvelle entreprise d'Etat ne dispose pas de personnalité juridique ni de propriétaire directement impliqué dans la définition des objectifs généraux.

La présente étude, qui utilise la méthodologie systémique de diagnostic organisationnel de Checkland, après avoir fait ressortir toute la problématique, définira le point d'ancrage comme étant l'Usine en tant que système autonome qui gère des ressources pour atteindre des objectifs. L'étude s'attachera par la suite à conceptualiser un modèle de système autonome qui analysera l'environnement interne et externe, puis proposera des moyens d'action, des structures et processus de direction, de planification et de contrôle en vue d'une gestion efficace. Ce modèle, une fois élaboré, sera comparé à l'"image riche" de l'Usine et des mesures seront suggérées pour combler l'écart entre le modèle théorique de système autonome et la réalité.

Ce mémoire se terminera, enfin, par une réflexion méthodologique fondamentale sur l'adéquacité et l'utilité ultérieure de l'approche "système" pour la réalité rwandaise, ainsi que sur les savoir-faire et savoir-être acquis et transmissibles par le chercheur.

AVANT-PROPOS

Comment fonctionnent les entreprises publiques, quels types de lois régissent les mécanismes de décision, de coordination, de contrôle et de développement dans ces organisations, comment améliorer la gestion de ces entreprises, comment mesurer leur efficacité, comment organiser ces institutions de façon à ce qu'elles contribuent réellement au développement socio-économique des nations au service desquelles elles sont sensées oeuvrer, tel est en substance le type de problèmes centraux auxquels nous en sommes arrivé à nous intéresser ces deux dernières années. Aussi, avons-nous entrepris de consacrer notre travail de fin d'études au fonctionnement et à la gestion d'une entreprise publique rwandaise.

Or le titre de ce travail en est devenu "Le diagnostic-intervention appliqué à une entreprise d'Etat au Rwanda: cas de l'Usine d'allumettes de Butare (une application de la méthodologie systémique)". Pourquoi ?

C'est que d'abord, cette étude est en partie un rapport d'un stage de recherche et d'intervention que nous avons passé à l'Usine d'allumettes de Butare entre le 05 Août et le 21 Décembre 1983. Deux raisons majeures nous avaient alors amené à choisir cette entreprise comme champ d'investigation. La première est que, en tant qu'entreprise d'Etat, l'Usine d'allumettes s'encadrerait bien avec notre champ d'intérêt. Mais surtout, en second lieu, de par sa récente mise en opération et l'utilisa-

tion qu'elle fait d'une technologie encore en transfert, elle était prometteuse d'une diversité de problèmes potentiels. Il s'y ajoute enfin, puisque nous avons nous-même fait nos études de premier cycle universitaire à Butare, que nous escomptions y avoir une relative facilité à accéder à l'information nécessaire dans l'entreprise d'abord, dans les centres de documentation de la ville de Butare ensuite.

Par ailleurs, nous avons pour mandat d'effectuer une recherche-action pour notre mémoire. Il était alors question dans un premier temps d'établir un diagnostic d'une organisation. Dans un second temps, il fallait rédiger un rapport d'intervention comprenant la problématique, l'analyse et l'ensemble des recommandations faites sur le problème retenu pour l'étude. Dans un dernier temps, on devait livrer une réflexion théorique décrivant la démarche utilisée pour constituer la situation problématique, les connaissances acquises au cours de cette recherche ainsi que les conclusions à tirer des points de vue théorique, méthodologique et conceptuel de l'expérience vécue.

Enfin, de par la méthodologie des systèmes "souples" qu'il nous était fortement suggéré d'utiliser, l'étude s'en est retrouvée une application de la méthodologie systémique.

Il manque, pour que l'étude soit une véritable recherche-action, que l'intervention ait été commandée par le propriétaire de l'entreprise, qui se serait alors engagé à en assurer l'implantation des recommandations. Aussi, comme cela n'a pas été le cas, est-il non seulement permis et excusable, mais encore en quelque sorte imposé par les

circonstances, que les recommandations faites par l'étude sur le problème retenu n'aient été implantées par les acteurs internes de l'Usine conjointement avec le chercheur, car ni l'un ni les autres n'avaient les prérogatives du propriétaire.

Ceci dit, il nous reste, avant de clôturer ce propos, à remercier toutes les personnes qui ont concouru à la réalisation de ce travail.

En tant qu'exigence partielle pour l'obtention du grade de "Maître ès Sciences" (Gestion des PMO), ce projet est le couronnement d'un long cheminement d'apprentissage qui, dès la plus tendre enfance, a mis en contribution l'éducation parentale, dans toute son ambiance familiale, puis celle des amis et celle du système d'enseignement tout entier, et, enfin, celle de la société en général. Nous nous en voudrions donc de ne pouvoir exprimer, par cette unique occasion, notre profonde gratitude à tous ceux qui pourraient, à juste titre, trouver quelques preuves de leur influence sur notre développement intellectuel.

En tant que Recherche-action, la réalisation de ce projet a nécessité le concours de plusieurs personnes dont les conseils, observations, suggestions et critiques ont été, dans certains cas, fort déterminants. A tous et à chacun, nous disons humblement merci !

De façon toute spéciale, nous aimerions remercier, sur le plan académique, notre directeur de mémoire, Monsieur Pierre Lefrançois, pour ses judicieux conseils, ainsi que Messieurs Gilles Comtois et Adam

Lapointe pour leur encadrement. A ce dernier, en tant que directeur de maîtrise, nous tenons particulièrement à exprimer notre sincère reconnaissance pour n'avoir ménagé aucun effort pour faciliter notre intégration dans le milieu d'accueil, ainsi que nos contacts, notamment à l'ACDI.

Sur le plan de l'action, nos remerciements s'adressent à Monsieur Gaspard Ayishubije, directeur de l'Usine d'allumettes de Butare qui, non seulement a bien voulu mettre à notre disposition l'entreprise dont la direction lui était confiée comme champ d'investigation, mais aussi nous a fait bénéficier de tout son temps, de toute son attention et de toute son expérience. A lui comme à tous les employés de l'Usine, nous tenons encore une fois à témoigner de notre profonde gratitude.

Enfin, sur le plan du financement, notre dernière dette de reconnaissance s'adresse à l'ACDI, organisme sans le soutien financier duquel ce projet n'aurait jamais vu le jour.

A tous et à chacun, encore une fois merci !

Léonard, Uwiringiyimana.

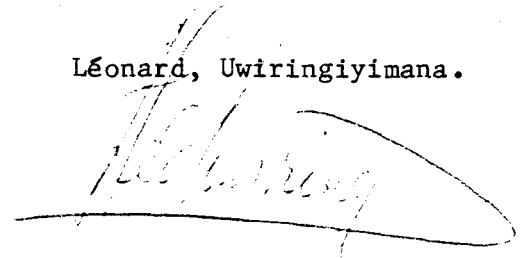


TABLE DES MATIERES

	page
UMUSOGONGERO.....	iv
RESUME.....	v
AVANT-PROPOS.....	vi
TABLE DES MATIERES.....	x
Liste des figures.....	xix
Liste des tableaux.....	xx
1. INTRODUCTION.....	1
1.1 Introduction.....	1
1.2 Attentes et objectifs du système.....	3
1.2.1 Attentes du système.....	3
1.2.2 Objectifs du système.....	4
1.3 La méthodologie utilisée.....	4
1.4 Les sources de données.....	7
1.5 La méthodologie et le sujet.....	8
<u>PARTIE I. RAPPORT D'INTERVENTION A L'USINE D'ALLUMETTES DE BUTARE.....</u>	<u>10</u>
2. ELABORATION D'UNE IMAGE RICHE DE L'USINE.....	11
2.1 Présentation.....	11
2.1.1 Historique.....	12
2.1.2 Philosophie de l'entreprise.....	14
2.1.3 Brève description du contenu problématique.....	15
2.2 Environnement et super-système.....	17

	page
2.2.1 Définition.....	17
2.2.2 Contexte général.....	17
2.2.3 Contexte particulier.....	18
2.2.3.1 Le Mineco: Super-système de l'Usine.....	20
2.2.3.2 Environnement économique.....	22
2.2.3.2.1 La demande d'allumettes au Rwanda et circuit de distribution de l'Usine....	22
2.2.3.2.2 Les partenaires commerciaux.....	25
2.2.3.2.3 L'offre et la concurrence dans l'industrie de l'allumette au Rwanda..	35
2.2.3.3 Environnement politique.....	39
2.2.3.4 Environnement légal.....	46
2.2.3.5 Environnement technologique.....	47
2.2.3.6 Environnement physique.....	48
2.2.3.6.1 Les conditions géographiques.....	48
2.2.3.7 Environnement socio-humain.....	50
2.2.3.7.1 Disponibilité de la main-d'oeuvre.....	51
2.2.3.7.2 Les conditions de travail.....	51
2.2.3.7.3 Recréation et activités de loisirs....	52
2.3 Description des structures.....	53
2.3.1 Organigramme.....	53
2.3.2 Description des tâches.....	54
2.2.3 Aménagement physique des lieux.....	73

page

2.4 Description des processus.....74

2.4.1 Le système global de gestion de l'Usine.....74

2.4.1.1 Le sous-système de gestion de l'Usine.....77

2.4.1.1.1 Le sous-système informationnel.....77

2.4.1.1.1.1 Le sous-système d'infor-
mation technologique.....77

2.4.1.1.1.2 Le sous-système de pros-
pection des marchés.....78

2.4.1.1.1.3 Le sous-système d'infor-
mation interne.....79

2.4.1.1.2 Le sous-système décisionnel.....80

2.4.1.1.2.1 Le sous-système d'orien-
tation.....80

2.4.1.1.2.2 Le sous-système d'alloca-
tion des ressources.....81

2.4.1.1.2.3 Le sous-système d'utilisa-
tion des ressources.....81

2.4.1.1.2.4 Le sous-système d'acquisi-
tion des ressources.....82

2.4.1.1.2.5 Le sous-système de distri-
bution du produit fini....83

2.4.1.1.2.6 Le sous-système d'évalua-
tion-contrôle.....83

2.4.1.2 Le sous-système opérationnel (de transformation) de l'Usine.....	84
2.4.1.2.1 Le sous-système de fabrication des tiges.....	84
2.4.1.2.2 Le sous-système de fabrication des allumettes.....	85
2.4.1.2.3 Le sous-système de chimie.....	85
2.4.1.1.4 Le sous-système de finition.....	85
2.5 Le climat organisationnel.....	86
2.6 Analyse des indicateurs.....	96
2.6.1 Indicateurs financiers.....	96
2.6.1.1 Mesure de la vulnérabilité de la structure de base.....	97
2.6.1.2 Evaluation de la situation de trésorerie à court-terme.....	99
2.6.1.3 Fonds de roulement versus l'activité de l'Usine	100
2.6.1.4 Rentabilité des fonds propres et rendement de l'actif.....	104
2.6.1.5 Mesure de la rentabilité interne et de la capacité d'autofinancement.....	106
2.6.2 Indicateurs de production.....	107
2.6.2.1 Evolution de la production de 1980 à 1983.....	107
2.6.2.2 Indicateurs d'approvisionnement et de gestion des stocks.....	109

page

2.6.2.2.1	Approvisionnement en produits chimiques et en matériaux d'emballage, et gestion des stocks y relatifs.....	112
2.6.2.2.2	Approvisionnement en bois et gestion des stocks y relatifs.....	115
2.6.2.2.3	Approvisionnement en sources d'énergie et stockage d'énergie.....	116
2.6.2.3	Indicateurs d'entretien et maintenance.....	119
2.6.2.4	Indicateurs de fabrication.....	120
2.6.2.4.1	La productivité.....	121
2.6.2.4.2	La synchronisation.....	122
2.6.2.4.3	Le coût unitaire.....	126
2.6.2.4.4	La qualité.....	116
2.6.2.4.5	L'ambiance.....	128
2.6.3	Indicateurs de marketing.....	129
2.6.4	Indicateurs de personnel.....	132
2.6.5	Indicateurs du système d'information.....	135
2.6.5.1	Traitement de l'information.....	135
2.6.5.2	Le système comptable et de contrôle de gestion.....	136
2.6.5.3	Gestion prévisionnelle.....	137
2.6.5	Indicateurs de gestion stratégique.....	138
2.7	Sélection d'un goulot d'étranglement.....	140
2.7.1	Candidats-problèmes.....	140
2.7.1.1	Un problème de marketing.....	140

	page
2.7.1.2 Un problème de personnel.....	141
2.7.1.3 Un problème de production.....	142
2.7.1.4 Un problème de finance.....	143
2.7.1.5 Un problème de système d'information.....	143
2.7.1.6 Un problème d'identité.....	144
2.7.2 Sélection et justification de l'ancrage.....	145
3. VERS UNE DEFINITION DE L'ANCRAGE.....	149
3.1 Choix du système pertinent.....	149
3.2 Définition de l'ancrage.....	149
3.3 Validation de la définition.....	150
3.3.1 Propriétaire.....	150
3.3.2 Environnement.....	151
3.3.3 Client.....	151
3.3.4 Activités de Transformation.....	151
3.3.5 Acteurs.....	152
3.3.6 Point de vue.....	152
4. VERS LA CONCEPTUALISATION D'UN MODELE DE SYSTEME AUTONOME.....	153
4.1 La structure du modèle.....	153
4.1.1 L'entreprise comme système autonome.....	153
4.1.2 L'Usine d'allumettes comme système autonome.....	156
4.2 Le comportement du modèle.....	161
4.2.1 Le sous-système de gestion.....	161
4.2.1.1 Le sous-système de gestion stratégique.....	164
4.2.1.2 Le sous-système de gestion exécutive.....	166

page

- 4.2.2 Le sous-système d'évaluation et de contrôle de gestion.171
- 4.3 Validation systémique du modèle conceptuel.....172
 - 4.3.1 Les objectifs du système.....172
 - 4.3.2 Les mesures de performance du système.....173
 - 4.3.3 La nature systémique des éléments du système.....173
 - 4.3.4 Le caractère ouvert du système.....173
 - 4.3.5 Les ressources du système.....173
 - 4.3.6 Les décideurs du système.....174
 - 4.3.7 Le caractère évolutif du système.....174
- 5. DU MODELE A LA REALITE: UN ECART SIGNIFICATIF.....175
 - 5.1 L'Usine d'allumettes: un système sans autonomie.....175
 - 5.2 Conséquences sur le sous-système de gestion.....177
 - 5.2.1 Conséquences sur le sous-système de gestion stratégique178
 - 5.2.2 Conséquences sur le sous-système de gestion exécutive..179
 - 5.3 Conséquences sur le sous-système d'évaluation et de contrôle
de gestion.....180
- 6. A LA RECHERCHE D'UNE ALTERNATIVE: DU POSSIBLE AU FAISABLE ET
DESIRABLE.....181
 - 6.1 Le statut d'entreprise privée(PME).....184
 - 6.2 Le statut d'entreprise publique(PMOP).....185
 - 6.2.1 Analyse du statut d'entreprise publique.....186
 - 6.2.1.1 Forme juridique.....186
 - 6.2.1.2 Structure.....186
 - 6.2.1.3 Régime juridique.....186

	page
6.2.2 Finalité de l'entreprise publique.....	187
6.2.2.1 Nécessité d'une finalité.....	187
6.2.2.2 Quelle finalité?.....	187
6.3 Le statut d'entreprise mixte.....	188
6.3.1 Quelques considérations sur le statut d'entreprise d'économie mixte.....	190
6.3.2 Mode d'organisation du secteur des entreprises mixtes..	190
7. DE LA THEORIE A L'ACTION: L'IMPLANTATION DU MODELE.....	192
7.1 Nature du problème à résoudre.....	193
7.2 Identification confuse des intervenants-clés.....	194
7.3 Conclusion.....	196
<u>PARTIE II: REFLEXION THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....</u>	<u>198</u>
8. REFLEXION THEORIQUE SUR LA METHODOLOGIE DES SYSTEMES "SOUPLES"...	199
8.1 Bref aperçu de la méthodologie.....	199
8.2 Genèse de la méthodologie.....	201
8.2.1 L'approche analytique.....	201
8.2.2 L'approche systémique.....	203
8.2.3 La méthodologie systémique de diagnostic des systèmes "souples".....	204
8.3 La Méthodologie de Checkland comme démarche scientifique.....	206
8.4 La Méthodologie de Checkland comme démarche de diagnostic organisationnel.....	209
8.4.1 Concepts-clés du diagnostic organisationnel.....	209
8.4.1.1 Les intervenants.....	210

	page
8.4.1.2 La situation.....	210
8.4.1.3 Le problème.....	211
8.5 La Méthodologie de Checkland comme démarche de diagnostic intervention.....	211
9. REFLEXION SUR L'UTILITE DE LA METHODOLOGIE EN MILIEU ORGANISA- TIONNEL PUBLIC RWANDAIS.....	213
9.1 La complexité de l'entreprise publique par rapport à l'entre- prise privée.....	213
9.2 Particularité de l'environnement rwandais comme facteur com- plexifiant.....	216
9.3 Opportunité de la méthodologie par rapport au contexte.....	218
10. LES LECONS A TIRER DE L'EXPERIENCE VECUE.....	222
10.1 Contribution aux savoirs cognitifs.....	222
10.2 Contribution au savoir-faire.....	223
10.3 Contribution au savoir-être.....	224
11. CONCLUSION.....	225
BIBLIOGRAPHIE.....	230
ANNEXE 1.....	236
ANNEXE 2.....	237
ANNEXE 3.....	238
ANNEXE 4.....	244

LISTE DES FIGURES

	page
Figure 1 Circuit initial de distribution de l'Usine.....	23
Figure 2 Circuit actuel de distribution de l'Usine.....	24
Figure 3 Organigramme de l'Usine.....	53
Figure 4 Aménagement physique des lieux.....	74
Figure 5 Le système de gestion de l'Usine.....	75
Figure 6 Le système de gestion de l'Usine: une vue détaillée.....	76
Figure 7 Le système de fabrication des allumettes.....	87
Figure 8 Graphique de la production mensuelle d'octobre 1980 à novembre 1983.....	110
Figure 9 Le processus de commande des matières importées.....	114
Figure 10 Le système de candidats-problèmes.....	147
Figure 11 Le modèle de l'Usine comme système autonome	157
Figure 12 Le sous-système de gestion de l'Usine.....	163
Figure 13 Le sous-système de gestion stratégique de l'Usine.....	165
Figure 14 Le sous-système de gestion exécutive de l'Usine.....	169
Figure 15 Le sous-système d'évaluation et de contrôle de gestion de l'Usine.....	170
Figure 16 Le système de dotation d'un statut juridico-administratif approprié à l'Usine.....	183
Figure 17 The Methodology in Summary (after Checkland, 1975).....	200

LISTE DES TABLEAUX

	page
TABLEAU I	Espèces de bois disponibles pour la fabrication des allumettes.....26
TABLEAU II	Produits chimiques intervenant dans la fabrication d'allumettes.....28
TABLEAU III	Matériaux d'emballage intervenant dans la fabrication d'allumettes.....31
TABLEAU IV	Comparaison des prix de quelques fournisseurs.....33
TABLEAU V	Matières et services fournis à l'Usine (en % par rapport au prix de revient).....35
TABLEAU VI	Température moyenne par mois et heure à Rubona.....49
TABLEAU VII	Humidité moyenne par mois et heure à Rubona.....49
TABLEAU VIII	Types de bâtiments et leur superficie.....73
TABLEAU XIX	Evolution de l'indépendance financière de l'Usine..... 97
TABLEAU X	Solvabilité à court terme..... 99
TABLEAU XI	Fonds de roulement global.....101
TABLEAU XII	Fonds de roulement d'exploitation.....102
TABLEAU XIII	Analyse comparative de la performance de l'Usine par rapport à sa capacité nominale de production initiale...103
TABLEAU XIV	Rendement des fonds propres et de l'actif de l'Usine....105
TABLEAU XV	Rentabilité interne de l'Usine.....106

page

TABLEAU XVI	Production mensuelle de l'Usine du 15 octobre 1980 au 30 novembre 1983.....	111
TABLEAU XVII	Approvisionnement de l'Usine en bois.....	117
TABLEAU XVIII	Productivité de la main-d'oeuvre.....	122
TABLEAU XIX	Décomposition des frais dans le coût unitaire.....	127

CHAPITRE I

INTRODUCTION

1.1. INTRODUCTION

Depuis bientôt quelques années, et à l'instar de la plupart des pays en voie de développement, l'Etat rwandais a entrepris la création d'entreprises publiques d'un type nouveau: entreprises assumant des fonctions directement productives et dont l'activité s'exerce immédiatement en vue d'un profit, entre autres buts. Pour les autorités rwandaises, la création de ces entreprises traduit clairement la ferme intention du gouvernement de jouer un double rôle dans l'économie du pays: un rôle d'entrepreneur et un rôle de gestionnaire.

Sitôt créées, le caractère commercial de ces entreprises, leurs structures internes et la pression de la concurrence à laquelle elles sont exposées sur les marchés intérieurs et internationaux, leur imposent l'obligation de réaliser des performances économiques satisfaisantes et de témoigner d'une même efficacité que celle des entreprises privées, établies dans le pays et à l'étranger. L'Usine d'allumettes de Butare est l'une de ces entreprises, établie depuis trois (3) ans dans le secteur de la fabrication d'allumettes.

L'Usine opère d'après une technologie moderne importée du Japon et initialement peu maîtrisée des ressources humaines devant l'uti-

liser. L'équipement complexe dont elle dispose, également de provenance japonaise est très peu intégré avec l'infrastructure technique du pays. Elle importe du Japon plus de 70% des matières premières entrant dans la fabrication de ses allumettes. Tous ces facteurs ont fait que l'Usine d'allumettes de Butare a dû faire face, dès le début, à des problèmes particulièrement difficiles, qui ont eu pour conséquences l'utilisation de seulement 5%, 34%, et 38% de sa capacité de production, respectivement pour les années 1980, 1981 et 1982.

Aujourd'hui, alors que le problème de la maîtrise de la technologie japonaise commence à connaître un début de solution grâce à la formation et à l'entraînement du personnel, l'Usine doit s'accommoder de maigres moyens financiers, physiques et humains, et d'un pouvoir de décision extrêmement faible relativement à son avenir. Elle souffre, en effet, d'une dépendance vis-à-vis des décisions et forces externes pour ses décisions relatives au financement et aux investissements d'une part, et, d'autre part, elle est vulnérable aux fluctuations des économies nationale et internationale.

A notre avis, c'est autant une modification de son statut juridique qui assurerait l'efficacité de sa contribution au développement de l'économie qu'un changement de l'attitude adoptée à son égard par les pouvoirs publics.

Dans ce contexte, il appartient à ce travail de concevoir un modèle d'organisation qui décrit le cadre juridique approprié aussi bien

qu'une attitude différente que devraient avoir les pouvoirs publics, afin de permettre à l'Usine de Butare d'atteindre un degré d'efficacité souhaitable. Pour ce faire, nous aurons par ailleurs eu le soin de dégager les structures, processus et climat actuels de l'Usine, dans leurs interrelations et dans leurs relations avec les diverses facettes de l'environnement.

1.2 ATTENTES ET OBJECTIFS DU SYSTEME

1.2.1 Attentes du système

L'Usine d'allumettes, étant une entreprise actuellement en difficultés et sa structure juridico-administrative ne lui permettant pas de prendre des décisions d'une ampleur appropriée, attend de toute intervention extérieure que celle-ci:

- passe en revue, à l'attention des différents responsables concernés, tous les problèmes de fonctionnement auxquels l'Usine fait face dans ses opérations, en détermine les facteurs explicatifs éventuels, et dégage des voies possibles de solutions;
- fasse ressortir à l'attention de ces mêmes responsables le caractère impératif d'une prise de décision opportune, exercée par un pouvoir fort et responsable, dans le domaine des affaires;
- sensibilise le public en général, et les mêmes responsables en particulier, sur l'existence de l'Usine, sur sa problématique particulière ainsi que sur les attentes de cette dernière vis-à-vis ce public et ces responsables.

1.2.2 Les Objectifs du système

De la même intervention extérieure, l'Usine attend la réalisation d'objectifs de trois ordres:

- un objectif à court terme qui consiste à faire une évaluation critique du fonctionnement et de la gestion de l'Usine;
- un objectif à moyen terme qui consiste à mettre en évidence les "points de blocage" du Système et à évaluer leur impact sur la performance globale;
- un objectif à long terme qui consiste à élaborer les changements à apporter pour éliminer les points de blocage précédemment identifiés ou pour, au moins, en minimiser l'impact, le tout en vue d'améliorer la performance du système global.

1.3 LA METHODOLOGIE UTILISEE

Le présent projet portant fondamentalement sur le diagnostic et la solution de problèmes, il nous faut établir dès le départ que nous considérons l'organisation comme un système d'activités humaines, interreliées par différents types de flux (matières, monnaie, personnel, information) et agencées de façon à réaliser une mission, un objectif ou encore une fonction dans un super-système. Une telle orientation nous amène à opter pour une méthodologie systémique de diagnostic organisationnel.

Or, si d'une part on peut retrouver des systèmes (d'activités humaines) relativement "hard" dans lesquels les objectifs sont faciles à

définir, les procédures de prise de décision claires et les mesures de performance quantitatives; il existe d'autre part, les systèmes "soft" où les objectifs sont difficiles à définir, la prise de décision incertaine, les mesures de performance au mieux qualitatives et le comportement humain irrationnel. C'est le cas de la majeure partie des organisations prises dans leur ensemble.

Comparées aux entreprises similaires du secteur privé, les entreprises publiques, et l'Usine ne fait pas exception, constituent des organisations plus complexes pour au moins deux raisons:

- elles poursuivent des objectifs qui sont à la fois des objectifs d'entreprise et des objectifs politiques des gouvernements qui les créent; deux types d'objectifs dont le moins qu'on puisse dire est qu'ils sont contradictoires:

- assurer une gestion exemplaire de par son efficacité;
 - assurer la progression et la diversification de la production interne en vue de la substituer aux importations;
 - mettre en oeuvre des systèmes de production des plus évolués;
 - assurer le contrôle gouvernemental du secteur commercial privé;
 - créer des emplois;
 - accélérer le développement régional ou local, la formation interne de capitaux et la croissance économique, etc.;
- on évalue ces entreprises en fonction d'objectifs sociaux (du reste mal définis) sans que pour autant les critères normaux (économiques et financiers) utilisés pour évaluer les autres entreprises soient mis de côté.

Ces deux raisons suffisent à attirer notre attention sur la complexité de la situation et, par conséquent, sur le caractère crucial du choix d'une méthodologie de diagnostic approprié.

Comme le souligne bien Prévost dans Le diagnostic d'un système d'activités humaines¹:

certaines démarches de diagnostic s'accommodent mal de situations complexes et de l'incertitude relative qui en découle alors que d'autres tolèrent plus facilement l'ambiguïté!

Dans notre cas, où

objectives are hard to define, decision-taking is uncertain, measures of performance are at best qualitative and human behaviour is irrational²

il est évident que nous allons privilégier ces secondes démarches qui

acceptent plus facilement de composer avec l'ambiguïté et reconnaissent au départ que la complexité de la situation déborde les capacités de prise en compte des méthodes de la modélisation³.

L'une de ces démarches, la "méthodologie systémique de diagnostic organisationnel"⁴ proposée par Checkland nous servira de modèle de référence du fait de sa capacité désormais reconnue de faciliter l'appréhension de problèmes émergeant des situations complexes et peu structurées.

1. Paul Prévost, Le diagnostic d'un système d'activités humaines (Elaboration d'un cadre méthodologique), Chicoutimi, LEER, 1982, p.18.

2. P.B. Checkland, Towards a system-based methodology for real-world problem-solving, "JOSE", Winter 1972, Vol3, n° 2, p.87.

3. Paul Prévost, op. cit., p.18.

4. P.B. Checkland, op. cit.

Avant tout systémique, la spécificité de la méthode réside dans

un souci constant d'éviter deux écueils de taille: d'une part, celui d'utiliser une terminologie à ce point vague que son utilité opérationnelle soit sacrifiée au dépens d'une vision globalisante devenue triviale; d'autre part, celui de subir la rigidité déformante d'un langage trop précis par rapport à la richesse de la situation étudiée. Elle spécifie une règle opérationnelle de simplification du réel perçu en faisant ressortir la nécessité de choisir un point d'ancrage, une perspective, un angle particulier et privilégié pour l'examen d'une situation dont la richesse déborde nos capacités de modélisation. Parce que cette perspective privilégiée doit être sélectionnée par les intervenants eux-mêmes, elle constitue une règle pratique et non arbitraire de réduction pertinente de la réalité.

1.4 LES SOURCES DE DONNEES

Le contact avec la réalité, c'est à dire avec les opérations quotidiennes de l'entreprise et les intervenants à divers échelons, constitue sans aucun doute la meilleure source de données qu'un chercheur engagé dans le diagnostic-intervention peut avoir. Les sources de documentation conventionnelles (bibliothèques, centres de recherche, etc.), la consultation d'experts de toutes sortes, ainsi que l'encadrement dispensé par le directeur de recherche et l'équipe d'encadrement constituent par ailleurs des sources de données et d'information complémentaires.

5. Paul Prévost, Le diagnostic d'un système d'activités humaines (Elaboration d'un cadre méthodologique), Chicoutimi, LEER, 1982.

1.5 LA METHODOLOGIE ET LE SUJET

Appliquant une méthodologie qui n'a pas encore épuisé ses sources d'inspiration, la présente étude comporte deux parties:

- un rapport d'intervention faisant état de la problématique-objet de l'intervention, de l'analyse qui en est faite et de l'ensemble des recommandations pour solutionner le problème retenu pour étude;
- une réflexion théorique et méthodologique décrivant la méthode, la démarche et les outils utilisés pour constituer la situation problématique, les connaissances acquises au cours de cette recherche, ainsi que les conclusions à tirer des points de vue théorique, méthodologique et conceptuel de l'expérience vécue.

C'est ainsi que, après avoir présenté le sujet, nous faisons état de l'analyse faite du milieu problématique au chapitre II, pour montrer le point de vue particulier, privilégié pour étude, au chapitre III dans la définition de l'ancrage. Le chapitre IV poursuit en élaborant un modèle conceptuel cohérent avec l'ancrage défini, modèle qui est comparé au chapitre V à l'image riche de la réalité pour en faire ressortir les différences. Le chapitre VI présente des recommandations relatives aux changements à apporter pour améliorer la situation, alors que le chapitre VII fait le point sur la problématique de l'implantation du modèle. Finalement, les trois (3) chapitres qui suivent abordent la réflexion théorique et méthodologique précédemment évoquée, alors que le dernier chapitre apporte une conclusion générale, couronnant l'exécution du projet.

Si le deuxième chapitre, consacré à l'élaboration de la problématique, devait paraître long à certains lecteurs, qu'ils daignent comprendre que le nombre de pages ne faisait point partie des préoccupations de l'auteur, mais que, pour produire une image aussi riche que possible de la situation dans laquelle oeuvre l'Usine, il ne pouvait davantage synthétiser la description qui en est faite sans l'altérer.

PARTIE I

RAPPORT D'INTERVENTION

A

L'USINE D'ALLUMETTES

DE

BUTARE

CHAPITRE II

ELABORATION DE LA PROBLEMATIQUE

2.1. PRESENTATION DE L'ORGANISATION

Sise à Karubanda, quartier "industriel" de la ville de Butare, réalisation de la coopération nippono-rwandaise, l'Usine d'Allumettes de Butare est une jeune petite et moyenne⁶ organisation publique⁷ qui, avec l'aide de ses 206 employés, fabrique des allumettes et des boîtes d'allumettes pour le "marché local et environnant" en vue de contribuer à l'amélioration du bien-être de son milieu et à la valorisation des ressources (naturelles) nationales.

6. Une entreprise est de petite ou moyenne dimension, selon la classification proposée par le ministère de l'Industrie et du Commerce du Canada, lorsque, d'après la dimension "taille", elle emploie au plus 200 ou 30 personnes selon respectivement qu'elle oeuvre dans la fabrication ou dans le commerce et les services. D'après la dimension "chiffre d'affaires", la même entreprise ne dépassera pas le cap de 15 000 000.00\$ CAN (1 500 000 000.00 FRW) ou des 5 000 000.00\$ CAN (500 000 000.00 FRW) selon qu'elle oeuvre dans un secteur ou l'autre. On adoptera la même classification, moins pour sa convenance pour le Rwanda que pour son utilité pratique, étant donné qu'il n'y a aucune pratique locale visant à préciser le concept de petite et moyenne entreprise.

7. Selon Statistique-Canada, une entreprise publique est une entité organisée, habituellement constituée en société, et qui est créée par un centre de décision politique dans le but de produire des biens ou des services destinés à être vendus sur le marché libre à des prix établis en fonction des coûts, qui maintient une administration relativement autonome et un système indépendant de comptabilité, et dont le personnel ne relève pas habituellement des lois et règlements régissant l'emploi dans la fonction publique en général. Le système-objet de l'étude ne répond pas encore à cette définition, comme on aura l'occasion de le souligner. L'état transitoire dans lequel il se trouve nous autorise cependant à le classer pertinemment dans la catégorie des entreprises publiques.

C'est une jeune entreprise puisqu'elle n'est entrée en opération que le 15 octobre 1980. Elle est petite car, même si elle emploie 206 employés, la valeur globale de ses avoirs s'élève à 393.500.000 FRW (5.250.000\$ CAN) alors que le chiffre d'affaires maximal atteint n'a été que de 45.000.000 FRW (600.000\$ CAN).

2.1.1 Historique

Quoique l'Usine soit de création récente, l'idée de mettre en place une usine de production d'allumettes au Rwanda date de plusieurs années. Elle s'est toutefois concrétisée lors des années 1970 lorsqu'une mission de consultants japonais, patronnée par l'Institut d'études et de recherches du Japon, le "Japan Consulting Institute", est venue au Rwanda pour faire une étude de faisabilité quant à la réalisation d'un complexe de production d'allumettes.

D'après les conclusions de cette étude:

- la réalisation d'un complexe de production d'allumettes au Rwanda permettrait de satisfaire à 100% la demande du marché interne puisque toutes les allumettes étaient importées, d'où une économie importante de devises;
- la commercialisation des allumettes serait rentable, si elles étaient mises en vente à un prix égal à celui de la marque belge "Union Match" et si l'importation des allumettes moins onéreuses étaient contrées;
- on retrouvait le bois en quantité suffisante et convenant à la production d'allumettes dans les forêts naturelles du Nord-Ouest et du Sud-Ouest du Rwanda;

- les types d'arbres en question restaient inexploités et leur mise en valeur contribuerait considérablement à relever l'économie nationale;
- les matières premières, autres que le bois, quoique n'étant pas produites au Rwanda, étaient importables en quantités nécessaires pendant les premières années d'exploitation du complexe: on pourrait par la suite se procurer ces mêmes matières sur place;
- le complexe devait compter parmi les grandes entreprises, offrant ainsi la possibilité de former des techniciens et de développer des techniques⁸.

C'est sur la base de ces conclusions que deux accords ont été signés entre les gouvernements rwandais et japonais en septembre 1978 d'une part et, d'autre part, entre le gouvernement rwandais et la firme japonaise "Sumitomo Corporation" en novembre 1978. En vertu de ces accords, la "Sumitomo Corporation" s'engageait à vendre et installer une "fabrique d'allumettes" au Rwanda sur la base d'un don non remboursable du gouvernement japonais au gouvernement rwandais, d'une valeur de 550.000.000 YENS Japonais, correspondant à 232.000.000 FRW de l'époque (3.100.000 \$ CAN).

8. K.Saito, E.Yoshimura, M.Nakatani, S.K.Datsu, Rapport d'étude préalable sur la réalisation du complexe d'allumettes au Rwanda, Tokyo, Japan Consulting Institute, Janvier 1976.

Le début de l'année 1979 a vu la mise en exécution des dits accords par la commande d'équipements et la préparation des maquettes et du matériel de construction au Japon, pendant que la cérémonie relative à la pose de la première pierre était présidée le 21 juillet de la même année par son Excellence Monsieur le Président de la République Rwandaise. Cette cérémonie a marqué le démarrage des travaux qui devaient s'achever en août 1980 et mener à la mise en opération de l'usine le 15 octobre 1980.

Cependant, ce n'est qu'une année plus tard, soit le 25 Octobre 1981 que la nouvelle usine a été inaugurée; la cérémonie d'ouverture officielle et solennelle étant conjointement présidée par le Chef de l'Etat et par son Excellence Monsieur YAMASHITA, Ambassadeur de l'Empire Nippon en République Rwandaise.

2.1.2 Philosophie de l'entreprise

Malgré l'absence de document officiel définissant la philosophie de l'entreprise, son but et ses objectifs (sans doute parce que l'Usine n'est pas encore dotée de personnalité juridique), la direction donne comme mission de l'Usine celle de produire des allumettes de "sûreté"⁹ en qualité et en quantité satisfaisantes pour le marché domes-

9. Une allumette de "sûreté" est, par opposition à une allumette "en pochette", un type d'allumette formée d'une tige de bois ou de carton, que l'on retrouve en boîtes d'une cinquantaine d'unités. Une allumette "en pochette" est, quant à elle, confectionnée avec du bois déroulé ou du carton, en blocs d'une vingtaine d'unités (une pochette), devant être détachée avant craquage.

tique et les régions environnantes. De cette philosophie découle alors une préoccupation permanente de garantir des allumettes de bonne qualité, d'une grande résistance à l'humidité, d'une excellente inflammabilité et ce, à un prix raisonnable.

A ce but primordial se greffe évidemment des objectifs dont l'importance n'est pas moindre, à savoir:

- contribuer à la création d'emploi et à la résorption du chômage dans la ville de Butare et dans les régions voisines;
- accroître le volume des investissements en vue d'augmenter la valeur ajoutée, épargner les devises et alléger la dépendance du pays vis-à-vis le reste du monde;
- introduire et intensifier de nouvelles techniques de travail dans le pays au moyen d'un transfert de technologie;
- valoriser les matières premières locales -le bois, notamment.

2.1.3 Brève description du contenu problématique

Construite au début des années '80 suite à une étude de faisabilité non actualisée, effectuée au cours de 1974 et de 1975, l'Usine d'allumettes de Butare s'est retrouvée avec une capacité de production de moitié inférieure aux besoins du marché domestique dès le départ. En effet, sa capacité nominale de production n'était que de 43,2 millions de boîtes d'allumettes par an contre une demande, pour le Rwanda, évaluée à plus ou moins 80 millions en 1982. Si l'on garde à l'esprit que l'objectif premier de l'Usine est de produire des allumettes en qualité et en quantité satisfaisantes pour le marché national et des

régions environnantes, l'on comprend aisément que se manifestait une impérieuse nécessité d'opérer très rapidement un agrandissement de celle-ci, immédiatement après sa mise en opération. Mais, pis encore, en plus du fait que la capacité nominale de production de l'Usine est elle-même inférieure aux besoins locaux, la production réelle reste très insuffisante comparée à cette capacité nominale. Ceci reste vrai malgré le fait qu'un premier agrandissement de l'usine ait déjà été réalisée.

Cela est dû en grande partie aux difficultés liées à la formation insuffisante du personnel d'exploitation (opération et entretien des machines), aux ruptures fréquentes du stock de matières premières, aux difficultés en ce qui a trait au fonds de roulement et, d'une façon générale, à l'insuffisance des moyens de financement - cette insuffisance résultant d'une structure juridico-administrative malheureusement inappropriée.

Une nouvelle machinerie, non encore suffisamment rodée, s'ajoute à toute cette problématique pour expliquer la production actuelle à rendements faibles, qui met l'entreprise dans l'incapacité de faire face à ses coûts, dont, notamment, le paiement des salaires et des fournisseurs, l'amortissement des immobilisations, etc. Ces rendements faibles, doublés de la cherté des matières premières, rendent singulièrement difficile l'écoulement du produit qui, par ailleurs, doit compétitionner sur le marché avec des produits similaires, importés à des prix très concurrentiels.

Dans ces conditions, l'Usine n'a d'autre choix que d'offrir son produit à des prix extrêmement défavorables, ne lui permettant pas de couvrir tous ses coûts de production.

2.2 ENVIRONNEMENT ET SUPER-SYSTEME

2.2.1 Définition

Le concept d'"environnement" doit s'entendre comme un grand système englobant, où l'on retrouve l'ensemble des variables incontrôlables qui affectent l'organisation ou le milieu étudié sans le contrôler directement. Celui de "super-système" fait référence, pour sa part, au système qui fait plus qu'influencer le système étudié - il le contrôle directement.

Conçu comme tel, l'environnement de l'Usine est constitué, d'une façon générale, autant par l'environnement national qu'international, ainsi que par l'environnement physique, technologique, politique, économique et social.

2.2.2 Contexte général

Situé à 1200 Km à vol d'oiseau de l'océan Indien et à 2000 Km de l'Atlantique, le Rwanda est un pays totalement enclavé. L'accès le plus direct à ses frontières nécessite la traversée de deux (2) pays, le Kenya et l'Uganda, par des voies routières dont l'état laisse souvent à désirer. Tous les produits à destination du Rwanda doivent, de ce fait, endurer nécessairement des délais et des conditions de transport rigou-

reux et prolongés, en plus de droits de douane à chaque traversée de frontières. Le tout se répercute non seulement sur les prix mais aussi, parfois, sur la qualité des produits en termes de détérioration.

Dépendamment du climat économique-politique qui règne dans ces pays, la sécurité du transport sur leur territoire peut demeurer précaire pendant des périodes relativement longues. Qu'il suffise simplement d'évoquer les guerres civiles qui déchirent l'Uganda depuis la chute d'Amin Dada, ainsi que l'insécurité qui régnait sur ce même territoire sous le règne de ce dernier.

Sur le territoire national, le relief particulièrement montagneux rend le transport ferroviaire pratiquement impossible et le transport routier particulièrement difficile et coûteux.

Quoique axée sur l'industrie du bois, la fabrication d'allumettes fait appel à d'autres industries qui ne sont pas nécessairement sur place. C'est pourquoi l'approvisionnement de l'Usine en matières premières ou secondaires se fait très majoritairement par le biais d'importations, étant de ce fait soumis aux contraintes y relatives et à l'insécurité du transport.

2.2.3 Contexte particulier

Résultat de la coopération entre le Rwanda et le Japon, l'Usine peut donner lieu à des problèmes d'une importance telle que seuls les milieux politiques, diplomatiques et gouvernementaux ont les compétences requises pour les résoudre. Par le passé, ce genre de pro-

blèmes s'est déjà posé et leur résolution a nécessité l'intervention de hauts responsables mandatés par les gouvernements rwandais et japonais.

Incarnation d'un transfert de technologie se voulant avant tout intermédiaire¹⁰, l'Usine d'allumettes suppose une coopération technologique serrée entre les Rwandais et les Japonais concernés - une technologie ne se donnant pas de façon spontanée. Au contraire, elle implique tout un processus d'apprentissage allant de la formation professionnelle à l'envoi périodique de techniciens en stage de recyclage, en passant par la fourniture de pièces détachées et la présence sur place de conseillers techniques.

La nécessité d'une collaboration étroite des autorités rwandaises et japonaises en matière de transfert de technologie et de résolution des problèmes, la nécessité d'un approvisionnement en matières premières sur des marchés internationaux dont les cours sont déterminés par la conjoncture économique mondiale, l'enclavement du pays exigeant pour son approvisionnement, non seulement que règne un climat politico-socio-économique sain dans les pays à traverser (ce qui n'est pas toujours le cas), mais aussi que soient entretenues de bonnes relations entre le Rwanda et ses voisins immédiats, sont donc des contraintes envi-

10. Le concept de technologie intermédiaire a été défini pour la première fois par Schumacher dans son livre devenu célèbre "Small is beautiful". Il se réfère à une technologie qui, une fois utilisée, maintient le degré d'harmonie qui existe entre les éléments économiques, sociaux et écologiques de l'environnement.

ronnementales qui doivent entrer en ligne de compte dans la définition de la mission et des objectifs de l'entreprise (si définition des objectifs il y a), dans la planification à court, moyen et long termes et, finalement, dans la prise de décision quotidienne par la direction (si le pouvoir de prendre des décisions existe)¹¹.

Ce sont ces contraintes qui feront l'objet des paragraphes suivants dans une description beaucoup plus détaillée. On traitera successivement du super-système de l'Usine, de ses environnements économique, politique, légal, physique, technologique pour finir par son environnement socio-humain.

2.2.3.1 Le Ministère de l'économie et du commerce: super-système de l'Usine

En vertu de son mandat de tutelle sur l'Usine, le Ministère de l'industrie et du commerce la contrôle de très près, que ce soit pour le recrutement, l'avancement ou la rémunération des employés, que ce soit dans l'application du régime disciplinaire.

En effet, l'Usine est administrée au premier niveau par un comité de gestion dont les membres sont désignés par le Ministère. Ce comité doit soumettre toute décision prise au ministre pour approbation.

11. On a déjà vu que l'autorité ayant créé l'entreprise ne s'est pas embarrassée de lui définir une mission et des objectifs, ni de la doter d'une personnalité et d'un statut juridiques lui permettant de prendre des décisions d'une certaine importance. Ceci reste vrai au moment même où nous faisons cette étude, c'est à dire exactement depuis les trois (3) ans que l'entreprise est en opération.

Celui-ci approuve en dernier ressort la politique administrative interne et l'avant-projet de budget, les deux étant élaborés par la direction, puis soumis à l'approbation préalable du comité de gestion. Il approuve également les bilans, les comptes d'exploitation, de pertes et profits et les rapports de gestion qui sont établis par la direction et soumis à l'approbation du comité de gestion avant d'être soumis à celle du ministre.

Par ailleurs, concernant le recrutement, l'avancement, et la rémunération, c'est le ministre et son secrétaire général qui évaluent au troisième degré le personnel de la première catégorie¹² affecté aux différents services et les autres agents sous-statut¹³ affectés à l'Usine. Le ministre peut aussi attribuer au personnel de l'Usine certains avantages qu'il juge nécessaires sous forme de primes, logement, indemnités de mission et de restaurant, etc., sur proposition du comité de gestion. En outre, en cas de faute grave commise par un agent sous-statut, c'est le ministre qui peut proposer à l'autorité compétente de le licencier. Enfin, le ministre a l'autorité de déterminer les émoluments des membres du comité de gestion et des vérificateurs des comptes.

12. Un employé est de la première catégorie lorsqu'il occupe un poste de cadre dans l'administration centrale ou dans un établissement public. Généralement, il est détenteur d'un diplôme de deuxième cycle universitaire, au moins, et il est nommé par arrêté présidentiel. Un agent non détenteur du dit diplôme peut entrer dans cette catégorie par commissionnement.

13. Contrairement à un agent sous-contrat, un agent sous-statut est régi par le statut des fonctionnaires de l'administration centrale ou par celui du personnel des établissements publics.

Cette intervention permanente du ministre démontre sans ambiguïté l'influence et le contrôle qu'entend exercer le Ministère sur l'Usine. Ce contrôle du super-système vis-à-vis l'Usine affecte plus ou moins profondément la marche de celle-ci et elle doit tenir compte de cet environnement rapproché, parfois très contraignant, dans sa gestion aussi bien quotidienne qu'à court, moyen et long termes. Ce contrôle influe, en particulier, sur la procédure de prise de décision, et cela, de façon déterminante.

2.2.3.2 Environnement économique

Par "environnement économique", il faut entendre l'ensemble des contraintes d'ordre économique avec lesquelles l'entreprise doit composer dans son fonctionnement si elle ne veut pas les subir.

2.2.3.2.1 La demande d'allumettes au Rwanda et circuit de distribution de l'Usine

Les ménages et les fumeurs constituent la plus grande partie du marché des allumettes au Rwanda. Ce marché a été évalué en 1982 à entre 5500 et 6250 cartons de 1200 boîtes par mois, soit une consommation journalière par tête de 2,5 allumettes (la consommation moyenne au monde est de quatre (4) allumettes par tête). Compte tenu du fait que le Rwanda est un pays à croissance de population rapide, on s'attend à ce que ce marché augmente d'année en années. Par ailleurs, tous les pays limitrophes du Rwanda étant relativement constitués des mêmes structures de population, avec les mêmes habitudes en ce qui a trait à l'utilisation

des allumettes, il est prévisible qu'une partie de leur demande vienne se greffer au marché local.

Pour atteindre ce marché, deux circuits de distribution ont été utilisés par l'Usine depuis sa mise en marche en 1980, l'un ayant remplacé l'autre complètement. Le premier circuit consistait pour l'Usine à vendre elle-même sa production aux détaillants et/ou grossistes qui la mettaient directement à la disposition de la clientèle. Le circuit était donc quasi-direct, avec un seul intermédiaire comme le montre la figure 1. Le second circuit, celui qui est en vigueur aujourd'hui, consiste à vendre toute la production à un seul client qui procède par la suite à la redistribution du produit dans divers coins du marché. Comme le montre la figure 2, c'est un circuit de distribution indirect qui comporte trois intermédiaires commerciaux.

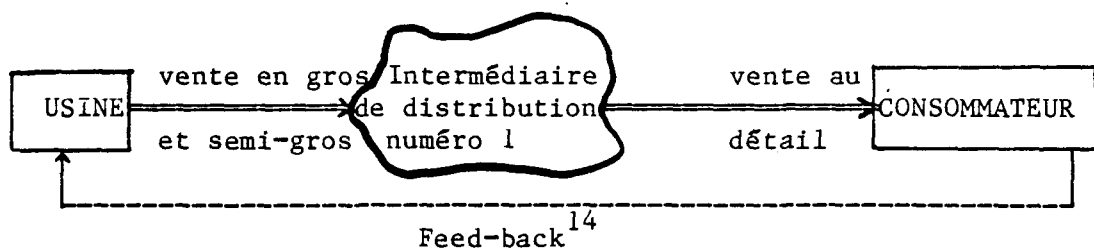


Figure 1 Circuit initial de distribution de l'Usine

14. Par le feed-back, l'information vient des consommateurs jusqu'aux responsables de l'Usine. Ceux-ci, connaissant le comportement de leur clientèle, peuvent, par la suite, y adapter leur production dans la mesure du possible.

Ce circuit possède l'inconvénient de gonfler les prix à la consommation à cause des marges bénéficiaires que prélève chaque intermédiaire commercial. De plus, il peut être à l'origine de pénuries artificielles si l'intermédiaire grossiste souhaite s'adonner à de telles manoeuvres¹⁵.

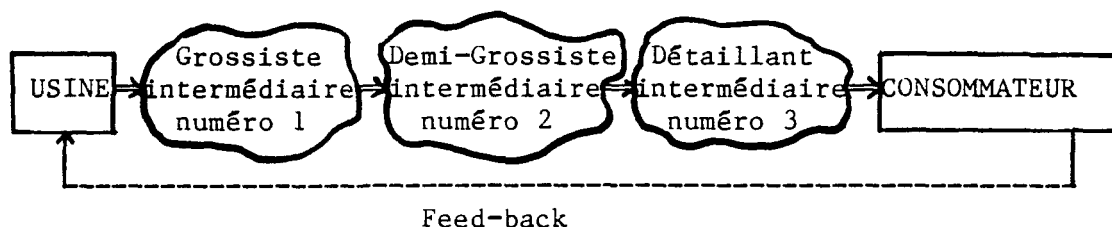


Figure 2 Circuit actuel de distribution de l'Usine

En dépit de ce double inconvénient, l'Usine a adopté ce circuit comme résultat d'un accord tacite entre son grossiste, du nom de "Rwandex", et elle-même. En vertu de cette entente, Rwandex a avancé à l'Usine un fonds de trésorerie de 90 millions de FRW et lui a garanti un soutien financier. En échange, l'Usine vend toute sa production à Rwandex. Cet arrangement restera en vigueur aussi longtemps que l'Usine ne pourra obtenir son propre fonds de roulement ou réaliser un prix de

15. Par le passé, les manoeuvres visant la création de pénuries artificielles ont été pratiquées pour faire des pressions à la Banque Nationale du Rwanda (B.N.R) qui a autorité de valider les licences d'importation. En effet, ces pénuries font penser à une pénurie réelle, mettant ainsi la B.N.R dans l'obligation de valider d'autres licences même si c'est contraire à ses vœux. En outre, ces mêmes pénuries peuvent permettre de pratiquer des prix élevés lorsqu'elles sont entretenues à un niveau situé à mi-chemin entre une pénurie réelle et une disponibilité du produit en quantité suffisante. Dans tous les cas, il faut exercer un certain monopole du produit pour s'adonner à une telle politique.

revient en dessous du prix des allumettes importées. Il est à noter que Rwandex est une entreprise commerciale privée d'import-export qui vend en gros. Elle est la principale importatrice d'allumettes au Rwanda et constituait, de ce fait, le principal concurrent de l'Usine avant que celle-ci ne se mette sous sa "protection".

2.2.3.2.2 Les partenaires commerciaux

Les matières premières de base utilisées par l'Usine sont soit d'origine intérieure soit d'origine extérieure. Celles d'origine intérieure sont uniquement le bois et certains services généraux (électricité et eau) tandis que celles d'origine extérieure sont les produits chimiques et les combustibles d'une part, et les papeteries propres à la fabrication d'allumettes d'autre part. Par ordre d'importance, le bois, les matériaux d'emballage et les produits chimiques sont les principales matières de base utilisées alors que l'énergie électrique, les combustibles et l'eau sont les principaux services généraux que l'Usine utilise.

Principalement axée sur l'industrie du bois, l'Usine utilise 2700 m³ de bois par an pour une production annuelle de 90 millions de boîtes d'allumettes remplies. C'est dire qu'il faut 0,3 m³ de bois pour produire 10 000 boîtes d'allumettes et que l'Usine consomme 7,5 m³ de bois par jour, toutes choses étant égales par ailleurs. La qualité du bois convenable à la fabrication des allumettes doit répondre aux exigences suivantes:

- bois tendre et résistant, droit, allongé avec peu de noeuds;
- couleur aussi blanche que possible;
- diamètre compris entre 30 et 60 cm;
- vaisseaux peu grands et convenablement répartis.

TABLEAU I

ESPECES DE BOIS DISPONIBLES POUR LA FABRICATION D'ALLUMETTES

Nom Scientifique	Nom Local	Caractéristiques
Podocarpus Usambavensis ¹⁶	Umufu	Excellente qualité
Neoboutonia Macrocalyx	Umwanya	Résistant, blanc
Dombeya Goetzenii	Umukore	Résistant, noir
Pittosporum Spathicalyx	Umusekera	Peu résistant, fragile
Policeas Fulva	Umwungo	Peu résistant, fragile
Cupressus Lustanica	Cyprès	_____
Pinus Patula	Pinus	_____

Les espèces répondant à ces critères et apparaissant dans le tableau I ont été identifiées ou sont disponibles dans les forêts et /ou dans des plantations locales. A en croire le rapport d'étude préalable sur la réalisation de l'usine, précédemment cité, les cinq premières espèces poussent dans des forêts naturelles, relativement situées à proximité de l'Usine. De plus, il n'existe pas, à l'heure actuelle, d'autre demande pour ces espèces de bois tendre.

 16. Quoique d'une excellente qualité, on a du mal à s'en procurer parce qu'il est généralement destiné à la fabrication de meubles.

Consciente du fait qu'elle constituait une menace aux boisements existants composés de bois d'oeuvre et en vertu du principe selon lequel "qui déboise doit absolument reboiser", l'Usine a implanté, depuis Avril 1981, un projet de reboisement de 200 ha, et la fin des travaux de plantation a eu lieu en Avril 1983. Les besoins de l'Usine étant évalués à $7,5 \text{ m}^3$ de bois rond par jour, soit 1,25 ha par mois ou 16 ha par an, il ne se pose actuellement aucun problème pour la fourniture du bois. De plus, à ce rythme de production, les 200 ha de l'Usine seront exploités sur une période de 12 ans. Pour réaliser une rotation complète de 15 ans, l'Usine se propose de planter 50 ha de plus en 1985. A ce moment, toutes les inquiétudes seront levées quant à l'approvisionnement de l'Usine en bois, car avec le stock de bois disponible, l'Usine pourra tourner sans difficulté jusqu'à l'an 2000.

Contrairement à ce qu'on pourrait penser, en termes de coûts, le bois est loin de constituer la matière la plus dispendieuse si on le compare avec les autres matières utilisées, même s'il constitue la principale matière entrant dans la composition d'une allumette. En effet, le coût du bois transporté à l'Usine est estimé pour l'exercice 1984 à 10.517 Frw/m^3 , ce qui fait en tout $10.517 \text{ Frw} \times 2.700 \text{ m}^3 = 28.395.000 \text{ Frw}$ pour le coût du bois, soit 11.2% du prix de revient.

Les produits chimiques sont la seconde matière utilisée dans l'industrie de l'allumette, la seconde dans le coût pour ce qui est de l'Usine de Butare, après les matériaux d'emballage et avant le bois. Le tableau II indique les principaux produits chimiques destinés à la fabri

TABLEAU II
PRODUITS CHIMIQUES EN USAGE DANS LA FABRICATION D'ALLUMETTES, LEURS
CARACTERISTIQUES ET LA QUANTITE REQUISE (POUR UNE PRODUCTION DE 90 M. DE
BOITES).

Désignation	Quantité Annuelle Requise (Kg)	Caractéristiques
1. Verre en poudre	15 400	- blanc - maille supérieure à 200 - ne contenant ni Ca, Co ni SiO
2. Bichromate de potassium	1 250	- teneur supérieure à 98 %
3. Bioxyde de manganèse	6 250	- teneur supérieure à 50 % - maille supérieure à 200 - humidité inférieure à 0,5 %
4. Oxyde de fer	5 400	- teneur supérieure à 75 % - maille supérieure à 200 - humidité inférieure à 0,5 %
5. Ocre rouge manganèse	1 700	- teneur supérieure à 90 % - maille supérieure à 200 - humidité inférieure à 0,5 %
6. Sulfure en poudre	8 400	- teneur supérieure à 99,8 % - maille supérieure à 200 - teneur en cendres inférieure à 0,2 % - humidité inférieure à 0,01 %
7. Résine en poudre	8 400	- humidité inférieure à 0,5 % - maille supérieure à 150 - teneur en cendres inférieure à 2 %
8. Colle sèche	6 250	- résistance de la gelée 220/250 grs - pH 6,4 à 6,8 - humidité inférieure à 13 % - teneur en cendres, huile grasse et chlorure: 2 %
9. Chlorate de potassium	42 000	- teneur supérieure à 99,7 % - maille supérieure à 250
10. Cire de paraffine	42 000	- point de fusion 120° F - pH 7 - teneur en huile grasse inférieure à 3 %
11. Phosphore amorphe rouge	5 000	- teneur supérieure à 98 % - maille supérieure à 350

TABEAU II(suite).

PRODUITS CHIMIQUES EN USAGE DANS LA FABRICATION D'ALLUMETTES, LEURS
CARACTERISTIQUES ET LA QUANTITE REQUISE (POUR UNE PRODUCTION DE 90 M. DE
BOITES).

Désignation	Quantité Annuelle Requise (Kg)	Caractéristiques
12.Sulfure d'antimoine	5 000	- humidité inférieure à 0,3 % - maille supérieure à 150
13."Fukusol"	4 200	- viscosité 8 000 à 1 500 cps - pH 3 à 4 - perte d'allumage 0,3 %
14.Silicate de sodium	1 700	-----
15.Souffre en poudre	---	-----
16.Kissel	---	-----
17.Talc en poudre	---	-----
18.Acide borique	---	-----
19.First Yellow	---	-----
20.Résine liquide	---	-----
21.Carboniseur "K"	---	-----
22.Rhodamine "B"	---	-----

Source: Saito, M.K. et al., Rapport d'étude préalable sur la réalisation du complexe d'allumettes au Rwanda., Tokyo, Japan Consulting Institute, Janvier 1976.

cation d'allumettes et la quantité annuelle requise pour une production de 90 millions de boîtes d'allumettes remplies.

L'approvisionnement relatif à ces produits pose des problèmes insoupçonnés, dûs aux contraintes environnementales incontrôlables précédemment évoquées. Quant à leur coût, on retrouve ces produits dans la fabrication des 90 millions de boîtes d'allumettes pour une somme de 40.623.931 Frw, soit 17% du prix de revient.

Une troisième catégorie de matière première utilisée dans l'industrie de l'allumette est constituée par les papeteries. En effet, outre la papeterie utilisée dans l'administration, qui est d'ailleurs de loin la plus insignifiante, l'Usine se sert de différents modèles de papier comme matériaux d'emballage. Le tableau III en montre les différentes sortes et les quantités annuelles requises pour l'Usine.

De même que pour les produits chimiques, les matériaux d'emballage sont importés avec toute la chaîne de contraintes environnementales que cela implique.

Lors de la construction de l'Usine, il était prévisible qu'elle consommerait les produits chimiques et les papeteries en provenance de "Collchimie-Kigali" et des "Papeteries du Rwanda" qui sont deux entreprises locales, générant ainsi des effets d'entraînement en amont intéressant l'industrialisation du Rwanda. En attendant que ce vœu devienne réalité, le papier et les produits chimiques ont dû être importés du Japon, situation qui demeure d'ailleurs inchangée.

TABLEAU III

MATERIAUX D'EMBALLAGE POUR ALLUMETTES, LEURS CARACTERISTIQUES ET QUANTITE
REQUISE POUR LA FABRICATION DE 90 MILLIONS DE BOITES.

Désignation	Quantité Annuelle Requise	Caractéristiques
1. Carton pour boîtes extérieures	92 700 000 Feuilles	310 g/m ² , impression tricolore
2. Carton pour boîtes intérieures	92 700 000 Feuilles	240 g/m ²
3. Papier d'emballage pour grosse	770 Rouleaux	41,7 g/m ²
4. Etiquette	9 090 000 Etiquettes	52,2 g/m ² , impression tricolore
5. Caisses carton	75 750 Caisses	JIS, catégorie 2 impression bicolore
6. Bande gommée (A)	1 150 Rouleaux	largeur: 50 mm
7. Bande gommée (B)	1 320 Rouleaux	largeur: 50 mm

Source: Saito, M.K. et al., Rapport d'étude préalable sur la réalisation du complexe d'allumettes au Rwanda, Tokyo, Japan Consulting Institute, Janvier 1976.

Soucieuse de pallier à la dépendance vis-à-vis d'un seul fournisseur, la direction de l'Usine a tout mis en oeuvre pour diversifier ses sources d'approvisionnement. Des différents contacts établis ici et là pour comparer les différentes offres pour la fourniture de produits chimiques et de papier à l'offre japonaise, seules les prospections commerciales vers Chypre ont abouti à une première commande qui ait fait épargner à l'Usine 50% de l'offre japonaise. Cependant, l'acheminement des matières jusqu'au Rwanda a posé des problèmes non initialement prévus, si bien que l'Usine a dû arrêter la production pour les mois de

janvier et février 1982 à cause d'une pénurie de produits chimiques et de papier. L'Usine avait également contacté "Collchimie-Kigali" et "Collchimie-Allemagne", mais sur une gamme de 17 produits chimiques intervenant dans le processus de fabrication d'allumettes, elles n'ont pu coter que trois types seulement. On a dû renoncer à l'offre, vue la difficile coordination des livraisons qui en découlerait. Au Rwanda, la société d'import-export "Sorimex" avait offert également de fournir du papier à des prix jugés intéressants.

Après avoir établi la comparaison entre les offres reçues d'un peu partout, l'Usine a recontacté ses partenaires du Japon, leur faisant remarquer le manque à gagner qu'ils subiraient dans l'éventualité que les commandes soient placées ailleurs. Devant une telle menace, "FUKUMOTO", société japonaise de type familial, fournisseur de produits exportables à travers les multinationales (SUMITOMO, MITSUBISHI, MITSUI, etc.) qui habituellement dominant le commerce extérieur japonais, a refait ses calculs. De la sorte, Fukumoto a préféré se libérer de la tutelle onéreuse qu'exerçait sur elle Sumitomo dans ses relations avec l'Usine. Selon les nouvelles offres venues de Fukumoto, il y a moyen de continuer à approvisionner l'Usine à partir du Japon, à moitié-prix de ceux qui étaient pratiqués jusqu'ici par la multinationale Sumitomo.

A ce sujet, le tableau IV compare les prix de Sumitomo, de Fukumoto, des fournisseurs de Chypre et ceux de Sorimex de Kigali pour les produits chimiques et le papier.

En ce qui concerne les produits chimiques donc, l'Usine continuera de s'approvisionner chez les fournisseurs du Japon, pour au moins quatre principales raisons:

- traitant directement avec Fukumoto, l'Usine a intérêt à continuer ses relations, surtout que son partenaire s'est déclaré capable d'abaisser de moitié les prix pratiqués antérieurement;
- le souci de ne pas rompre avec le Japon, mais au contraire de maintenir la liaison technologique avec les promoteurs de l'Usine, qui fournissent les pièces de rechange;
- les fournisseurs japonais sont susceptibles d'offrir plus de facilités sur le plan du management tandis que les correspondances vers Chypre seraient plus malaisées au point de vue transport et affecteraient de façon préjudiciable l'exécution des commandes;
- aucun autre fournisseur ne s'est avéré, après les divers contacts, capable de fournir les 22 produits requis pour la production d'allumettes.

TABLEAU IV

COMPARAISON DES PRIX DE QUELQUES FOURNISSEURS

FOURNITURE/PRIX en FRW	SUMITOMO	FUKUMOTO	CHYPRE
Produits chimiques (60 tonnes pour 6 mois d'utilisation)	19 341 000	12 403 000	---
Papeterie (carton- emballage et bande gommée)	19 025 000	6 964 088	---
TOTAL	38 366 000	19 367 988	19 367 988

Pour avoir une idée de la distribution des coûts de matières et de services consommés dans le prix de revient pour les trois premières années d'activités de l'Usine, et par conséquent de l'importance que revêtent pour celle-ci les fournisseurs, qu'ils soient nationaux ou étrangers, on peut consulter avec intérêt le tableau V.

De ce tableau, il ressort que 55% des activités de l'Usine ont été assurées en rapport étroit avec les partenaires commerciaux, les fournisseurs étrangers totalisant à eux seuls 35% du prix de revient. C'est dire combien l'Usine dépend de l'étranger et de l'environnement international. Toute décision émanant de l'entreprise ne devrait pas ignorer cette réalité.

Concernant le marché des capitaux financiers, outre que l'entreprise n'a pas accès au financement des banques parce que non dotée de personnalité juridique, il n'existe pas au Rwanda un marché impressionnant des capitaux.

A l'instar des autres pays en voie de développement, le Rwanda souffre de l'insuffisance de l'épargne et cette situation se répercute au niveau des banques par l'insuffisance des capitaux à risque. Dans ce contexte, les conditions d'octroi du financement ne peuvent être que trop rigoureuses, impliquant de l'entrepreneur non seulement qu'il soit clairvoyant, mais aussi qu'il oeuvre dans un secteur dont la prospérité ne peut être mise en doute.

TABLEAU V
MATIERES ET SERVICES FOURNIS A L'USINE EN % PAR RAPPORT AU PRIX DE
REVIENT

Poste	%	Total en %
1. Matières Premières Consommées		40
Fournisseurs Etrangers :- Papier	23	
- Produits chimiques	12	
Fournisseurs Locaux : - Bois	5	
2. Autres Matières		6
Fournisseurs Locaux :		
- Matières et Fournitures pour l'usine	1,2	
- Mazout	2,5	
- Essence	1,4	
- Huile, Pétrole, Matières et Fournitures de bureau	0,9	
3. Services consommés		6
Fournisseurs Locaux :		
- Entretien et Réparation des machines	1	
- Entretien et Réparation des véhicules	1	
- Eau et Électricité	1,5	
- Assurances	2,5	
4. Autres Éléments du prix de revient		48
Amortissement	27	
Salaires Nets	17	
Autres Éléments	4	
TOTAL		100

2.2.3.2.3 L'offre des allumettes et la concurrence dans l'industrie de l'allumette au Rwanda

Des quelques 80 millions de boîtes d'allumettes consommées sur le marché rwandais en 1982, la part de l'Usine n'a guère dépassé 20%

puisque sa production réelle n'a été en moyenne que de 16 millions de boîtes en 1981 et en 1982. Le reste a été comblé par les importations. Cette dépendance de la consommation nationale vis-à-vis de l'extérieur démontre sans ambiguïté qu'il existe une demande nationale pouvant écouler la totalité de la production de l'Usine, advenant même le cas où celle-ci fonctionnerait à pleine capacité.

Malgré cela, il n'en est pas moins vrai que la concurrence soit vive sur le marché rwandais et ce au détriment de notre entreprise. En effet, certaines entreprises (dont la plus importante est Rwandex) importent des allumettes de Chine, de Belgique, etc. en quantité suffisante pour le marché local, et dans des conditions de prix extrêmement avantageuses en comparaison avec les prix que peut offrir une entreprise de fabrication naissante. De plus, ces importateurs offrent des allumettes dont la présentation extérieure, la qualité et le prix sont déjà connus et appréciés du marché, alors que les produits de l'Usine ont tout un défi à relever. Ce qui ne se fera pas de sitôt puisque l'absence d'une équipe de contrôle de la qualité qualifiée fait que les produits de l'Usine demeurent de qualité inférieure à ceux importés, non pas en termes d'inflammabilité ou de résistance à l'humidité (les deux principales qualités d'une bonne allumette) mais plutôt en termes de présentation extérieure : coloration de la tige de bois, qualité de la tige, la manière dont elle est polie, coloration du bout humecté de soufre, allumettes sans bout, etc.

L'Usine peut donc connaître un problème d'écoulement de son produit à cause d'une concurrence impitoyable des allumettes importées, une concurrence s'exerçant autant sur la qualité et la familiarité du consommateur avec le produit que sur le prix.

Au cours de sa courte histoire, un tel problème s'est déjà posé et sa résolution a mis à jour une problématique sans précédent à laquelle une solution permanente et appropriée devrait être conçue pour l'avenir. En effet, au cours des premières heures de sa mise en marche, l'Usine a accumulé une production qui exigeait pour son écoulement que soit arrêtée l'importation d'une quantité équivalente d'allumettes. Normalement, c'est la Banque Nationale qui décide de l'arrêt ou non des importations d'un produit donné. L'entreprise, quoique s'inscrivant dans le cadre de la stratégie nationale d'industrialisation, ce qui implique donc que, en matière de politique économique, des décisions appropriées se prennent pour qu'elle atteigne ses objectifs, se voyait privée d'un marché pour la satisfaction duquel elle avait été créée. Sous la tutelle du Ministère de l'économie et du commerce et, donc, ne pouvant s'adresser directement ni à la Banque Nationale, ni au Ministère des finances, qui est le supérieur hiérarchique de la précédente, pour exiger que soient stoppées immédiatement les importations d'allumettes, elle dut se contenter de la lenteur d'intervention que lui imposait la hiérarchie et les procédures administratives caractérisant l'administration centrale, si bien que la décision d'arrêter les dites importations ne fut prise que six mois plus tard. Pendant ce temps, l'Usine avait accumulé la production et son son fonds de roulement ne cessait de s'en ressentir. Ne pou-

vant plus supporter ses coûts de stockage, à court d'argent, elle décida d'écouler ce stock à un prix, cela s'entend, inférieur aux prix de la concurrence mais qui, bien sûr, ne pouvait pas couvrir ses coûts de production. Plus tard, lorsque la décision d'arrêter les importations fut prise, non seulement l'Usine écoula son stock et sa production facilement, mais, également, elle dut l'augmenter jusqu'à pleine capacité. Il se posa alors un problème de fonds de roulement et l'Usine dut s'adresser au Trésor public, ne pouvant en effet pas recourir au financement des banques. Trouvant les caisses publiques probablement vides, se heurtant peut-être aussi à la lenteur de la hiérarchie et des structures intransigeantes de l'administration centrale, elle n'eut pas accès aux fonds recherchés. Elle arrêta donc la production, laissant la population dans une pénurie complète d'allumettes, ce qui fut à l'origine de la réouverture des frontières nationales aux importations d'allumettes. C'est dans ces conditions que l'Usine continue de fonctionner, presque à la merci de ses concurrents, ne sachant pas trop quoi faire sans fonds de roulement, sans accès au financement des banques et ... sans accès au financement du Trésor public.

Pour faciliter l'écoulement du produit de l'Usine, d'aucuns se demandent si l'Etat ne devrait pas instituer une mesure d'arrêt permanent des importations d'allumettes tout au moins en quantité équivalente à la production de l'Usine. Le principal argument invoqué contre ce point de vue est qu'une telle mesure serait à l'origine d'une pénurie catastrophique si pour une raison ou une autre, l'Usine ne parvenait pas à rencontrer ses prévisions de production. Faudrait-il pour autant laisser

l'Usine affronter des problèmes insurmontables d'écoulement du produit (parce qu'elle est encore à son stade de démarrage et qu'elle connaît des difficultés graves de fonds de roulement) et par conséquent des problèmes de décollage économique au prix d'une hypothétique pénurie qui, par ailleurs, ne serait que relativement facile à éviter ? Telle est la question qui est posée et qu'il faut trancher.

2.2.3.3 Environnement politique

L'environnement politique, identifié à tous les facteurs et contraintes d'ordre gouvernemental ou purement politique de nature à influencer et à déterminer le fonctionnement de l'Usine sans toutefois le contrôler, intéresse celle-ci à plus d'un titre.

En effet, du point de vue purement politique, le cadre de coopération bilatérale dans lequel s'inscrit la conception, la naissance, et le démarrage de l'Usine, ainsi que le cadre de la politique économique en matière d'industrialisation auquel a répondu sa création et auquel répond son bon fonctionnement constituent deux éléments déterminants dans sa survie et dans l'atteinte de ses objectifs.

Dans le même ordre d'idée, les bonnes relations entretenues par le Rwanda avec les pays limitrophes, particulièrement ceux à travers lesquels doivent transiter les produits à sa destination, ainsi que le calme, la paix et la tranquillité régnant sur son propre territoire - facteurs paraissant à première vue d'aucune importance - sont des éléments indispensables à la réussite de toute activité économique dans une région où l'enclavement et l'instabilité socio-économico-politique sont la règle. C'est particulièrement vrai pour l'Usine qui, opérant dans un pays enclavé, fabrique un produit à partir de matières, dont certaines, irremplaçables et importées d'Europe ou d'Asie, doivent transiter par la dite région avant d'arriver au Rwanda.

Du point de vue gouvernemental, l'environnement politique doit être perçu en termes de relations, d'influences et de liens d'autorité qui existent entre la présidence de la République, les différents départements ministériels, ou autres organismes d'intérêt public, et l'Usine d'allumettes de Butare.

Le Mineco constitue, nous l'avons vu, le super-système de l'Usine en vertu du mandat de tutelle administrative qui lui a été confié à l'égard de celle-ci. Toutefois, en dehors de cette tutelle, il faut ajouter que ledit ministère a pour mission générale d'élaborer et d'orienter la politique nationale d'industrialisation et de promouvoir la création et la survie des industries. De plus, il contrôle le commerce extérieur, un domaine qui intéresse l'Usine puisqu'elle importe toutes ses matières premières à l'exception du bois, du moins pour le moment. Le Mineco dirige aussi la politique générale d'importation et d'exporta-

tion, et examine les demandes d'agréation d'importateurs et d'exportateurs. Dans le cadre de la promotion industrielle, le même Ministère s'occupe de l'instruction des dossiers de demandes pour bénéficiaire du "Code des investissements", de la surveillance constante de l'approvisionnement du pays, et des mesures préventives contre les pénuries.

D'autres départements entretiennent avec l'Usine des relations d'influence tantôt discrètes, tantôt par contre ouvertes, mais dans tous les cas déterminantes.

La présidence de la République est, par exemple, la seule dotée du pouvoir et de l'autorité nécessaires pour accorder la personnalité juridique, déterminer le ministère devant exercer la tutelle sur une entreprise publique donnée, nommer la haute direction et les cadres de haut niveau de celle-ci. A ce titre, elle constitue l'organe le mieux indiqué pour résoudre les problèmes structurels de l'Usine: ceux relatifs à son identité, son but, sa mission et ses objectifs fondamentaux.

Le Ministère des affaires étrangères et de la coopération, responsable de l'examen des conditions de financement extérieur des projets de développement, de l'établissement des programmes généraux et particuliers concernant la coopération nécessaire à la réalisation de ces mêmes projets, et, par voie de conséquence, responsable de l'évolution de l'exécution des projets financés dans le cadre de la coopération bilat rale¹⁷ est le seul habilité à intervenir lorsque les problèmes posés à

17. A.P. 89/06 du 13/04/1979 modifiant et complétant l'A.P. 103/03/2 du 29/05/1979 portant organisation et attributions des services de l'Administration Centrale, Journal Officiel n  10 du 15 Mai 1979.

l'Usine nécessite de faire appel à leurs partenaires japonais pour leur solution.

Le Ministère du plan, en vertu de sa mission d'évaluer et de contrôler le plan, a été le promoteur et l'exécutant du "Projet Usine d'allumettes de Butare". En vertu de ce même mandat, il a la responsabilité d'évaluer périodiquement les projets terminés et contrôler la situation des dépenses d'investissement des entreprises publiques (PMOP), d'évaluer la situation financière de l'exécution des projets et de rechercher les solutions aux problèmes rencontrés lors de l'exécution et du démarrage des projets. De ce fait, il constitue un interlocuteur privilégié de l'Usine qui, en plus d'être située dans ce dernier cas, n'est pas encore arrivée au stade d'autofinancement. C'est d'ailleurs par l'intermédiaire du Miniplan, gestionnaire du budget de développement¹⁸, que l'Etat fait des injections de fonds, si minimes soient-elles, dans l'Usine d'allumettes. Si donc le Miniplan devrait, en principe, cesser toute intervention dans un projet totalement terminé, il n'en reste pas moins qu'en réalité, il continue d'exercer un droit de regard et de contrôle sur ledit projet, ne fût-ce que pour s'assurer de l'atteinte des objectifs du Plan. L'Usine est, dans ce cas précis, intéressée par le Miniplan en ce qui a trait à ses besoins financiers (fonds de roulement, projets d'agrandissement, amortissement du déficit, etc.) lorsque le genre de besoin exprimé rentre dans le cadre du budget de développement.

18. C'est à travers ce budget de développement que le Miniplan verse la contrepartie rwandaise dans les projets-mixtes de développement.

Le Ministère de l'agriculture et de l'élevage (MINAGRI) a dans ses attributions la gestion des forêts et des reboisements. Il détient ainsi le pouvoir de législation en matière de foresterie, et s'occupe de l'économie forestière, de la protection et de l'enrichissement des forêts, de leur exploitation rationnelle et de la production du bois à usage industriel. Il constitue donc un partenaire d'environnement gouvernemental dont les directives doivent être minutieusement respectées par l'Usine et les recommandations soigneusement prises en considération, étant donné que celle-ci oeuvre avant tout dans l'industrie du bois et que, comme nous l'avons souligné, elle constitue une menace aux boisements existants.

Le Ministère de la fonction publique (MINIFOP) est responsable tant du recrutement et de la gestion du personnel de l'Etat (agent de l'Etat) que de l'emploi et de la sécurité sociale dans le secteur privé. A ce titre, il a pour attributions, entre autres:

- le recrutement du personnel suivant ses disponibilités et les besoins des services (tant publics que privés);
- de l'établissement des projets de nomination, de détachement, de transfert, de mise en disponibilité et de réintégration;
- de l'examen des demandes en matière de recrutement. Il est également responsable de la planification et de l'exécution du perfectionnement, de même que du recyclage des agents de l'Etat.

De ces quelques attributions, il ressort que le Minifop contrôle au niveau national l'affectation, le développement, la conservation

et la mise en disponibilité des agents. On devine les implications forcément profondes de ses décisions sur la gestion de l'Usine en général, sur ses politiques d'acquisition, de développement et de conservation du personnel, en particulier.

Finalement, le Ministère des finances (MINIFIN) qui, en plus de détenir le portefeuille de l'Etat, collabore avec le Ministère du Plan pour la préparation et l'exécution du budget de développement et examine les projets des participations financières de l'Etat dans les sociétés d'économie mixte est sans conteste l'un des grands organes disposant des compétences nécessaires pour exercer une influence déterminante sur les destinées de l'Usine. En effet, le fait pour ce ministère de détenir le portefeuille de l'Etat fait qu'il exerce un pouvoir de contrôle sur la gestion des entreprises publiques, suit les opérations d'investissement réalisées par l'Etat, exploite les rapports des commissaires aux comptes (qui lui sont naturellement transmis) et élabore régulièrement les instructions de redressement des sociétés para-étatiques. De plus, en vertu de la tutelle qu'il exerce sur la Banque Nationale du Rwanda (B.N.R) et de sa mission d'élaborer des projets de législation et de réglementation douanières, il jouit d'un pouvoir de décision certain en matière d'importation et d'exportation, domaine d'activités qui intéresse l'Usine à plus d'un titre.

Parmi les organismes d'intérêt public qui intéressent l'Usine et qui font partie de son environnement immédiat, on ne mentionnera que la B.N.R pour le caractère déterminant de ses décisions sur l'Usine, en autant que les décisions prises par cet organisme ou bien la concernent directement, ou bien concernent son secteur d'activités. En effet, c'est la B.N.R qui gère les devises de l'Etat et garde le Trésor public. En conséquence, c'est elle qui valide les licences d'importation pour tous les produits commercialisés dans le pays. Par exemple, en autorisant l'importation de grandes quantités d'allumettes, elle peut entraver l'activité de l'Usine. Par contre, en les stoppant, elle peut provoquer une pénurie. Dans cet exemple précis, on convient aisément que quelle que soit la décision prise, ses conséquences n'en seront pas moins ressenties au niveau du fonctionnement de l'Usine.

Sous son aspect "Caisse de l'Etat", la B.N.R accorde des crédits aux entreprises publiques et peut faire des sauvetages financiers pour un établissement étatique en difficultés. C'est dire une fois de plus quel peut être l'impact de ses décisions sur les destinées de l'Usine.

Toutes ces facettes d'une même réalité qu'est l'environnement gouvernemental et politique de l'Usine ont une incidence considérable sur celle-ci. Il s'agirait pour elle de coordonner leur action pour que sa réussite soit une question de temps alors que l'inverse serait catastrophique. Leur analyse et la saisie par l'Usine des situations avantageuses serait à coup sûr bénéfique, mais l'emprise sur ces variables reste con-

sidérablement difficile à acquérir, compte tenu des divergences inévitables qui doivent exister entre ces diverses sources d'influence.

2.2.3.4 Environnement légal

Les contraintes et les facteurs légaux auxquels l'Usine doit se conformer sont plus ou moins identiques à ceux auxquels devrait s'astreindre toute entreprise du genre, oeuvrant dans ce secteur. En effet, considéré comme un service public (une entité créée par un pouvoir public, dotée de la personnalité civile et de l'autonomie administrative et financière et gérée sous sa tutelle), tout établissement public doit s'astreindre au Décret-loi n° 39/75 du 07 Novembre sur les Etablissements Publics¹⁹ et à l'Arrêté présidentiel n° 227/01 du 20 Décembre 1976 portant statut du personnel des Etablissements Publics²⁰. Le premier régit les comportements et les conduites à adopter dans la gestion des établissements publics, spécialement en matière d'administration du personnel, du budget, de comptabilité, de reddition des comptes et de contrôle. Le second détermine les dispositions générales à suivre dans le recrutement des agents, l'entrée en service, le stage et l'exercice de la fonction, l'interruption de service, le signalement, le recours, la promotion, la cessation définitive de service, le traitement et les autres avantages. En outre, il définit les devoirs, interdictions et incompatibilités des agents des établissements publics, ainsi que les conditions d'applicabilité du régime disciplinaire. Quoique l'Usine ne ré-

17. Voir à ce sujet Journal Officiel, Vol XIV, n° 23 du 01/12/1975.

18. Voir à ce sujet Journal Officiel, Vol XVI, n° 1 du 01/01/1977.

ponde pas encore à la définition d'un établissement public, au sens du décret, force est de constater que la pratique s'inspire de cette législation quand-même.

Une autre contrainte d'environnement légal est l'application obligatoire dans l'Usine de la Législation du travail.

2.2.3.5 Environnement technologique

Incarnation d'un transfert de technologie, comme nous l'avons vu précédemment, l'Usine fonctionne sur des équipements relativement complexes, effectuant les tâches des plus simples jusqu'aux tâches les plus sophistiquées. Les principales contraintes technologiques sont dans ce contexte de :

- assurer une qualification poussée au personnel de façon à le rendre non seulement apte à manipuler avec dextérité les machines et à assurer avec compétence leur entretien et maintenance, mais aussi capable de comprendre leur fonctionnement et ainsi de pouvoir corriger leurs défauts mineurs et majeurs;
- compte tenu des autres aspects de l'environnement, suivre l'évolution des innovations technologiques dans l'industrie, assurer les commandes de nouvelles machineries pour remplacer les anciennes ou celles qui sont technologiquement parlant dépassées ainsi que constituer un stock de sécurité des pièces détachées les plus usitées aux conditions les plus avantageuses possibles pour l'entreprise;
- diversifier au besoin les fournisseurs d'équipements en associant les facteurs compétence technique, risque, fidélité, coût, qualité, etc. .

2.2.3.6 Environnement physique

Du fait de l'interpénétration de diverses facettes de l'environnement, l'on a certainement fait allusion aux contraintes d'ordre physique avec lesquelles doit jouer l'Usine pour sa bonne marche. L'enclavement du Rwanda, et partant, de l'Usine vis-à-vis de la provenance des principales matières premières entrant dans la composition des allumettes a été et doit être identifié comme la contrainte la plus importante de l'environnement physique. Lorsque cet enclavement est lié à un relief montagneux, rendant tout transport terrestre presque aussi coûteux que le transport aérien, l'on devine combien son impact est grand.

Outre cet aspect de l'environnement physique le plus défavorable, il existe d'autres facettes heureusement plus généreuses. Choisi pour des raisons évidentes de proximité des régions productrices de matières premières (bois), de disponibilité de main-d'oeuvre et d'approvisionnement en services généraux, le site du complexe est sans conteste un facteur environnemental positif.

2.2.3.6.1 Conditions géographiques

Butare est situé à 29°44' de longitude-Est, 2°36' de latitude-Sud et à 1,753 m d'altitude dans le sud du Rwanda. Cette région est à 128 Km de Kigali, la capitale. Il y fait un climat tempéré avec de faibles variations de température pendant toute l'année, ce qui en fait non seulement un milieu idéal pour la fabrication des allumettes, mais aussi un milieu agréable à vivre. Les tableaux VI et VII en témoignent,

en indiquant la température et l'humidité moyennes par mois et heure à Rubona, qui est situé à 29° 46' de longitude-Est, 2° 29' de latitude-Sud et à 1,706 m d'altitude (à environ 12 Km de Butare).

TABLEAU VI
TEMPERATURE MOYENNE PAR HEURE ET MOIS (° C)

Heure	Janv	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil	Aoû.	Sept	Oct.	Nov.	Déc.	Moyen. Annuel.
6.00	14.1	14.8	14.7	15.1	15.3	14.3	13.7	15.0	15.0	15.3	14.8	15.1	14.8
9.00	18.5	18.6	19.5	18.9	18.6	18.6	18.9	19.1	20.6	20.7	19.5	20.1	19.3
12.00	21.6	22.4	22.7	21.1	20.7	21.3	22.0	23.5	24.1	22.9	22.1	22.6	22.2
15.00	21.8	22.3	22.8	21.6	21.1	21.3	23.7	24.9	23.7	22.6	20.0	21.2	22.2
18.00	19.1	18.2	19.1	18.9	18.6	18.5	21.1	21.3	19.8	19.4	18.1	19.2	19.3

TABLEAU VII
HUMIDITE MOYENNE PAR HEURE ET MOIS (%)

Heure	Janv	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil	Aoû.	Sept	Oct.	Nov.	Déc.	Moyen. Annuel.
6.00	88	89	90	90	91	89	78	73	74	86	91	90	86
9.00	77	77	74	78	79	74	60	60	61	65	76	75	71
12.00	65	62	69	69	71	63	51	45	49	58	64	62	60
15.00	62	59	60	67	69	63	46	42	50	60	73	68	60
18.00	70	74	72	77	79	72	52	52	64	71	79	77	70

C'est compte tenu de ces conditions physiques relativement bonnes que l'approvisionnement en bois de l'Usine est jugé comme ne devant poser aucun problème avant l'an 2000 et que le stock de bois existant peut constamment se renouveler tous les quinze ans comme résultat d'une politique permanente de reboisement. C'est aussi en fonction de ces bonnes conditions climatiques que la productivité de la main-d'oeuvre peut rester excellente toute l'année sans que l'Usine encoure des coûts liés à l'amélioration du milieu de travail due à des conditions physiques (qu'on pense notamment aux coûts liés au chauffage ou à la climatisation dans les usines construites à d'autres endroits).

Enfin, le même environnement physique offre à l'Usine un terrain vaste et un emplacement excellent, facteurs qui sont largement favorables à un travail sain et une éventuelle expansion.

2.2.3.7 Environnement socio-humain

Tout environnement socio-humain attend de toute entreprise qu'elle s'y intègre harmonieusement, qu'elle agisse de façon à y être acceptée, qu'elle y puise ses ressources et sources de prospérité en même temps qu'elle y écoule sa production, de façon à le satisfaire et à contribuer à son plus avoir et à son plus être d'une manière générale. L'Usine d'allumettes de Butare, pour ce qui est de son environnement socio-humain, ne fait pas exception à la règle.

2.2.3.7.1 Disponibilité de la main-d'oeuvre

La ville de Butare dans laquelle est bâtie l'Usine est la deuxième en importance du pays. Cependant, même si elle "regorge" d'écoles (Université, Groupe scolaire, Séminaire, Ecole sociale, Ecole militaire), d'hôpitaux, de banques, de casernes, d'hôtels, d'ateliers et d'usines, ... il n'en reste pas moins que, à l'instar des autres régions du pays, le niveau d'instruction moyen de la population (jeune) est très bas, alors que le nombre des sans emploi est abondant et en permanente croissance. Il s'ensuit qu'on retrouve une abondance de main-d'oeuvre non qualifiée contre une rareté de gens qualifiés, et que les entreprises doivent embaucher des jeunes à bas niveau d'instruction et les former elles-mêmes.

L'Usine d'allumettes se heurtant initialement aux mêmes difficultés n'avait d'autres choix que de procéder au recrutement de jeunes gens d'un niveau de scolarité moyen équivalent à trois ans de post-primaire. Aussi, la politique de formation des employés mise en place par l'Usine se double-t-elle d'une volonté de conserver, dans la mesure du possible, le personnel déjà formé. Il n'y a nul doute que les coûts dépensés pour la formation du personnel sont ou seront compensés par un degré plus grand d'intégration et d'acceptation dans le milieu.

2.2.3.7.2 Conditions de travail

Au Rwanda, les heures de travail requises par employé sont de huit (8) heures du lundi au vendredi et de cinq (5) heures le samedi,

pour un total de 45 heures par semaine. Annuellement, il existe douze jours fériés et chaque employé a droit à un repos hebdomadaire complet tous les dimanches. Pour la main-d'oeuvre des entreprises, le salaire comprend une indemnité pour le repas et le logement, en plus du salaire proprement dit. Il est généralement assez peu élevé. Pour l'Usine d'allumettes de Butare, les salaires représentent à peu près 20% du prix de revient. Par ailleurs, des assurances sociales couvrent l'invalidité et les accidents de travail. Les taux de cotisation sont de 5% pour la cotisation patronale et de 3% pour la cotisation du salarié.

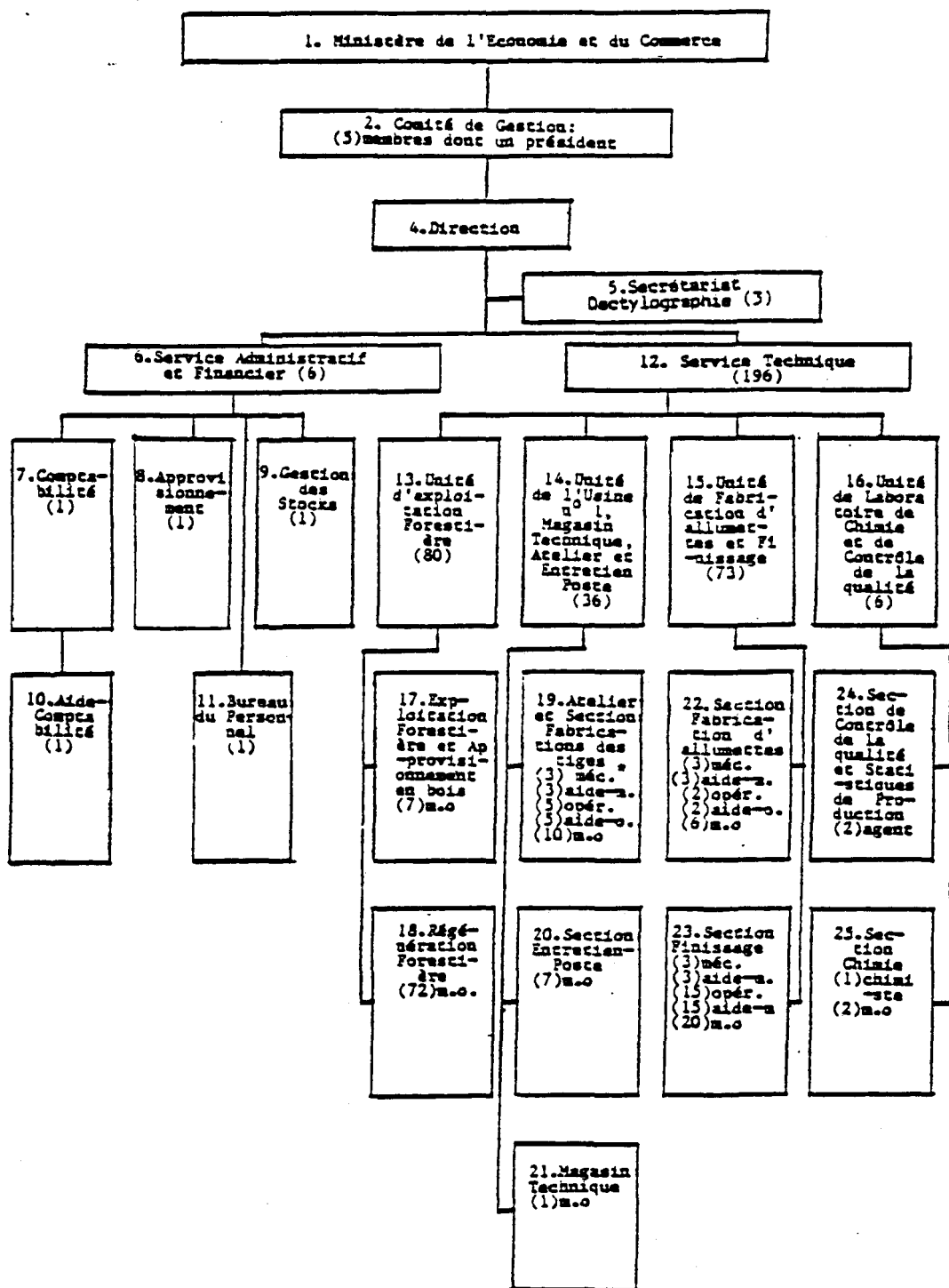
2.2.3.7.3 Récréations et activités de loisirs

Sur le plan des loisirs, des activités sportives sont organisées au sein même de l'Usine, en vertu de l'ancien adage latin: "MENS SANA IN CORPORE SANO". Des équipes sont formées dans différentes disciplines sportives, non seulement dans l'intention de se détendre après le travail, mais aussi, dans l'intérêt pour certains, de développer leur talent et leur goût pour la compétition. En compétitionnant avec des équipes d'autres établissements industriels, scolaires ou autres, les équipes contribuent à faire connaître leur Usine dans les coins les plus divers du pays et à accroître son rayonnement.

C'est là une des façons pour elle d'être en harmonie avec son milieu, développant ainsi une image sociétale positive et se préparant à maîtriser convenablement les contraintes de son environnement socio-humain.

2.3 DESCRIPTION DES STRUCTURES

2.3.1 Organigramme



*. Légende:-- (196) Nombre d'employés par service
 - 12. n° du poste dans la description des tâches
 - méc. = mécanicien
 - aide-m. = aide-mécanicien
 - opér. = opérateur
 - aide-o. = aide-opérateur
 - m.o. = manoeuvre.

Figure 3 Organigramme de l'Usine

2.3.2 Description des tâches

1. Poste: Ministre de l'économie et du commerce

Titulaire (actuel): Ngilira Mathieu

- Tâches:
- approuve toute décision concernant l'Usine et émanant du Comité de gestion;
 - approuve l'avant-projet du budget élaboré par la direction et initialement approuvé par le Comité de gestion;
 - approuve le règlement d'ordre intérieur de l'Usine élaboré par la direction et initialement approuvé par le Comité de gestion;
 - approuve les bilans, les comptes d'exploitation, de pertes et profits et les rapports de gestion établis par la direction et initialement approuvés par le Comité de gestion;
 - évalue au troisième degré le personnel de la première catégorie affecté à l'Usine;
 - attribue au personnel de l'Usine certains avantages qu'il juge nécessaires, sous forme de primes, de logement, d'indemnités de mission et de restaurant, etc., sur proposition du Comité de gestion;
 - propose à l'autorité compétente de licencier un agent sous statut ayant commis une faute grave;
 - détermine les émoluments des membres du Comité de Gestion et des vérificateurs des comptes.

2. Poste: Président du Comité de gestion

Titulaire (actuel): Gashumba Pierre Claver

- Tâches: - préside le Comité de gestion;
- évalue au deuxième degré, conjointement avec le directeur, le personnel de la première catégorie affecté à l'Usine;
 - réunit les membres du Comité de gestion une fois par trimestre;
 - ouvre les réunions, dirige les débats, donne la parole et clôt les débats lors des réunions du Comité de Gestion;
 - soumet aux membres du Comité les procès-verbaux des séances pour approbation et signature;
 - convoque les réunions extraordinaires de sa propre initiative, sur proposition de la moitié des membres ou sur proposition des vérificateurs des comptes.

3. Poste: Membre du Comité de gestion

Titulaire(s): cinq (5) membres (nommés par le ministre ayant la tutelle de l'Usine dans ses attributions)

- Tâches: conjointement avec les autres membres du Comité de gestion:
- supervise la direction en matière de gestion journalière des activités de l'Usine;
 - approuve les programmes de développement des activités de l'Usine;
 - approuve le règlement d'ordre intérieur;
 - approuve les budgets et les comptes de l'Usine;

- propose au ministre, ayant l'Industrie dans ses attributions d'accorder au personnel de l'Usine les avantages qu'il juge nécessaires;
- propose la convocation des réunions extraordinaires du Comité dont il fait partie.

4. Poste: Directeur de l'Usine

Titulaire (actuel): Ayishubije Gaspard

- Tâches: - assure l'expédition des affaires et la gestion journalière;
- supervise, contrôle et coordonne les activités de divers services;
 - représente l'Usine dans les actes publics ou sous seing privé, et dans les actions judiciaires;
 - assure les relations avec les organismes nationaux et internationaux;
 - élabore l'avant-projet du budget;
 - assure les relations avec l'autorité de tutelle sur directives du Comité de gestion;
 - administre et gère le personnel;
 - veille à la formation et au perfectionnement du personnel;
 - propose au Comité de gestion les commandes et les remplacements d'équipements;
 - présente au Comité de gestion les projets de développement des activités de l'Usine;

- établit les bilans, les comptes d'exploitation, de pertes et profits et les rapports de gestion;
- participe aux réunions du Comité de gestion avec voix consultative;
- assure le secrétariat du Comité de gestion;
- convoque au besoin les réunions extraordinaires du Comité de gestion;
- s'occupe des affaires ne rentrant pas dans les attributions d'un autre service.

5. Poste: Secrétaire

Titulaire (actuel): Umutesi Gertrude

- Tâches: - s'occupe de l'indicateur général et du central téléphonique;
- reçoit et expédie la correspondance;
 - enregistre et classe les archives;
 - instaure et applique un système approprié de contrôle de la circulation interne des documents entre tous les agents et le secrétariat, en vue de localiser à tout moment un document;
 - évite des pertes ou disparitions de documents;
 - gère les fournitures de bureau;
 - voit aux travaux de dactylographie de la correspondance de direction;
 - prend les demandes d'entrevue avec la direction.

6. Poste: Dactylographe

Titulaire (actuel): deux (2) dactylographes

Tâches: - assure la dactylographie de tous les documents à diffuser à l'intérieur ou à l'extérieur de l'Usine;
- gère l'utilisation de la photocopieuse.

7. Poste: Chef du Service administratif et financier

Titulaire (actuel): Tegibanze Gaspard

Tâches: - administre le personnel;
- assure la coordination des activités ayant trait à la:
- comptabilité générale et trésorerie;
- gestion des stocks et approvisionnement;
- commercialisation;
- étudie les projets de développement en collaboration avec le Service technique;
- étudie les marchés et les prix;
- analyse les offres et monte les dossiers d'investissement;
- élabore des prévisions budgétaires suivant les instructions du directeur;
- conçoit et soumet à la direction des études visant la bonne utilisation du budget, l'augmentation des recettes et une administration rationnelle;
- veille à la discipline et au bon esprit parmi les agents;
- veille à la réalisation de toutes les autres opérations

- concernant les services économiques et administratifs;
- voit au bon déroulement des activités ayant trait à la comptabilité;
 - voit à la réalisation des activités liées à l'approvisionnement et à la gestion des stocks;
 - assure la commercialisation.

8. Poste: Comptable

Titulaire (actuel): Vacant

- Tâches:
- tenir et conserver les documents comptables;
 - tenir les dossiers des créanciers et débiteurs;
 - gérer les comptes bancaires;
 - liquider les factures et payer les salaires;
 - établir régulièrement la situation financière;
 - contrôler régulièrement la situation de trésorerie;
 - contrôler les factures, bons de commande et bons de réception;
 - préparer les bilans, les comptes d'exploitation et de pertes et profits, à n'importe quel moment jugé utile par la direction;
 - tenir systématiquement le journal général et les fiches comptables;
 - contrôler la bonne tenue des journaux auxiliaires par les aides-comptables.

9. Poste: Responsable des approvisionnements

Titulaire (actuel): Ngarambe Marcel

- Tâches: - assurer l'approvisionnement de l'Usine en matières et fournitures diverses sur le marché local;
- distribuer les matières et fournitures de bureau;
 - tenir à jour les fiches y relatives et les faire signer par les utilisateurs;
 - contrôler la bonne tenue des fiches des entrées et sorties de produits finis et des bordereaux d'expédition de l'usine à l'entrepôt et de l'entrepôt aux clients;
 - contrôler la consommation du carburant par véhicule, ainsi que l'usage des bons d'essence;
 - contrôler les listes de pointage de tout le personnel;
 - aider à l'établissement des inventaires de matières premières;
 - contrôler l'enregistrement de toutes les sorties et entrées de matières premières visées par les responsables de la production;
 - collaborer à l'établissement des divers états financiers.

10. Poste: Chef des stocks

Titulaire (actuel): Semanyenzi Jean Marie Vianney

- Tâches: - tenir à jour toutes les fiches de stocks de matériel et de matières premières de l'Usine;
- voir au respect de l'utilisation des bons de commande internes pour justifier les sorties;

- veiller à l'ordre et à la propreté dans les magasins et hangars;
- informer le chef administratif et financier de l'état journalier des stocks de carburant;
- présenter hebdomadairement la situation des stocks au chef du Service technique afin de lui permettre de programmer la production sans risque de rupture de stocks de matières premières.

11. Poste: Aide-comptable

Titulaire (actuel): Mukabalisa Immaculée

- Tâches:
- tenir le journal-caisse et classer les pièces comptables;
 - tenir le journal banque-crédit et classer les pièces et extraits;
 - tenir le journal des achats à crédit, recevoir et classer les factures;
 - tenir régulièrement la balance de vérification en collaboration avec le comptable;
 - déterminer le prix de revient des marchandises importées;
 - aider à la distribution des salaires, si nécessaires;
 - évaluer et tenir mensuellement, ou au moment voulu, des inventaires de matières premières consommées et de produits finis nécessaires à l'établissement de la balance de vérification;
 - s'initier à l'enregistrement des opérations dans le journal général et dans le grand livre;

- collaborer à l'établissement des états financiers chaque fois que cela s'avère nécessaire.

12. Poste: Préposé au personnel

Titulaire (actuel): Ngirabatware Jean de Dieu

- Tâches:
- tenir à jour les dossiers du personnel;
 - ouvrir des fiches pour le personnel nouvellement recruté;
 - établir le roulement des congés des agents;
 - assurer les formalités relatives au recrutement, licenciement et avancement du personnel;
 - assurer les relations avec l'Inspection du travail;
 - assurer les relations avec le Service des impôts;
 - faire la liste de paie;
 - prélever les cotisations destinées à la Caisse Sociale;
 - prélever les taxes professionnelles.

13. Poste: Chef du Service technique

Titulaire (actuel): Vacant depuis Octobre 1983

- Tâches:
- concevoir, contrôler et superviser les activités d'exploitation;
 - concevoir les projets de développement et d'extension de l'exploitation;
 - contrôler et superviser les activités d'exploitation et de régénération forestière;
 - contrôler et interpréter pour la direction les statistiques de production et les rapports techniques des coordonnateurs

d'unités d'exploitation;

- coordonner les activités techniques de l'exploitation avec celles de la direction en collaboration avec le Service administratif et financier;
- programmer et contrôler la production en conformité avec les besoins du marché et les moyens matériels et humains disponibles;
- concevoir et organiser avec l'aide des coordonnateurs respectifs les mesures de sécurité à prendre pour conserver en bon état les équipements de l'Usine;
- contrôler le suivi des services d'entretien préventif et curatif des équipements de l'exploitation;
- concevoir et coordonner les études de réalisation des travaux de génie civil et de recherche en améliorant les performances des équipements;
- confectionner une documentation synthétique sur les marchés de matériels et équipements divers, engins et matières premières (bois);
- programmer et confectionner les commandes de machines, appareils et autres équipements de l'exploitation;
- coordonner les activités visant l'amélioration et le contrôle de la qualité du produit fini;
- concevoir les normes de conservation de l'environnement et les études visant à restreindre le gaspillage, celui de l'énergie en particulier;

- Établir les rapports mensuels et périodiques des activités du Service technique.

14. Poste: Responsable de l'unité forestière

Titulaire (actuel): Vacant (précédemment occupé par le chef du Service technique)

Tâches: - superviser et contrôler directement les opérations de régénération forestière.

15. Poste: Coordonnateur de l'usine n° 1 (usine de fabrication des tiges de bois), atelier et entretien-poste

Titulaire (actuel): Nzamurambaho Sylvestre

Tâches: - contrôler et superviser l'exécution du programme de production dans l'usine n° 1;

- organiser et gérer le magasin technique;
- contrôler les opérations journalières du magasinier technique;
- confectionner la documentation technique relative à la consommation de pièces détachées et à l'approvisionnement en matériel et en matières consommables des usines et de l'atelier;
- préparer les commandes de pièces détachées et de matières consommables de l'usine n° 1, pour le Service technique;
- organiser et superviser les travaux d'usinage de pièces détachées en conformité avec le programme de production et les moyens matériels et humains disponibles;

- contrôler l'entretien du groupe (électrogène) de secours et la maintenance du réseau électrique;
- concevoir les normes techniques de protection des équipements électriques en conformité avec l'exécution des installations et connections à effectuer.

16. Poste: Agent de liaison et coordonnateur des sections de l'unité de fabrication des allumettes et finissage (usine n^o 2)

Titulaire (actuel): Hategekimana Raphaël

- Tâches:
- coordonner la maintenance et la protection des équipements de l'unité de fabrication des allumettes et finissage;
 - contrôler et superviser les interventions préventives et curatives sur les équipements et machines de l'usine n^o 2;
 - coordonner les activités-relais de production des équipes de la fabrication des allumettes oeuvrant en horaire extraordinaire;
 - étudier et proposer des normes de sécurité en conformité avec le programme de production à réaliser;
 - contrôler la tenue des fiches suiveuses des équipements et installations de l'usine n^o 2;
 - établir et transmettre au chef du Service technique les rapports mensuels et périodiques des activités de l'usine n^o 2.

17. Poste: Contrôleur de la qualité du produit fini et chef du laboratoire de chimie

Titulaire (actuel): Sibomana Ezéchias

Tâches: - contrôler et superviser le dosage des produits du bouton et frottoirs;

- contrôler la qualité des produits chimiques reçus;
- contrôler l'état des laboratoires et de mélanges de produits chimiques;
- tenir des bons de sortie des produits finis;
- tenir quotidiennement les statistiques de production finale en conformité avec des quantités de matières premières consommées;
- tenir hebdomadairement les interprétations et graphiques de qualité du produit fini;
- contrôler les opérations de visa appliquées à la production;
- concevoir l'étude de récupération des sous-produits des déchets d'exploitation.

18. Poste: Chef de section "approvisionnement en bois et exploitation forestière"

Titulaire (actuel): Hangiyaremye Juvénal

Tâches: - superviser l'exécution du programme d'exploitation et du transport du bois;

- convoyer le bois;
- tenir les fiches des stocks de bois rond;

- mesurer et cuber les quantités reçues à l'usine;
- tenir et enregistrer les statistiques journalières relatives au volume de bois livré dans le parc à bois;
- transmettre à la comptabilité les consommations de bois.

19. Poste: Chef de section "reboisement"(régénération forestière)

Titulaire (actuel): Uraye Edouard

- Tâches: - superviser l'exécution du programme de reboisement et entretenir les plantations du périmètre de l'Usine;
- superviser les travaux de construction de routes et pistes forestières d'accès au périmètre de reboisement de l'Usine;
 - tenir les rapports hebdomadaires des activités de la section reboisement.

20. Poste: Chef de section "atelier et usine n° 1"

Titulaire (actuel): Niyitegeka Edouard

- Tâches: - superviser l'exécution du programme de production de l'usine n° 1 ;
- exécuter des entretiens curatifs et préventifs de l'usine n° 1;
 - contrôler le travail des manoeuvres, opérateurs des équipements et machines de l'atelier et de l'usine n° 1;
 - exécuter l'usinage des pièces détachées de l'usine n° 1 et de l'usine n° 2 en collaboration avec les mécaniciens des sections respectives;
 - exécuter et superviser l'entretien des équipements de

l'atelier;

- tenir les formulaires de rapports de production dans l'usine n^o 1;
- tenir les fiches de constat de pannes survenues dans l'usine n^o 1;
- transmettre des rapports techniques au chef du Service technique par l'entremise du coordonnateur de l'unité "Atelier, usine n^o 1 et entretien-poste";
- contrôler la présence du personnel affecté dans la section et en aviser les services concernés par l'entremise du chef du Service technique;

21. Poste: Chef de section "entretien-poste"

Titulaire (actuel): Mubiligi Victor

- Tâches:
- veiller à la propreté des jardins et bâtiments de l'usine;
 - veiller à la permanence de l'eau dans l'usine et à prendre des précautions nécessaires, si besoin est;
 - veiller à la bonne évacuation des eaux usées et des toilettes;
 - informer le chef de service ayant le génie civil dans ses attributions sur tout ce qu'il faut faire pour maintenir dans un état (de propreté) excellent les bâtiments et les jardins de l'usine.

22. Poste: Magasinier technique

Titulaire (actuel): Rubayiza Jean Baptiste

- Tâches: - tenir journalièrement les fiches de stock de pièces de rechange;
- effectuer régulièrement l'inventaire des stocks par type de pièces et par machine (situation mensuelle des fiches suiveuses transmises au chef du Service technique par le canal des coordonnateurs respectifs);
 - entretenir couramment et mettre de l'ordre dans le magasin technique;
 - contrôler les entrées et les sorties dans le magasin technique grâce aux accusés de réception des destinataires;
 - établir le bilan de consommation des pièces détachées par machine;
 - entretenir couramment le groupe de secours;
 - voir à la réalisation des travaux divers d'atelier commandés par divers responsables en collaboration avec le chef de section "atelier et usine n° 1";
 - entretenir le réseau électrique sous la supervision du coordonnateur du magasin technique et de maintenance.

23. Poste: Chef de section "grande machine" (fabrication des allumettes)

Titulaire (actuel): Mulindabigwi Augustin

- Tâches: - entretenir préventivement et curativement les machines de fabrication d'allumettes;
- superviser et exécuter le programme de production défini

par le Service technique pour la section;

- établir la rotation des mécaniciens et opérateurs de la Grande Machine;
- tenir les fiches suiveuses des équipements et les constats de pannes survenues dans la section;
- tenir les rapports mensuels de la section;
- aider au contrôle des installations électriques dans l'unité de l'usine n° 2;
- rebobiner les moteurs électriques.

24. Poste: Chef de section "finissage"

Titulaire (actuel): Musoni Emmanuel

- Tâches: - entretenir préventivement et curativement les équipements et machines des unités de "remplisseuses, confectionneuses de boîtes, découpeuses et emballeuses";
- superviser les activités de production dans les dites unités;
 - exécuter le programme de production arrêté par le Service technique;
 - contrôler et superviser les interventions techniques des mécaniciens et opérateurs affectés à la section.

25. Poste: Agent de contrôle de la qualité

Titulaire (actuel): Mbatezimana Pascal

- Tâches: - relever et compiler les données de contrôle de la qualité des produits finis;

- tenir les statistiques journalières de contrôle de la qualité;
- contrôler la qualité du remplissage des boîtes pour contrôle et ajustage éventuels des remplisseuses;
- accorder les visas de contrôle des emballages du produit fini.

26. Poste: Chimiste

Titulaire (actuel): Habimana Jacques

- Tâches: - exécuter le dosage des produits du bouton;
- contrôler le dosage du mélange pour les frottoirs;
 - veiller au bon stockage des produits du laboratoire;
 - effectuer les mélanges de produits du bouton requis par la grande machine pour réaliser le programme de production établi par le Service technique.

27. Poste: Mécanicien

Titulaire (actuel): 9 employés

- Tâches: - aider à l'entretien curatif et préventif de sa section;
- superviser les opérations de production de son équipe;
 - informer le chef de section et le mécanicien lui relayant de l'état des équipements de la section.

28. Poste: Aide-mécanicien

Titulaire (actuel): 9 employés

- Tâches: - aider aux interventions curatives et préventives des unités de machinerie de sa section;

- relayer l'opérateur absent;
- aider à d'autres travaux techniques déterminés par son chef de section.

29. Poste: Opérateur

Titulaire (actuel): 22 employés

- Tâches: - démarrer et arrêter les machines;
- assurer le nettoyage régulier des machines;
 - faire intervenir le mécanicien pour toute difficulté nécessitant une réparation majeure;
 - voir aux réparations mineures.

30. Poste: Aide-opérateur

Titulaire (actuel): 22 employés

- Tâches: - assister l'opérateur dans toute ses activités;
- remplacer l'opérateur absent;
 - démarrer et arrêter les machines en présence du mécanicien, chef de section ou coordonnateur.

31. Poste: Manoeuvre

Titulaire (actuel): 124 employés

- Tâches: - approvisionner les machines en matières à transformer;
- décharger les machines de produits finis;
 - assurer la propreté des machines et lieux par nettoyage;
 - exécuter tout autre travail manuel nécessaire dans sa section.

2.3.3. Aménagement physique des lieux

L'Usine s'étend sur un terrain de 4 500 m² et dispose, en plus, d'un espace ouvert au moins aussi grand que le site lui-même, pouvant ainsi servir à une expansion éventuelle du complexe (zone de fabrication, dépôt, local de plantation pour essai des bois, bâtiment de service social, etc.). La surface des bâtiments est actuellement de 1 916 m², exclusion faite d'une bâtisse nouvellement construite dans le cadre du projet d'extension n^o 1. Les types de bâtiments et leur surface figurent au tableau VIII.

Pour avoir une idée globale de l'aménagement physique de l'Usine, le lecteur peut consulter le plan d'ensemble à la page suivante.

TABLEAU VIII

TYPES DE BATIMENTS ET LEUR SUPERFICIE

Désignation	Dimensions (largeur et longueur)	Aire
1. Usine de fabrication des tiges	10 X 30 m	300 m ²
2. Usine de fabrication d'allumettes et deux magasins	16 X 55 m	800 m ²
3. Bureaux	16 X 10 m	160 m ²
4. Salle de repos	7 X 20 m	140 m ²
5. Lavabos	7 X 5 m	35 m ²
6. Magasin de produits chimiques	7 X 20 m	140 m ²
7. Magasin de chlorate de potassium	7 X 6 m	42 m ²
8. Magasin du phosphore rouge	2 X 4 m	8 m ²
9. Atelier	7 X 5 m	35 m ²
10. Logement du personnel	11 X 16 m	176 m ²
TOTAL		1916 m ²

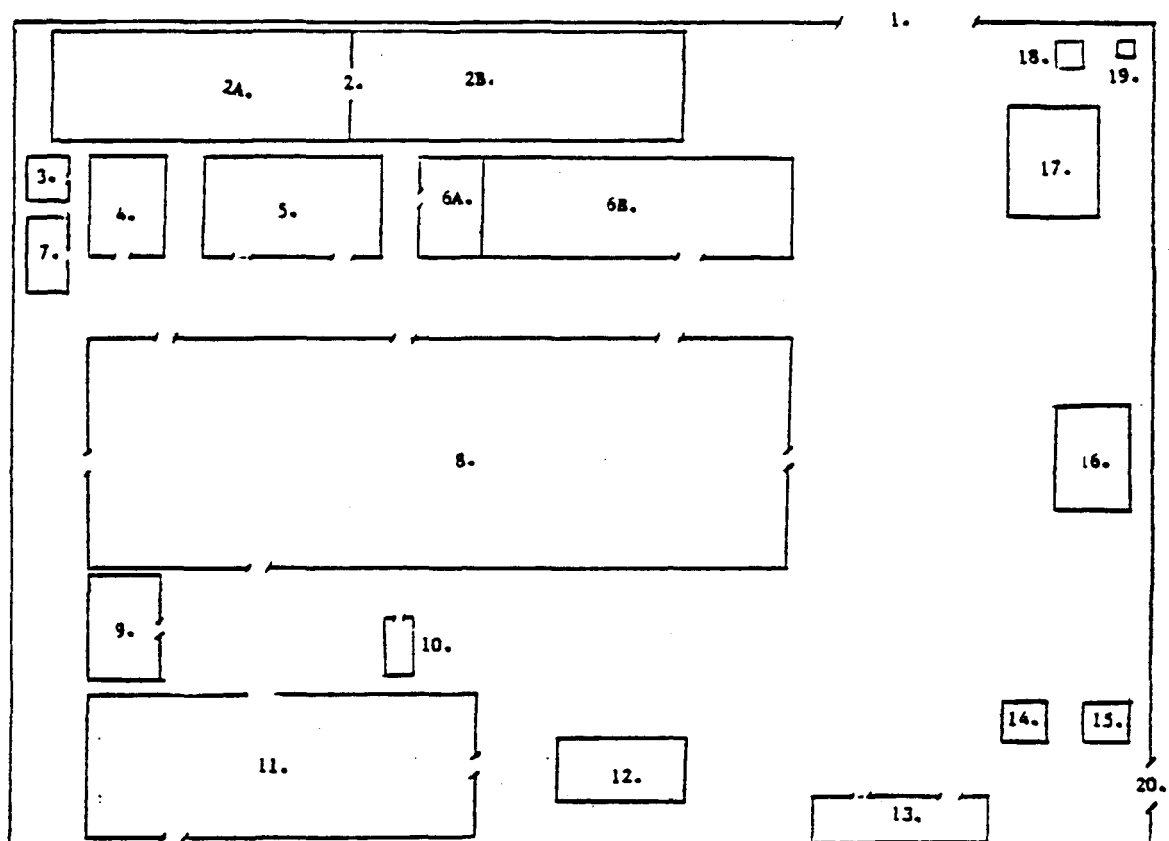
2.4 DESCRIPTION DES PROCESSUS

Le concept de processus utilisé ici doit s'entendre l'ensemble des activités de gestion et de transformation de l'Usine, le tout interrelié par des flux appropriés (physiques, information, ...).

2.4.1 Le système global de gestion de l'Usine

Les activités fondamentales de transformation, sans lesquelles l'Usine perdrait sa raison d'être, consistent à fabriquer les tiges à partir du bois, imprégner ces tiges de cire de paraffine et y poser la pâte inflammable (pour en faire des allumettes); confectionner et assembler les boîtes intérieures et extérieures, placer les allumettes dans les boîtes intérieures et finalement induire les boîtes extérieures de frottoirs. Ces activités sont abordées de façon détaillée au niveau du sous-système de transformation de l'Usine (sous-système opérationnel).

A ces activités de transformation, se greffent évidemment d'autres activités dites de gestion, qui permettent le bon fonctionnement des précédentes. Elles se réfèrent à la recherche et au développement, à l'évaluation des marchés, à l'orientation et au développement des stratégies, à l'allocation et à l'utilisation des ressources, ainsi qu'à l'acquisition des ressources et à la distribution du produit fini. Elles sont sous la responsabilité du système décisionnel qui décide à partir de l'information fournie par le système informationnel.



Légende: 1. Entrée; 2. Terrains de sport: 2A. Basket-ball; 2B. Volley-ball; 3. Transformateur électrique; 4. Magasin du chlorate de Potassium; 5. Magasin de produits chimiques; 6A. Lavabos; 6B. Salle de repos; 7. Générateur de dépannage; 8. Usine n° 2: Fabrication d'alumettes; 9. Atelier; 10. Stock du phosphore rouge; 11. Usine n° 1: Fabrication de tiges; 12. Bac de trempage de bois; 13. Garage; 14. Stock de produits finis; 15. Infirmerie; 16. Logement du chef de service technique; 17. Bureau; 18. Station de pompage (eau); 19. Citerne d'eau; 20. Sortie.

Figure 4 Aménagement physique des lieux

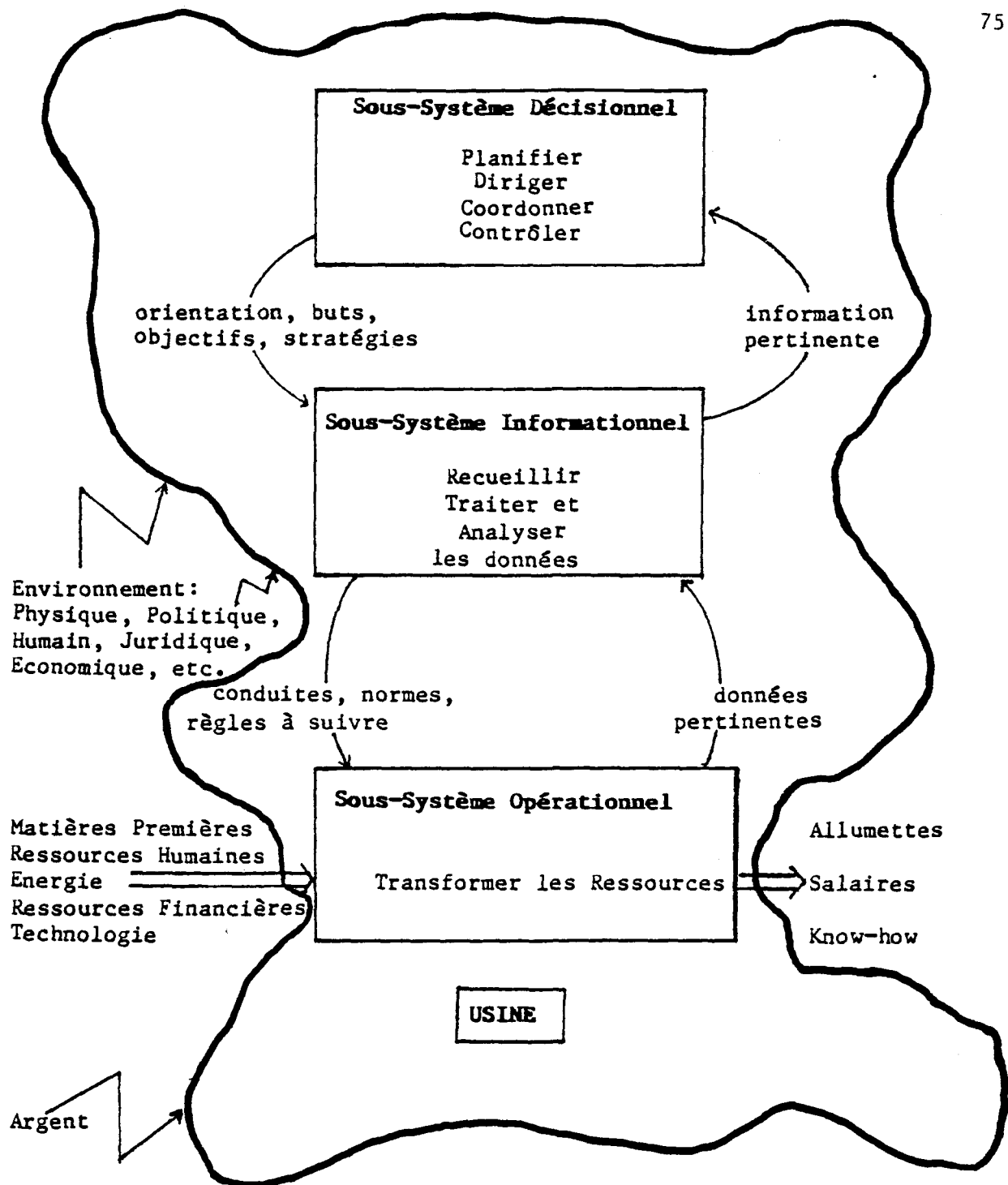


Figure 5 Le système de gestion de l'Usine

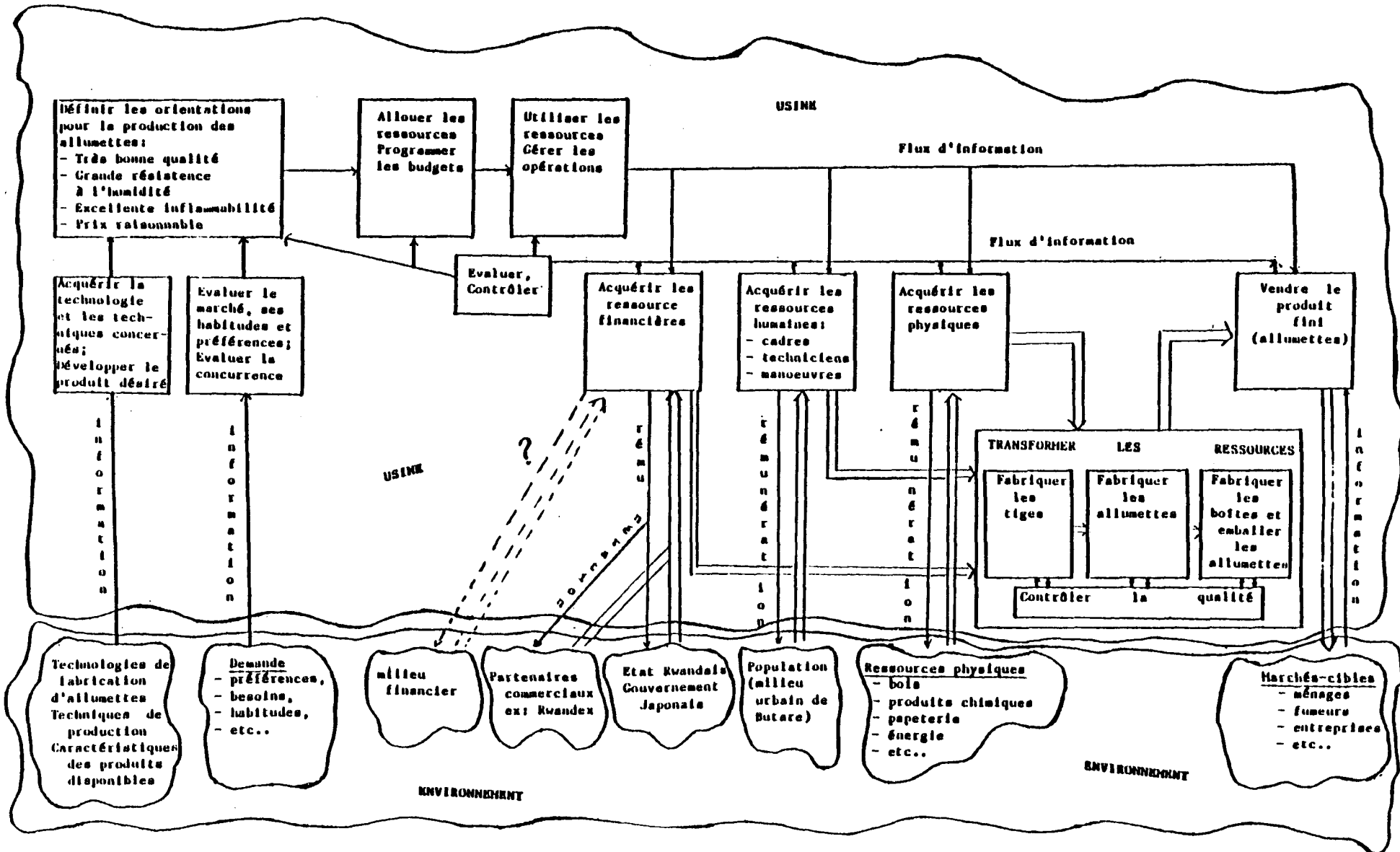


Figure 6 Le système de gestion de l'Usine: une vue détaillée

2.4.1.1 Le sous-système de gestion de l'Usine

D'une façon générale, les activités relevant du sous-système de gestion de l'Usine comprennent celles de ses sous-systèmes décisionnel et informationnel, et concernent :

- l'acquisition et la maîtrise de la technologie de fabrication des allumettes, ainsi que l'étude de marchés de matières premières, de pièces détachées et du produit fini;
- l'orientation et le développement de stratégies, l'allocation des ressources, ainsi que leur utilisation;
- l'acquisition des ressources et la distribution du produit fini;
- et, enfin, l'évaluation et le contrôle.

2.4.1.1.1 Le sous-système informationnel

2.4.1.1.1.1 Le sous-système d'information technologique

Du point de vue technologique, l'Usine vise une autonomie totale au niveau de la compétence technique et de l'acquisition du know-how. Aussi, en vue de réaliser cette fin, pratique-t-elle une politique consistant à :

- envoyer périodiquement ses agents se perfectionner à l'étranger dans l'industrie de fabrication d'allumettes (dans les limites des moyens disponibles);
- participer régulièrement à des salons, séminaires et colloques internationaux organisés tant sur la technologie de fabrication des allumettes et sur son évolution que sur le management des sociétés de production d'allumettes;
- entretenir une correspondance permanente avec les compagnies occupant des

places privilégiées dans l'Industrie et ayant le know-how et une longue expérience dans le domaine;

- maintenir de bonnes relations avec ses partenaires japonais qui, en plus d'entraîner le personnel et transférer la technologie, continuent d'offrir les facilités sur le plan management (évaluation des quantités de matières premières requises pour produire une quantité donnée de produit fini, évaluation des coûts des projets d'expansion, ...).

2.4.1.1.1.2 Le sous-système de prospection de marchés

Du point de vue de l'évaluation des marchés de matières premières et des produits finis, l'objectif visé est l'approvisionnement aux meilleures conditions et le maintien à un niveau optimal des stocks de matières premières, de produits en cours, de produits finis et de pièces de rechange. En vue de réaliser cet objectif, la stratégie de l'Usine consiste à:

- prospecter et étudier les marchés et les prix des matières premières et des pièces de rechange par l'ouverture de contacts avec d'éventuels fournisseurs ressortissant de différents pays;
- confectionner une documentation synthétique sur les marchés de matériel, d'équipements, de pièces détachées et de matières premières;
- analyser les différentes offres et programmer la coordination des commandes de machines, d'appareils, de pièces et d'autres équipements d'exploitation;
- évaluer de façon permanente le système d'approvisionnement (en tout produit) en place de façon à le réajuster à temps pour synchroniser les achats, la production et les ventes;
- étudier constamment la structure de la demande nationale des allumettes pour

savoir à tout moment qui consomme le produit, ses habitudes de consommation, ses préférences, ses besoins, etc.;

- étudier les modifications nécessaires pour réajuster constamment le système de commercialisation en place selon les exigences d'une stratégie de vente plus appropriée, stratégie qui permet de vendre plus avec plus de profit, à un prix raisonnable pour le consommateur.

2.4.1.1.1.3 Le sous-système d'information interne

Enfin, du point de vue évaluation-contrôle, l'Usine pratique une politique qui se ramène à la réalisation des activités suivantes:

- élaborer des prévisions budgétaires en temps utile;
- concevoir des études visant la bonne exécution des budgets;
- évaluer le bon déroulement des activités ayant trait à la gestion des budgets (perception des recettes, paiement des dettes, recouvrement des créances, évaluation de la situation financière, de la trésorerie, ...);
- évaluer les coûts et déterminer les prix de revient;
- établir les états financiers et les rapports de gestion aussi régulièrement que nécessaire;
- établir les rapports de production et les rapports techniques d'exploitation;
- cueillir, traiter, analyser et interpréter les statistiques de production;
- suivre les services d'entretien préventif et curatif des équipements d'exploitation.

2.4.1.1.2 Le sous-système décisionnel

2.4.1.1.2.1 Le sous-système d'orientation

Sous son aspect décisionnel, le sous-système de gestion de l'Usine comprend d'abord les activités ayant trait à l'orientation de l'organisation. L'orientation plutôt implicite de l'Usine étant de produire des allumettes de sûreté répondant aux critères de grande résistance à l'humidité, de très bonne qualité, d'une excellente inflammabilité et à prix raisonnable; les activités suivantes sont réalisées pour l'accomplissement de cette mission:

- élaboration des grandes stratégies concernant l'avenir de l'Usine;
- élaboration des objectifs à atteindre à court, moyen et long termes;
- conception de projets de développement à court, moyen et long termes;
- élaboration des budgets visant la réalisation des objectifs à court, moyen et long termes;
- conception de politiques d'acquisition, de conservation (ou de transformation), et de développement (ou de distribution) des ressources;
- faire approuver les objectifs, grandes décisions, projets de développement, politiques relatives aux ressources et budgets élaborés;
- supervision, coordination et contrôle de la réalisation des activités de gestion et de transformation;
- assurer les relations entre l'Usine et son environnement.

2.4.1.1.2.2 Le sous-système d'allocation des ressources

Le sous-système de gestion comprend ensuite les activités concernant l'allocation des ressources. Celles-là se ramènent pour l'essentiel à :

- programmer la répartition du budget disponible entre les différents projets approuvés;
- programmer la production en conformité avec la demande et les moyens matériels et humains disponibles;
- concevoir et organiser les mesures de sécurité des équipements et du personnel;
- concevoir les normes de conservation de l'environnement, de l'énergie, de l'équipement et du personnel;
- concevoir et coordonner les études sur l'amélioration des performances des équipements et des ressources humaines;
- établir des mesures de performance (prévisions à atteindre) par unité de production.

2.4.1.1.2.3 Le sous-système d'utilisation des ressources

Toujours au sein du sous-système de gestion, on retrouve ensuite des activités d'utilisation des ressources et de gestion des opérations. Elles se ramènent brièvement à :

- organiser et superviser l'exécution des programmes;
- gérer et contrôler l'utilisation des budgets;
- organiser, coordonner et contrôler l'utilisation optimale des moyens matériels et humains disponibles;

- contrôler la réalisation des performances définies;
- vérifier le respect des normes;
- contrôler la qualité du produit fini;
- proposer ou effectuer les rectifications nécessaires.

2.4.1.1.2.4 Le sous-système d'acquisition des ressources

Après le sous-système d'utilisation des ressources, vient logiquement la réalisation des activités fondamentales du sous-système de transformation. Mais encore, faut-il que les ressources entrant dans la transformation aient été acquises. C'est, au sein de l'Usine, le but visé par la réalisation des activités suivantes, relevant du sous-système d'acquisition des ressources:

- acquérir (de l'Etat, des partenaires commerciaux, des ventes, ...) des ressources financières;
- opérer le système de commande en place, présumé capable d'assurer l'approvisionnement optimal en termes de prix et de délais;
- passer les commandes (les meilleures offres étant connues du système informationnel);
- acquérir les ressources physiques;
- gérer les stocks;
- organiser la distribution du matériel et des fournitures;
- établir les inventaires des matières premières, des pièces détachées, du matériel et des fournitures (énergie (carburant), fournitures de bureau, d'exploitation, ...);
- exécuter pour ce qui est de la matière première bois les programmes

d'exploitation forestière et du transport du bois;

- établir les bilans de consommation des matières premières (bois, produits chimiques, papeterie), des pièces détachées et des fournitures;
- faire exécuter des travaux d'atelier commandés par les différentes unités de production;
- assurer pour ce qui est des ressources humaines les formalités nécessaires au recrutement, avancement et licenciement du personnel.

2.4.1.1.2.5 Le sous-système de distribution du produit fini

Toutes les ressources nécessaires étant réunies au niveau du sous-système précédent, c'est le moment pour le sous-système de gestion de mettre en oeuvre les activités de transformation. Etant donné leur nature fondamentale, nous les abordons au niveau du sous-système opérationnel. Aussitôt qu'elles ont été menées jusqu'à bonne fin, c'est là que le sous-système de distribution entre en action, en réalisant les activités suivantes:

- recevoir et exécuter les commandes;
- gérer les stocks de produits finis;
- assurer le service de vente;
- assurer la publicité et la promotion des produits;
- faire l'étude des prix.

2.4.1.1.2.6 Le sous-système d'évaluation-contrôle

Enfin, viennent les activités d'évaluation-contrôle qui, en fait, se réalisent tout au long du processus d'information et de décision

ou du processus de gestion et de transformation, mais qui, aussi, se matérialisent à ce niveau par ces activités précises:

- préparer les états financiers, les rapports de gestion et les rapports d'exploitation;
- analyser les écarts et leurs causes;
- établir la situation financière de l'Usine;
- élaborer des recommandations relatives à des mesures à prendre ou à des stratégies à adopter.

2.4.1.2 Le sous-système de transformation de l'Usine

2.4.1.2.1 Le sous-système de fabrication des tiges (usine n° 1)

Localisé dans l'unité n° 1 de l'usine, ce système a pour fonction de fabriquer les tiges et de les colorer pour les rendre homogènes et présentables. Une scie circulaire mécanique, deux dérouleuses, une découpeuse de tiges, une machine à colorer et à imprégner les tiges, un séchoir équipé d'un brûleur de "fuel", une machine à polir et une machine à trier le bois sont, notamment, les équipements dont dispose cette unité. Le bois rond y est donc découpé à la scie circulaire en billots de 41.5 cm de long, puis déroulé en feuilles de bois de 2.2mm d'épaisseur, feuilles qui sont par la suite découpées en tiges de 43 X 2.2 X 2.1 mm de dimensions. Les tiges ainsi obtenues sont colorées dans une solution de rhodamine et de carboniseur, dans le but de:

- désinfecter la tige, qui est souvent utilisée comme cure-dent;
- améliorer la présentation;
- dissoudre la résine et libérer ainsi les vaisseaux du bois afin d'amé-

liorer sa perméabilité à la cire de paraffine, laquelle est nécessaire à l'inflammabilité de l'allumette;

- obtenir une allumette de sûreté qui se carbonise directement et rapidement après le passage de la flamme.

2.4.1.2.2 Le sous-système de fabrication des allumettes

Lui-même sous-système de l'unité n^o 2 (ou usine n^o 2), le système de fabrication des allumettes est équipé d'une machine à ramasser, trier et arranger les tiges déjà séchées et d'une machine à poser la pâte inflammable sur les tiges ainsi qu'à les imprégner de cire de paraffine.

2.4.1.2.3 Le sous-système de chimie

La principale activité de ce système consiste à mélanger les produits dans des proportions soigneusement contrôlées pour fabriquer la pâte inflammable et le mélange pour frottoirs.

2.4.1.2.4 Le sous-système de finissage

Egalement sous-système de l'unité n^o 2, le système de finissage dispose de cinq (5) machines à confectionner et à assembler les boîtes extérieures et intérieures, quatre (4) machines à découper le carton pour boîtes intérieures et extérieures, deux (2) machines pour préparer les allumettes pour le remplissage, une (1) machine à enduire le frottoir, trois (3) machines semi-automatiques à emballer, une (1) machine automatique à emballer ainsi que quatre (4) remplisseuses. Dans

ce sous-système, les tiges séchées sont transportées à proximité de l'endroit où les cartons pour boîtes intérieures et extérieures sont découpés, pliés, collés et combinés. Les boîtes vides ainsi obtenues sont rangées sur des plateaux et conduites à chacune des quatre (4) remplisseuses pour y subir le remplissage. Le comptage des allumettes s'effectue de façon mécanique et les boîtes remplies sont enduites du frottoir (grattoir) avant d'être emballées, étiquetées et rangées dans des cartons de 1200 pièces.

2.5 LE CLIMAT ORGANISATIONNEL

Le climat organisationnel, perçu par Prévost²¹ comme l'une des caractéristiques les plus importantes de toute situation problématique, se réfère à la concordance entre la structure d'une organisation, ses activités effectives, ses stratégies et sa philosophie. Son étude peut comprendre l'analyse du style de management, des attitudes et des comportements des dirigeants, et des relations de pouvoir dans l'organisation, en même temps qu'elle peut porter sur le climat au niveau des opérations. Ainsi défini, le climat de l'Usine va être étudié d'abord au niveau des relations de pouvoir, précisément en ce qui a trait aux décisions stratégiques, puis au niveau des opérations, à cause de l'importance particulière que revêtent ces éléments dans le cas de notre entreprise.

21. Paul Prévost, Le Diagnostic d'un Système d'activités humaines (Elaboration d'un cadre méthodologique), Chicoutimi, UQAC, 1982.

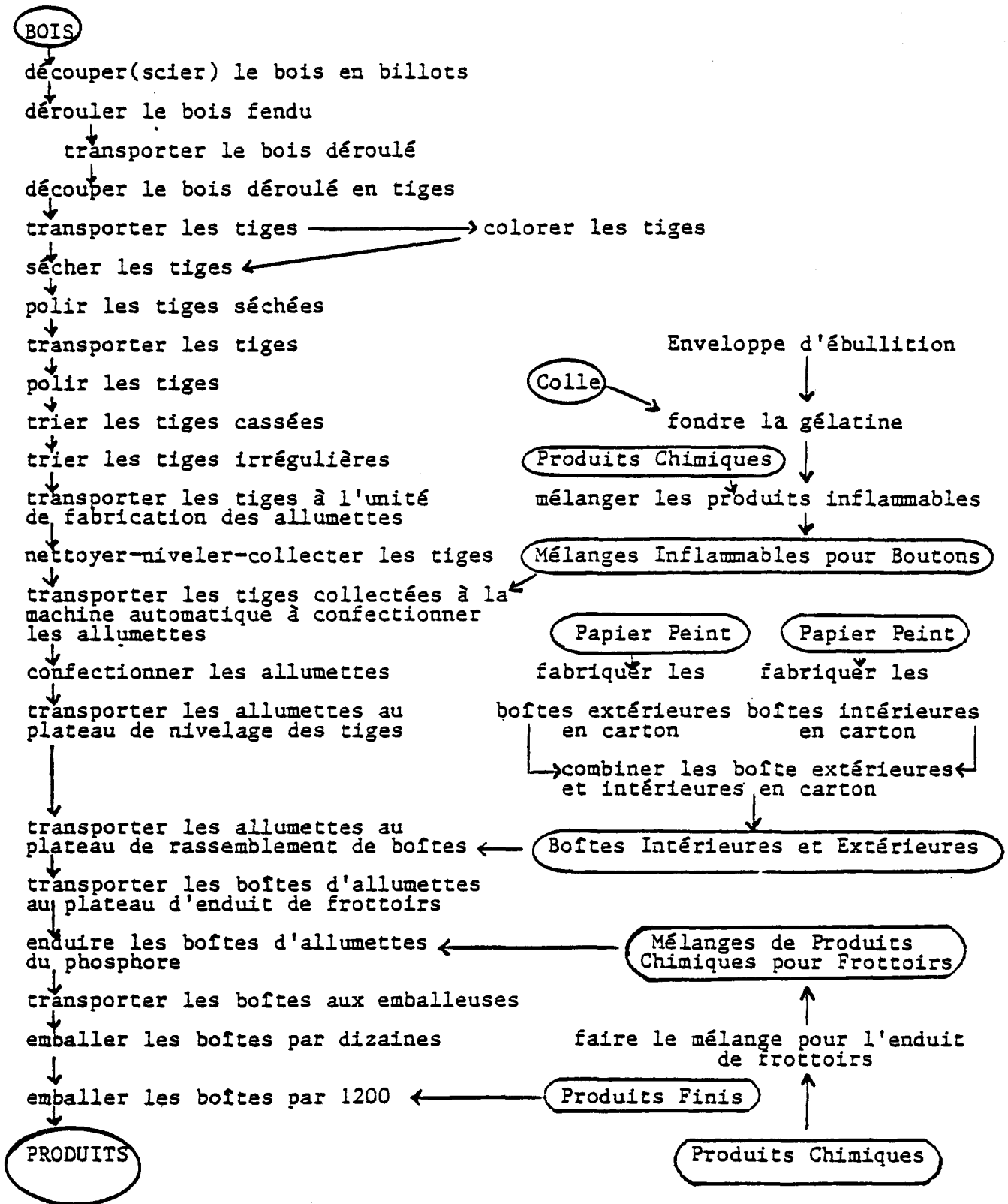


Figure 7 Le système de fabrication des allumettes

Une des façons d'aborder notre sujet, à savoir analyser les relations de pouvoir au sein de l'Usine, est de nous référer au modèle de Crozier²² et d'étudier ce dernier à partir de la notion de pouvoir, notamment en nous posant la question suivante: la direction de l'Usine détient-elle les moyens, ou le contrôle des moyens, qui lui permettent d'exercer effectivement les responsabilités que lui définit la structure? Ou, autrement, détient-elle le pouvoir nécessaire pour prendre de véritables décisions de direction?

En prenant pour acquis que quelle que soit la réponse donnée à cette question, la direction en est consciente, on peut présumer que, si en répondant à cette question, on s'aperçoit qu'il y a concordance entre les activités réelles et celles définies par la structure, on pourra en déduire qu'il existe au sein de l'organisation un climat sain et ce, au niveau des relations de pouvoir. Dans le cas contraire, on conclura évidemment à l'absence d'un bon climat à ce niveau. Avant d'entreprendre une telle démarche, on peut à juste titre préciser la notion de pouvoir.

Selon Crozier, le pouvoir serait la capacité qu'une personne possède d'obtenir qu'une autre personne fasse ce qu'elle lui demande, dans un contexte d'enjeux où les rapports de force sont établis de façon telle que l'une n'est jamais totalement démunie par rapport à l'autre. Le

22. Michel Crozier, L'acteur et le système, Paris, Edition du Seuil, 1978.

pouvoir est ainsi fonction de l'importance de la zone d'incertitude de ce qu'une personne est en mesure de contrôler face à ses partenaires, mais aussi fonction de la manière (stratégie) dont elle maîtrise les incertitudes pour réussir à poursuivre ses propres objectifs. L'incertitude (c'est en fait le fondement du pouvoir) est elle-même fonction:

- du savoir ou de l'expertise, c'est à dire la capacité d'une personne ou d'un service à faire ou à détenir la maîtrise de faire une (des) chose(s) particulière(s); cette chose, ou ces choses, pouvant être nécessaire ou indispensable, unique ou rare, très bien ou peu maîtrisée;
- du contrôle des règles: contrat de travail; organisation du travail de gestion, par exemple;
- du contrôle de l'information;
- du contrôle des ressources: (matérielles, humaines, financières, etc.);
- du contrôle de l'environnement, c'est à dire de l'identification du segment d'environnement en liaison avec l'entreprise.

Maintenant, si on essaie d'opérationnaliser ce concept au niveau décisionnel de l'Usine, force est de constater que la direction n'a d'emprise que sur un nombre de variables qui lui confèrent un pouvoir extrêmement limité, comparaison faite, par exemple, avec son instance supérieure (à savoir le Mineco) et son environnement.

En effet, au niveau du savoir et de l'expertise, l'Usine n'a fait que de la formation depuis son démarrage et encore actuellement; c'est à peine si l'on peut avancer que, avec l'expérience accumulée, elle dispose d'un acquis technologique suffisant pour lui permettre de

soutenir une production représentant à peu près 80 % de la capacité pratique disponible²³.

Au niveau du contrôle des règles, il est évident que la direction est responsable de l'organisation du travail de gestion et de son contrôle. Cependant, comme on va le voir au niveau du contrôle des ressources, elle ne détient légalement aucun contrôle sur les contrats de travail des employés, ceux-ci étant des agents de l'administration centrale. On devine facilement les implications financières d'une telle situation au niveau des salaires, lorsque, par exemple, pour une raison ou une autre (diminution des activités, arrêt des opérations, ...), l'Usine devrait logiquement mettre à pied un certain nombre d'employés.

Au niveau du contrôle de l'information, c'est là peut-être que la direction a le plus d'atouts, à cause de l'information de toute sorte qu'elle a accumulée sur la technologie, sur la situation des marchés en aval et en amont de sa production, sur l'environnement, sur les méthodes de gestion, etc., en trois années d'existence. Vis-à-vis le Ministère ayant tutelle sur elle, elle représente le système d'information par excellence et, de l'utilisation judicieuse de l'information dont elle dispose, elle peut puiser des sources considérables de pouvoir sur le Ministère. Néanmoins, tout ce qu'elle gagne en sources de pouvoir au niveau du contrôle de l'information, elle le perd complètement au niveau du contrôle des ressources, et c'est là de loin son point le plus vulnérable.

23. Rapport de visite des projets: Usine d'allumette de Butare, Kigali, MINIPLAN, 1982.

En effet, même si le concept d'entreprise se définit lui-même à partir d'une personnalité juridique ayant un patrimoine et la capacité de l'engager d'une part, et une autonomie de décision impliquant la délégation du pouvoir nécessaire à l'instance de direction d'autre part, il faut souligner le cas unique de l'Usine qui, en même temps qu'elle possède un patrimoine, un système de production et des moyens humains pour l'opérer, n'a ni la capacité de l'engager (ce patrimoine), ni la compétence suffisante pour le gérer (patrimoine, système de production, moyens humains). Comment d'ailleurs pourrait-il en être autrement pour une entreprise qui n'a pas d'existence juridique et dont, par conséquent, la direction ne jouit d'aucune délégation de pouvoir de décision?

En matière de pouvoir, cet état de faits accorde le plein pouvoir de contrôler les ressources au Ministère de tutelle, qui n'a ni le temps ni l'information pour l'exercer, et met l'Usine et sa direction à la merci des contraintes de l'environnement. Aussi, en pratique, le Mineco voit-il au recrutement, à la conservation et au développement du personnel de l'Usine. En matière d'approvisionnement en ressources physiques (matières premières, équipement, ...), le Mineco est le seul à détenir la compétence d'approbation finale et est le garant de la solvabilité de l'Usine puisque celle-ci n'existe pas juridiquement. Il en est de même pour l'acquisition des ressources financières qui, même si elle est exclue auprès des milieux bancaires, peut se faire auprès de partenaires commerciaux (c'est le cas de Rwandex), des gouvernements (rwandais et japonais dans ce cas) et de leurs départements (Ministère du plan, par exemple, à travers le budget de développement).

Au niveau du contrôle de l'environnement, c'est la direction qui sait et peut identifier le segment d'environnement en liaison avec l'organisation qu'elle dirige. Mais un tel contrôle ne pourrait lui conférer de pouvoir que dans le seul cas où, non seulement ses objectifs coïncideraient avec ceux du Ministère de tutelle (qui contrôle les ressources) - ce qui est relativement concevable -, mais aussi ses stratégies - manière d'allouer les ressources pour réaliser les fins - seraient comprises et partagées par celui-ci - ce qui est peu probable.

Brièvement donc, on a une entreprise dont l'acquisition des ressources nécessaires à son fonctionnement échappe à son contrôle mais à qui on demande (implicitement cela va de soi) d'atteindre des performances qui nécessiteraient une marge d'autonomie - qu'elle n'a pas - dans ses échanges avec l'environnement. C'est une situation forcément conflictuelle en ce sens que la structure qui demande à la direction de recruter, acheter, embaucher, contracter, etc. lui demande en même temps d'aller faire approuver ses décisions d'achat, de contrat, etc., et de faire approuver son évaluation des besoins en main-d'oeuvre, en argent, en matière première, etc., puisque de toute façon, ce sont là des actes que seule une personne physique ou morale peut poser. Il en résulte évidemment une situation que peu de gens oseraient qualifier de climat sain au niveau des instances décisionnelles de l'entreprise.

Au niveau des opérations, le climat de travail revêt une importance particulière parce que, même si plusieurs opérations s'effectuent de façon automatique, il subsiste de multiples interventions ma-

nelles intercalées entre les différentes étapes du processus de production. Dans ce cas, il semble que la motivation, l'amour d'un travail bien fait, à la fois rémunérateur et enrichissant, la connaissance des objectifs de l'entreprise et le sentiment de concourir à leur réalisation, l'identification de ses propres objectifs à ceux de l'organisation, la connaissance des problèmes et le concours à leur définition et à leur solution soient des éléments qui, de l'avis de certains auteurs²⁴, devraient aider à l'avènement d'un bon climat de travail au niveau des opérations. Or, compte tenu de différents facteurs entravant la réalisation de la production programmée (voir à ce sujet les différents indicateurs), le produit de l'Usine n'a jamais été, et n'est pas, à même d'assurer au travail des employés une rémunération équitable, si bien que leur motivation en a souffert et en souffre encore.

D'après l'accord tacite conclu entre l'Usine et Rwandex, en vertu duquel ce dernier faisait à la première une avance de trésorerie de 90 millions de FRW sur une période de six mois, celle-ci s'est engagée à produire 200 cartons par jour (240.000 boîtes d'allumettes par jour) et à rembourser le crédit contracté à raison de 60% de sa production. Les 40% de la production revenant à l'Usine devait servir à amortir les autres coûts encourus par celle-ci, notamment les salaires, le règlement des comptes d'autres fournisseurs, l'entretien et la maintenance des équipements, l'achat des pièces de rechange, etc. Dans la réalité, l'output

24. Jean-Louis Bergeron et al., Les aspects humains des organisations, Chicoutimi, Gaëtan Morin, 1979.

réel n'a été, en moyenne, que de 120 cartons par jour, si bien que les 60% de la production réclamés par Rwandex pour son remboursement n'atteignait pas la quantité totale d'allumettes escomptée: 1728 cartons au lieu de 2880 mensuellement. Pour se faire rembourser, Rwandex s'est vue contrainte de prendre toute la production de l'Usine, laissant celle-ci dans l'insolvabilité totale envers ses autres créanciers, dont, notamment, les employés. L'une des conséquences de cet état de fait fut le découragement de plus en plus croissant des employés qui devaient recevoir tous les deux mois un salaire dû depuis deux (2) à trois (3) mois. Ce découragement était d'autant plus compréhensible que les facteurs donnant lieu à une production insatisfaisante étaient la plupart du temps indépendants de leur propre productivité. Puisqu'on parle du climat au niveau des opérations, il va de soi que cette situation n'était pas de nature à favoriser l'avènement d'un climat idéal.

D'autres facteurs, n'ayant à première vue aucune relation avec les opérations de l'Usine, influencent le climat sans que celle-ci ne puisse y modifier grand chose. Il s'agit, notamment, des conditions de vie, de santé et de travail dans lesquelles vivent les employés chez eux d'abord, au sein de l'usine ensuite. Outre qu'elles laissent à désirer pour la plupart d'entre eux, elles ne cessent de se dégrader maintenant qu'ils ne reçoivent plus leur salaire à la fin du mois.

Au niveau du logement, exception faite du personnel-cadre logé par l'Usine dans des maisons louées, le personnel sous contrat vit dans des logements dispersés. Certains employés doivent donc faire des heures de marche quotidiennes pour se rendre à l'Usine, puisque seul le personnel-cadre est transporté par l'Usine, alors que le réseau urbain d'autobus, en plus d'être irrégulier pour inspirer la confiance des usagers, n'existe que sur quelques axes principaux. Ce problème, très remarqué par la direction, a d'ailleurs occasionné l'introduction par cette dernière d'une demande d'inscription, au budget de développement 1983, de la construction de quatre logements pour le personnel-cadre et un home d'accueil pour les travailleurs ordinaires et les "sous contrats". Si cette demande est acceptée, elle permettra à l'Usine d'économiser annuellement 1.500.000 FRW qu'elle dépense en loyers et en charges locatives. De plus, comme il est prévu de doubler la production par jour pour assurer la satisfaction du marché intérieur, le personnel aura en partie à travailler en dehors des heures normales, ce qui nécessitera le transport des travailleurs. Ce transport ne manquerait pas de gonfler la facture à charge de l'Usine, étant donnée la dispersion actuelle des logements du personnel, si ce problème n'était pas réglé.

La question de la santé du personnel se pose également, sous deux aspects: les conditions de travail à l'Usine et les soins médicaux pour le personnel d'exploitation. Plusieurs conditions de travail exigent de suivre l'état de santé du personnel, ce qui n'est pas fait actuellement. L'organisation de visites médicales périodiques, suivies de l'octroi de soins médicaux, constitue un minimum indispensable pour assurer

une bonne santé au personnel d'exploitation. Lorsque de telles visites n'existent pas, inutile de dire combien les employés s'en préoccupent et, surtout, combien le climat au niveau des opérations s'en ressent.

2.6. ANALYSE DES INDICATEURS-SYMPTOMES

Les indicateurs visés par la présente analyse sont de six ordres. Il s'agit respectivement de ceux qui relèvent des fonctions: finance, production, marketing, personnel, système d'information, et de ceux qui se rattachent à la gestion en général.

2.6.1 Indicateurs financiers

Les PMO en démarrage ont en commun qu'elles commencent les opérations avec des moyens financiers insuffisants, parce que les besoins en capitaux ont été la plupart du temps sous-estimés. L'Usine d'allumettes de Butare, quoique propriété de l'Etat et intéressant la coopération rwando-japonaise, - et donc laissant supposer que les études nécessaires préalables à sa création ont été faites en bonne et due forme - n'échappe pas à la règle. En plus d'être déjà transparente de par une incapacité désormais chronique à ne pas rencontrer ses engagements envers les fournisseurs ou envers les employés, la situation financière désastreuse à laquelle se trouve confrontée l'Usine ressort de l'analyse des divers ratios financiers.

TABLEAU IX

EVOLUTION DE L'INDEPENDANCE FINANCIERE DE L'USINE

ANNEE	1980	1981	1982
<u>Fonds Propres</u>			
Subventions Japonaises	231 000 000	232 306 398	234 277 437
Subventions Rwandaises	98 940 730	107 031 478	145 622 695
+ Résultat de l'Exercice	(1 292 498)	(47 603 012)	(63 982 623)
= Sous Total A	328 648 232	291 734 864	315 917 509
Actif Total	331 469 935	348 700 583	434 142 216
- Disponible	71 679 653	58 110 913	77 610 480
= Sous Total B	259 790 282	290 589 670	356 531 736
Indépendance Financière A/B	1,28	1,00	0,89

Nous mesurerons respectivement la vulnérabilité de la structure financière de base, le fonds de roulement nécessité par l'expansion, la rentabilité des fonds propres et le rendement de l'actif, la rentabilité interne et la capacité d'autofinancement de l'Usine et évaluerons la situation de trésorerie à court terme.

2.6.1.1 Mesure de la vulnérabilité de la structure de base

La vulnérabilité de la structure financière se mesure par le ratio d'indépendance financière qui est le rapport entre les fonds propres et le résultat de l'exercice sur l'actif total non disponible:

$$\text{Indépendance financière} = \frac{\text{Fonds Propres} + \text{Résultats de l'Exercice}}{\text{Actif Total} - \text{Disponibilités}}$$

Pour l'Usine, ce ratio sera calculé sur trois ans, pour permettre de mieux illustrer son évolution.

L'expérience des analystes financiers a montré qu'un ratio d'indépendance financière compris entre 0,55 et 0,66 représentait une situation idéale pour l'entreprise. Au delà de 0,66, le ratio devenait un indice de sous emploi des capitaux²⁵. Dans le cas de l'Usine, les taux respectifs de 1,28 ; 1,00 et 0,89, pour 1980, 1981 et 1982, s'expliquent par un volume d'activités inférieur aux moyens disponibles. En fait, l'Usine a été fortement capitalisée par la construction des bâtiments, l'acquisition et l'installation des machineries pour la fabrication d'allumettes. Tous ces investissements ont été réalisés à même des capitaux d'origine publique, sans intervention aucune d'une quelconque institution financière. N'ayant contracté aucune dette par la suite, fonctionnant à capacité extrêmement limitée, il est tout à fait normal qu'une analyse d'indépendance financière fasse ressortir des capitaux dormants. Par contre, il est intéressant de constater que l'évolution de cette indice va en décroissant au fil des années, tendant vers une situation où l'indépendance financière de l'Usine est de plus en plus menacée alors qu'aucune dette n'a en réalité été contractée. Cela s'explique aisément lorsqu'on sait que l'entreprise ne fait que réaliser des pertes sans cesse croissantes au fur et à mesure que les années avancent.

25. Gérard Brown, Le diagnostic d'entreprise, 3^{ème} édition, Paris, Entreprise moderne d'édition, 1978.

TABLEAU X

LA SOLVABILITE A COURT TERME DE L'USINE

ANNEE	1980	1981	1982
Réalisable A	56 943 937	45 211 485	51 802 953
Disponible B	14 735 716	12 899 428	25 807 527
Sous-total A + B = C	71 679 653	58 110 913	77 610 480
Exigible D	1 529 205	9 362 707	54 242 084
Solvabilité à court terme = C - D	70 150 448	48 748 206	23 368 396
Rapport de solvabilité à Court Terme = C / D	46,87	6,21	1,44

2.6.1.2 Evaluation de la situation de trésorerie à court terme

La trésorerie à court terme de l'entreprise, c'est à dire sa possibilité de faire face à ses prochaines échéances, est un point fondamental qui ne ressort pas en général des éléments du bilan, car la situation de trésorerie peut considérablement évoluer d'un mois à l'autre. Dans l'Usine, il est à déplorer que le système d'information en place ne peut fournir de prévisions mensuelles de trésorerie qui tiendraient compte des achats, règlements, ventes réalisées, engagements pris et reçus, ainsi que des prévisions des dépenses et des recettes. C'est pourquoi notre évaluation se contentera de mesurer la solvabilité à court terme, calculée à partir des bilans.

Il existe deux façons de calculer cette solvabilité à court terme :

a) le rapport de la solvabilité à court terme =
$$\frac{\text{Disponible}}{\text{Disponible} + \text{non-exigible}}$$

b) réalisable + disponible - exigible

Le tableau X montre le calcul qui est fait de la solvabilité de l'Usine.

Tous les soldes qui y apparaissent, quoique représentant des situations positives à chaque fin d'exercice, ne reflètent pas la réalité quotidienne dans l'Usine. En réalité, l'Usine a souvent fait face à des situations d'insolvabilité chronique, desquelles elle se sortait grâce aux subventions de l'Etat via le budget de développement. Se trouvant dans la même situation actuellement (de juin à décembre 1983), elle a dû se mettre sous la protection de Rwandex, le budget de développement étant épuisé en ce qui la concerne. Sa sécurité financière, sur le plan trésorerie, reste donc très précaire.

2.6.1.3 Fonds de roulement versus l'activité de l'Usine

Lorsque la relation qu'il y a entre le fonds de roulement et l'activité d'une entreprise est bien déterminée, il est facile de chiffrer les besoins de trésorerie nécessités par l'expansion éventuellement envisagée. Par ailleurs, il est aisé, en tenant compte de sa capacité d'autofinancement, de déterminer le taux d'expansion limite

en dessous duquel l'entreprise doit se maintenir si elle ne tient pas à faire appel à des capitaux extérieurs. Le fonds de roulement global, celui généralement calculés par les banquiers, s'obtient de la façon suivante:

Capitaux Permanents - Immobilisations.

L'autre, le fonds de roulement d'exploitation, est plus intéressant pour l'entreprise parce qu'il traduit en % des ventes les besoins de l'entreprise en financement lié à l'exploitation (immobilisations exclues). Il est obtenu par:

Stocks + Crédit Clients - Crédit Fournisseurs - Obligations Cautionnées - Avance Clients.

Pour le cas de l'Usine, ces deux fonds de roulement se présentent comme indiqué dans le tableau XI.

TABLEAU XI
FONDS DE ROULEMENT GLOBAL

ANNEE	1980	1981	1982
Fonds propres + Résultats	329 940 730 - 1 292 498	339 337 876 -47 603 012	379 900 132 -63 982 623
= Capitaux permanents - Immobilisations nettes	328 648 232 258 497 784	291 734 864 241 694 160	315 917 509 220 340 479
= Fonds de roulement global % du chiffre d'affaires	70 150 448 Démarrage de l'Usine: pas de ventes	50 040 704 144	95 577 030 210

L'analyse du fonds de roulement global montre que celui-ci est demeuré positif durant ces trois dernières années, ce qui en soi est un bon signe. Toutefois, le fonds de roulement d'exploitation est nettement plus révélateur, quoique moins connu des banques et des organismes prêteurs²⁶. Aussi, son analyse montre un solde négatif pour 1982, ce qui indique une situation désespérée qu'il faut corriger le plus vite possible.

TABLEAU XII

LE FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION

ANNEE	1980		1981		1982	
	Valeur	%	Valeur	%*	Valeur	%
Stocks + crédit aux clients	56 682 173	-	41 352 200	120	48 720 517	107
	261 764	-	4 540 144	13	3 083 436	7
Sous-total A	56 943 937	-	45 892 344	133	51 803 953	114
Fournisseurs Créditeurs	1 529 205	-	9 362 707	27	54 242 084	120
Sous-total B	1 529 205	-	9 362 707	27	54 242 084	120
Fonds de roulement d'exploitation	55 414 732	-	36 529 637	106	-2 438 131	-6
A - B						

* % établi en fonction du chiffre d'affaires, soit 34.715.700 Frw en 1981 et 45.682.900 Frw en 1982.

24. Gérard Brown, op. cit.

Pour le cas précis de l'exercice 1982, le taux de - 6% indique que chaque tranche de 100 Frw de vente élimine 6 Frw du fonds de roulement d'exploitation. De plus, les pourcentages des postes en accroissement par rapport aux ventes (stocks par ex.) font ressortir les éléments d'actifs anormalement alourdis, ce qui est normal puisque l'Usine n'a pas encore réussi à produire, jusqu'à date, à la moitié de sa capacité nominale de production. En plus, une de ses politiques de gestion des stocks consiste à amasser un stock de sécurité de six mois pour les produits chimiques et les matériaux d'emballage pour allumettes.

TABLEAU XIII

ANALYSE COMPARATIVE DE LA PERFORMANCE DE L'USINE PAR RAPPORT A LA
CAPACITE NOMINALE DE PRODUCTION INITIALE

ANNEE	Unités produites	Prix de revient	Prix de revient unitaire	Prix de vente	Capacité nominale de production initiale en boîtes d'allumettes
1980	2 400 000	10 663 798	4,4	2,0	43 200 000
1981	14 802 000	76 998 164	5,2	2,0	43 200 000
1982	16 266 000	102 963 583	6,33	2,6	43 200 000

A ce niveau, il semble donc que le dégonflement des stocks épaulé par une augmentation du chiffre d'affaires pourrait contribuer au renforcement de la structure financière en agissant surtout sur le fonds de roulement d'exploitation. Il faut rappeler que ces deux éléments, auquel s'ajoute le coût des matières premières, sont, dans une large mesure, responsables de l'érosion du fonds de roulement dont l'Usine était dotée au départ.

D'après une évaluation faite à l'Usine de ses besoins en fonds de roulement, à peu près 75.000.000 FRW seraient nécessaires pour renouveler le stock des matières premières et des pièces de rechange pour l'exercice 1984.

2.6.1.4 Rentabilité des fonds propres et rendement de l'actif

L'élément principal caractérisant une bonne ou mauvaise gestion d'une affaire, la rentabilité des fonds propres, est directement influencé par trois facteurs à savoir: la marge bénéficiaire, le rendement de l'actif et l'endettement. Ils se calculent de la façon suivante:

$$\begin{array}{rcccl} \text{Résultat} & & \text{Résultat} & & \text{Ventes} & & \text{Actif} \\ \hline \text{Fonds propres} & = & \text{Ventes} & \times & \text{Actif} & \times & \text{Fonds propres} \\ & & \text{Marge} & \times & \text{Rendement} & \times & \text{Ratio des fonds} \\ & & \text{bénéficiaire} & & \text{de l'actif} & & \text{propres (d'endettement)}. \end{array}$$

Pour l'Usine, ils se présentent de la façon exposée au tableau XIV.

Le niveau considérablement bas (négatif) de la marge bénéficiaire s'explique par un chiffre de ventes extrêmement bas. La perte subie par l'Usine est elle-même supérieure à ses ventes puisque à chaque 100 FRW de vente, elle en a perdu 138 pour 1981 et 140 pour 1982. Quant à la grande disproportion qui existe entre le chiffre des ventes et l'actif de l'Usine, elle est, plus que jamais, mise en évidence par le rendement de l'actif et celui des fonds propres. Un rendement de 0,10 pour 1981, par exemple, signifie qu'un (1) franc immobilisé à l'actif de l'entreprise a permis au cours de 1981 de dégager 10 centimes de vente.

Cette situation qui n'a guère changée en 1982 (puisque le rendement de l'actif n'est que de 11 centimes) montre de façon éloquent combien la productivité économique de l'Usine est encore très basse²⁷. Notons que la moyenne des entreprises oscille entre 1,2 et 1,4 pour ce taux²⁸.

TABLEAU XIV
RENDEMENT DES FONDS PROPRES ET DE L'ACTIF

ANNEE	1980	1981	1982
Résultat	-1 292 498	-47 811 824	-63 982 623
Ventes	0	34 715 700	45 682 900
= Marge Bénéficiaire	-	-138	-140
Actif	331 469 935	354 323 510	434 142 216
Rendement de l'Actif en %	0	10	11
Fonds Propres	329 940 730	344 960 803	379 900 132
Ratio des Fonds Propres %	100	130	114
Rentabilité des Fonds Propres en %	- 0,4	- 14	-17

Pour ce qui est de la rentabilité des fonds propres, négative depuis la mise en activité de l'Usine et sans cesse croissante, elle dénote à l'instar des autres indicateurs de rentabilité (la marge bénéficiaire entre autres), une gestion qui doit être remise en question.

27. Le rendement de l'actif, ou la rotation de l'actif, montre l'efficacité de l'emploi des moyens à la disposition de l'entreprise, compte tenu des ventes ou de la production réalisée. C'est pourquoi on s'autorise à parler de productivité économique de l'Usine.

28. Gérard Brown, op. cit.

2.6.1.5 Mesure de la rentabilité interne et de la capacité d'autofinancement

La rentabilité interne de l'Usine, c'est-à-dire le "cash-flow" brut, obtenue par l'addition des provisions et amortissements aux résultats se présente de la façon suivante.

TABLEAU XV
RENTABILITE INTERNE

ANNEE	1980	1981	1982
Résultat	(1 292 498)	(47 811 824)	(63 982 623)
Amortissements	3 245 958	22 428 222	43 500 623
Total	1 953 460	(25 383 602)	(20 482 000)
% du chiffre d'affaires	-	(73)	(45)
Capacité d'autofinancement (Résultat après impôt + Amortissement - Dividendes)	1 953 460	(25 383 602)	(20 482 000)

Ces chiffres traduisent la rentabilité interne de l'entreprise qui, comme on le voit, est négative sauf pour la première année d'opération, année pendant laquelle l'entreprise n'avait fonctionné que pendant trois mois, et ce, sans réaliser de ventes. C'est dire qu'en dehors de sources de financement externes, l'Usine est incapable non seulement de générer des fonds pour s'autofinancer (situation où la capacité d'autofinancement serait nulle), mais encore elle ne peut pas faire face à quelques-uns de ses engagements courants puisque la capacité d'autofinancement est négative (avec des montants élevés).

Brièvement donc, l'analyse des indicateurs financiers montre une situation de l'Usine où la structure financière de base témoigne de l'existence de capitaux dormants, d'un fonds de roulement totalement érodé, d'une rentabilité des fonds propres négative, d'un rendement de l'actif très faible, d'une rentabilité interne et d'une capacité d'autofinancement négatives. La trésorerie à court terme laisse, elle aussi, à désirer, puisque l'entreprise ne peut plus faire face à ses engagements courants, dont le paiement des salaires et le remboursement des fournisseurs. Ce diagnostic qui révèle en fait un problème global de surcapitalisation sera confirmé au niveau des indicateurs de production lorsqu'on va constater que ce problème est dû aux arrêts fréquents de production et aux coûts des matières premières.

2.6.2 Indicateurs de production

L'Usine d'allumettes étant avant tout une entreprise oeuvrant dans le secteur de la fabrication, la fonction de production y apparaît comme la fonction la plus essentielle. Elle est d'autant plus essentielle qu'au cours de cette analyse, elle est prise dans un sens large, à savoir qu'elle s'étend de l'approvisionnement à la production proprement dite (fabrication), en passant par la gestion des stocks de matières premières et de produits finis.

2.6.2.1 Evolution de la production de l'Usine de 1980 à 1983

Comme cela a été mentionné antérieurement, l'Usine a ouvert ses portes au mois d'octobre 1980. Sa production, d'octobre à décembre 1983 apparaît au tableau XVI ainsi qu'à la figure 8.

Comme on peut le constater, la production de l'Usine est restée très faible d'octobre 1980 à février 1981 si on la compare à la capacité nominale de production. Cela se justifie par le fait que c'était là une période marquée par la formation sur le tas des techniciens et travailleurs rwandais, ainsi que par le rodage des machines. Cependant, il y a eu du 21 décembre au 23 janvier 1981 une panne technique qui a perturbé les activités en cours. De mars à juin 1981, une rupture des stocks de matières premières est survenue et a contraint l'Usine à limiter sa production à 40 cartons par jour contre une capacité nominale de production de 120 cartons par jour. En juillet de la même année, on a travaillé pendant 15 jours jusqu'à l'épuisement des stocks. Dès l'arrivée de nouveaux approvisionnements, au mois d'août, on organisa un travail de rattrapage, avec primes à la production, mais, de nouveau, une panne est survenue à la Grande Machine de fabrication d'allumettes le 13 novembre 1981, entraînant ainsi l'arrêt de la production jusqu'au 11 janvier 1982. A partir de février 1982, ce fût de nouveau une rupture des stocks, puisque ceux arrivés en août précédent sur financement du budget de développement allaient s'épuiser. On fût alors obligé de programmer une production journalière de 60 cartons. Au mois de juin, l'Usine espérait obtenir un crédit incessamment et revint à la programmation normale, mais, dès le mois suivant l'espoir fut déçu et on réduisit encore la production. En octobre 1982, il y eut deux pannes techniques à la Grande Machine et trois pannes d'électricité alors qu'en décembre, on ne travailla que quatre jours. On préparait alors les aménagements pour l'extension de l'Usine n^o 2 (usine de fabrication d'allumettes et

finissage). La production resta très basse pendant les mois de janvier et de février 1983, pour tomber à zéro au mois de mars. L'Usine arrêta pendant un mois et demi, le temps de négocier un crédit chez Rwandex, puisque l'on vivait la troisième rupture des stocks. Les négociations aboutirent à de bons résultats puisque le mois d'avril vit l'arrivée de nouveaux stocks de matières premières. Avec les nouvelles acquisitions de machines du mois de décembre 1982, on organisa un travail à trois équipes, parmi lesquelles deux faisaient de l'apprentissage. Ce fut aussi la période de rodage pour les nouveaux équipements. Avec ceux-ci, la capacité nominale de l'usine fut théoriquement portée à 200 cartons par jour. Le 22 septembre 1983, on connut de nouveau une rupture des stocks de produits chimiques, la quatrième dans la courte vie de l'Usine. La production fut donc programmée à 50 cartons par jour jusqu'à la fin du mois d'octobre.

Cette brève revue de l'évolution de la production à l'Usine dès son démarrage, met en relief et nous suggère le genre d'indicateurs de production avec lesquels nous allons avoir à faire, à savoir :

- les indicateurs d'approvisionnement et de gestion des stocks;
- les indicateurs d'entretien et maintenance des équipements;
- les indicateurs de fabrication.

2.6.2.2 Indicateurs d'approvisionnement et de gestion des stocks

Un simple coup d'oeil sur l'évolution de la production de l'Usine montre que trois (3) années de fonctionnement ont suffi à produire quatre (4) ruptures de stocks généralisées, et, en fait, d'innombrables

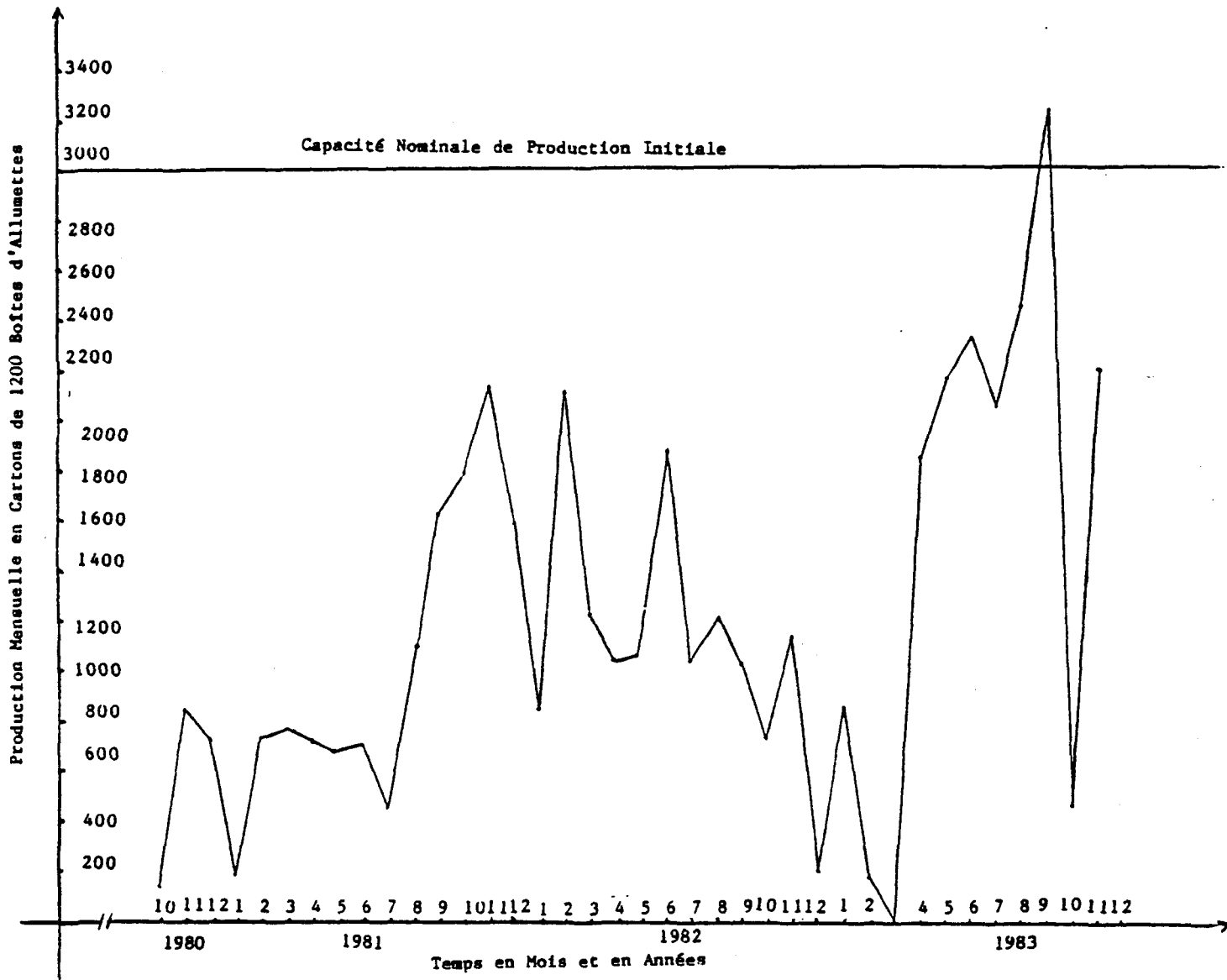


Figure 8 Graphique de la production mensuelle d'octobre 1980 à novembre 1983

TABLEAU XVI

PRODUCTION MENSUELLE DE L'USINE DU 15 OCTOBRE 1980 AU 30 NOVEMBRE 1983

Année	Mois	Production en cartons	Observations
1980	Octobre	131	Formation sur le tas et essais-machines
	Novembre	948	Formation sur le tas et rodage des machines
	Décembre	727	Panne du 19/12/1980 au 23/01/1981
1981	Janvier	198	Panne du 19/12/1980 au 23/01/1981 Rupture des stocks, d'où production programmée à 40 cartons/jour
	Février	732	
	Mars	772	
	Avril	727	
	Mai	697	
	Juin	703	
	Juillet	431	
	Août	990	Arrivée de nouveaux stocks de produits chimiques et de papeteries. Primes à la production.
	Septembre	1609	
	Octobre	1814	
	Novembre	2130	
	Décembre	1532	
1982	Janvier	865	Primes à la production 2 ^{ème} rupture des stocks de M.P Production programmée à 50 cartons par jour Reprise d'un bon rythme de production: le gouvernement refuse d'avaliser l'Usine pour l'achat de M.P. d'où rupture de stocks. Production programmée à 50 cartons par jour Aménagement pour extension-usine
	Février	2107	
	Mars	1222	
	Avril	1034	
	Mai	1047	
	Juin	1877	
	Juillet	1039	
	Août	1214	
	Septembre	1040	
	Octobre	740	
	Novembre	1139	
	Décembre	220	
1983	Janvier	865	n ^o 2 3 ^{ème} rupture des stocks: arrêt d'un mois et demi Arrivée de nouveaux stocks de M.P. sur Crédit Rwandex Nouvelles machines: 3 équipes dont deux en apprentissage Rodage de nouvelles machines 4 ^{ème} rupture des stocks de produits chimiques: du 22/9 à la fin d'octobre 1983
	Février	185	
	Mars	0	
	Avril	1850	
	Mai	2179	
	Juin	2337	
	Juillet	2073	
	Août	2460	
	Septembre	3239	
	Octobre	470	
	Novembre	2219	

ruptures mineures, concernant soit les sources d'énergie comme le carburant ou l'électricité, soit les matières premières comme le bois ou certaines sortes de produits chimiques non essentielles à la fabrication d'allumettes, ou encore concernant certaines pièces détachées. Ce sont là des indicateurs de situations d'approvisionnement et de gestion de stocks dont le moins qu'on puisse dire est qu'elles sont problématiques.

2.6.2.2.1 Approvisionnement en produits chimiques et en papeteries, et gestion des stocks

L'approvisionnement de l'Usine en produits chimiques et en papeterie s'est caractérisé jusqu'à la fin de 1982 par une ignorance complète du marché des fournisseurs, à cause d'une inexpérience dans le domaine, qui s'est traduite dans les faits par trop de confiance mise dans la bonne foi des partenaires japonais et, conséquemment, par l'absence d'un service de prospection de marchés disponibles. Cette inexpérience s'est payée cher puisque l'Usine a dû s'approvisionner en ces produits chez les Japonais au double des prix normalement offerts par les marchés internationaux. Ce n'est qu'à la fin de 1982 que les premières prospections ont été faites et qu'elles ont permis à l'Usine de négocier pour 1983 des prix qui lui feront gagner la moitié des prix payés jusqu'alors.

En outre, la totalité de ces produits étant importée du Japon, leur acquisition a dû souvent faire face aux difficultés engendrées par l'inexactitude des prévisions relatives aux délais de livraison (et par conséquent de commande), par la variété des produits recherchés (plus de 20 sortes de produits chimiques et plus de 7 types de papier) qui ne

peuvent être réunis par un même fabricant (le fournisseur de l'Usine fait fabriquer la plupart des produits commandés en sous-traitance) et par les aléas de transport auxquels sont astreints les produits à destination du Rwanda. Une politique d'approvisionnement actuellement adoptée par l'Usine pour atténuer l'impact de ces difficultés veut que l'on commande toute la matière première nécessaire pour six mois de production continue. Mais, si une telle politique comporte des avantages indéniables au niveau des coûts de commande et de pénurie, il n'en demeure pas moins que ses implications au niveau des coûts d'inventaire et d'entretien ne peuvent être ignorés.

C'est ainsi que cette politique exclut toute possibilité de synchronisation étroite entre les achats, la production et la vente, synchronisation pourtant visée par la gestion des stocks de l'Usine. Aussi, constituer un stock de matières premières utilisables pendant six mois bloque-t-il pour l'Usine une grande partie de son fonds de roulement alors qu'en même temps elle doit encourir des coûts liés au stockage et à l'entretien de ce stock. En particulier, l'entretien de certains produits chimiques est très onéreux en ce sens qu'ils exigent pour leur conservation des conditions de température, d'humidité et de pression données, à défaut desquelles ils se détériorent longtemps avant leur utilisation.

Afin que le lecteur puisse visualiser le processus de commande qui amène les matières premières importées à l'Usine, nous en présentons le modèle à la figure 9.

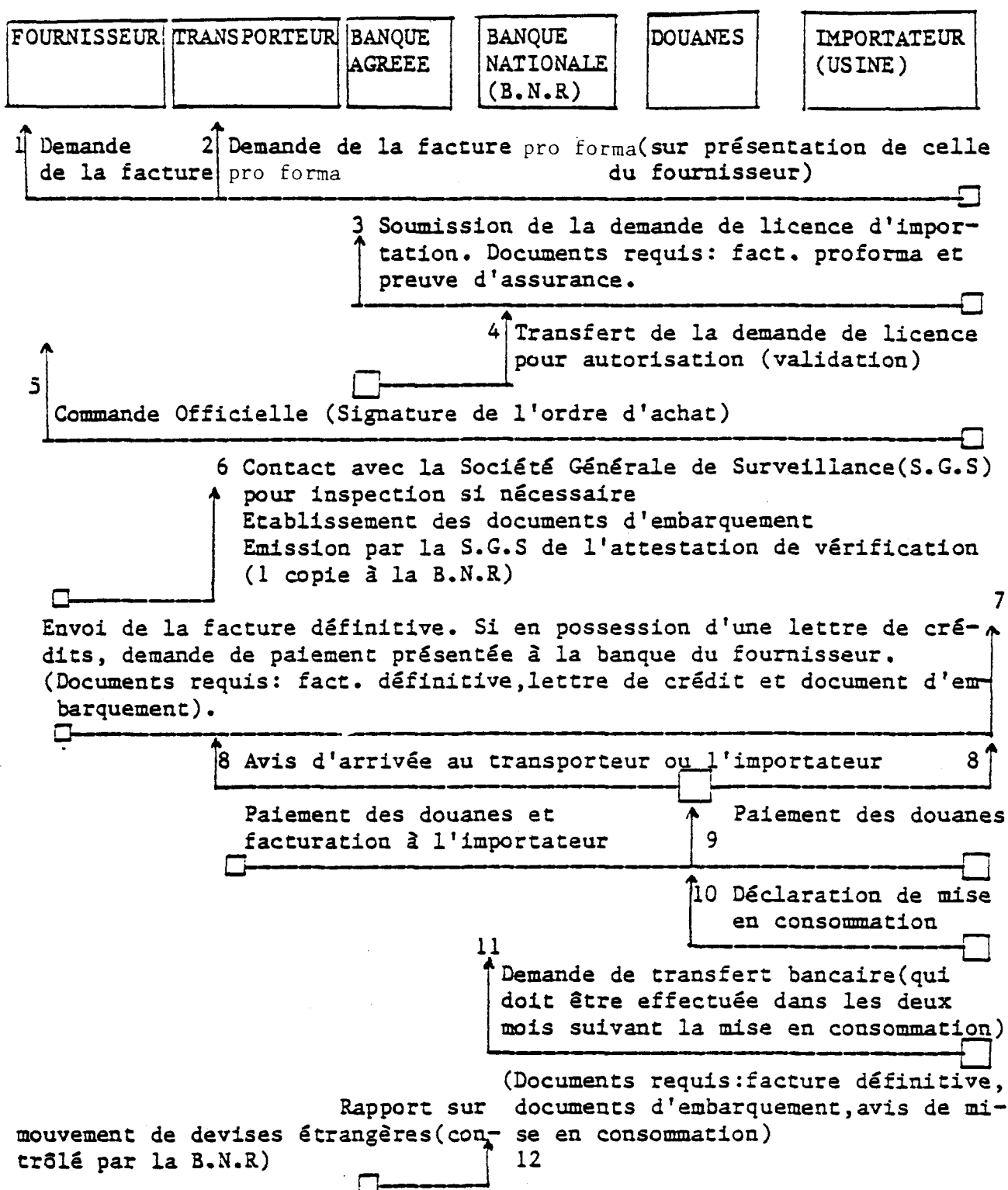


Figure 9 Le processus de commande des matières importées

2.6.2.2.2 Approvisionnement en bois et gestion des stocks

Aussi paradoxal que cela puisse paraître, l'Usine éprouve des difficultés d'approvisionnement en bois. C'est vrai en dépit du fait que l'Usine devait, du moins prétendait-on dans l'étude de réalisation, valoriser le bois local. Contrairement aux affirmations des industriels japonais, promoteurs de l'Usine, selon lesquelles le bois utile pour la fabrication d'allumettes était disponible dans les forêts naturelles du Rwanda, il n'existe en réalité que peu d'essences appropriées qui, en plus d'être souvent de piètre qualité, sont trop dispersées pour une exploitation rentable. C'est là, en tout cas, les conclusions auxquelles on en est venu lorsque l'exploitation a commencé. L'exploration superficielle des réserves de bois constitua donc un handicap pour l'approvisionnement de l'Usine au départ.

Alors que le relief très accidenté des régions de forêts naturelles devait alourdir le coût d'exploitation de celles-ci, la grande dispersion des espèces devait entraîner le parcours de longues distances pour récolter très peu de quantités utiles. A cela, il faut ajouter que la qualité du bois trouvé dans ces montagnes laissait à désirer tandis que son exploitation comportait un danger écologique certain. C'est ainsi que pour ces raisons économiques et écologiques, le Mineco, le Minagri et l'Usine étudièrent ensemble la possibilité d'approvisionner l'usine en bois d'une autre façon, à moyen et long termes. Comme résultat de cette démarche, le Minagri accorda à l'Usine un permis d'exploitation des plantations de l'Etat situées dans un rayon de 150 Km autour de Butare.

Etant donné que ces plantations garantissaient un approvisionnement de 15 ans au maximum, en tenant compte d'une consommation journalière estimée à $7,5 \text{ m}^3$ de bois rond, une plantation de 200 ha fut délimitée par l'Usine. Elle pourra entrer en exploitation d'ici 15 ans.

Les conséquences financières d'une exploration superficielle des essences de bois appropriées pour la fabrication d'allumettes furent, comme on doit s'en douter, à la mesure des erreurs d'appréciation commises. En effet, initialement évalué à 1480 Frw (lors de l'étude de réalisation du projet en 1976), le mètre cube (m^3) de bois a coûté en moyenne à l'emplacement de l'usine 6695,40 Frw en 1980, 6574 Frw en 1981 et 6315 Frw en 1982 (voir tableau XVII). L'exploitation ayant débuté par les régions les moins éloignées, il est prévu que le coût du m^3 fasse plus que doubler en 1984, année au cours de laquelle on sera alors obligé d'exploiter les boisements éloignés. Le mètre cube de bois coûterait 10517 Frw en 1984.

Au niveau de la gestion des stocks, la politique adoptée par l'Usine consiste à constituer un stock de sécurité en bois d'un mois: la formule semble être satisfaisante.

2.6.2.2.3 Approvisionnement en sources d'énergie et stockage de l'énergie

Un problème supplémentaire d'approvisionnement que l'Usine a dû affronter est relatif aux sources d'énergie, à savoir: le mazout et l'électricité.

TABLEAU XVII
APPROVISIONNEMENT DE L'USINE EN BOIS

ANNEE	FOURNISSEUR	VOLUME EN M ³	PRIX UNITAIRE EN FRW	MONTANT EN FRW
1981	Minagri	548.632	6 685	3 667 701
	Isar Rubona	24.178	7 672	185 504
	Commune Nyakizu	46.614	4 934	230 000
	Gihindamuyaga	19.839	6 000	119 094
TOTAL		639.273	6 574	4 202 299
1982	Minagri	266.543	6 598	1 758 619
	Isar-Ruhande	189.693	6 272	1 189 747
	Isar-Rubona	106.539	2 156	638 814
	Commune Nyakizu	21.606	5 000	108 030
	Gihindamuyaga	16.740	6 000	100 440
	Autres	0.730	6 188	4 517
TOTAL		601.851	6 314	3 800 167

D'un côté, sa consommation avoisinant 90.000 litres de mazout par an (pour une production de 200 cartons par jour), l'Usine a dû payer cher sa facture journalière en faisant affaires avec des détaillants réticents à distribuer un produit très peu demandé dans la ville de Butare. Devant une telle situation, on est d'avis à l'Usine que l'installation

d'une citerne propre de stockage de carburant à son site même permettrait de réaliser des économies appréciables.

D'un autre côté, l'approvisionnement de l'Usine en électricité s'est caractérisé, et se caractérise encore, à l'instar des autres clients d'Electrogaz, par des coupures fréquentes de courant. Celui-ci ne remplissant pas bien les conditions idéales de fourniture régulière d'électricité pour une usine comme celle qui nous préoccupe, celle-ci a dû subir, et subit encore, des pertes énormes sous forme de produits chimiques préparés et gaspillés du fait qu'on ne peut pas les garder longtemps sans les utiliser à la suite de coupures longues et imprévues.

A titre d'information, un mélange de produits chimiques permettant dans des conditions idéales de produire 10.800 boîtes d'allumettes permet d'en fabriquer seulement 9.600 lorsqu'il y a coupure de plus de 30 minutes. La perte réalisée correspond environ à 3120 Frw (42 \$ can) par mélange pour 30 minutes de coupure de courant. On ne mentionne pas bien sûr les coûts liés aux pertes de temps (hommes, machines), chômages techniques, usure de machines pour arrêts accidentels, etc.

La solution qui a été envisagée et puis finalement prise face à une telle situation est un investissement dans une génératrice électrique de 250 KVA à démarrage automatique en cas de panne d'électricité. Son installation a eu lieu en août 1983.

2.6.2.3 Indicateurs d'entretien et maintenance

C'est, au même titre que par les ruptures de stocks, par un nombre quand même impressionnant de pannes techniques (quatre en deux ans), certaines ayant duré plus d'un mois, voire même deux mois (notamment celle du 13/11/81 au 11/01/82), que l'Usine a vu évoluer ses activités pendant ces trois dernières années. Ces pannes techniques "permanentes" sont indicatrices d'une situation problématique au niveau de l'entretien et de la maintenance, situation qui peut s'expliquer par un certain nombre de difficultés et par l'effet combiné d'une insuffisance de compétence technique, d'un manque d'expérience dans le domaine et d'une absence ou d'une insuffisance d'un outillage approprié.

Parmi les types de difficultés rencontrées, les trois ci-après retenues semblent être les plus importantes:

- difficulté à établir un diagnostic rapide sur les équipements en vue d'une intervention rapide et efficace lorsque survient un problème mineur ou majeur;
- difficulté à juger de la nature (quelle pièce) et de la quantité économique du stock de pièces de rechange à constituer;
- difficulté à intervenir préventivement et d'une manière efficace sur les équipements, à assurer leur entretien et leur maintenance de façon adéquate; en même temps qu'il y a difficulté à conserver et à opérer ces mêmes équipements dans des conditions requises (réglages réguliers à faire, révisions périodiques requises de certains mécanismes, ...).

Toutes ces difficultés et beaucoup d'autres sont révélatrices sur les conditions auxquelles l'Usine a dû faire face dès son démarrage quoique certaines d'entre elles sont allées en s'atténuant au fur et à mesure que celle-ci acquérait plus de compétence technique et plus d'expérience. Par exemple, l'Usine a dû faire les frais de longues pannes dont on est actuellement sûr et certain que la plupart d'entre elles auraient facilement pu être évitées si le stock de pièces détachées à maintenir n'avait pas initialement été calculé de façon irréaliste par les Japonais. En effet, on se souvient qu'ils avaient fixé ce stock à 10% de la valeur globale des machines et équipements alors qu'une évaluation faite plus tard, tenant compte des difficultés rencontrées avec la première estimation, a permis de s'apercevoir qu'un stock égal à 30% de la même valeur était raisonnable.

2.6.2.4 Indicateurs de fabrication

Parler des indicateurs de fabrication nous amène à traiter au cours du présent paragraphe des indicateurs de performance de la production, à savoir: la productivité, la synchronisation, le coût unitaire, la qualité et l'ambiance. Mais, avant d'analyser la fonction de production dans cette perspective, il importe de rappeler que depuis sa mise en opération en octobre 1980, non seulement l'Usine n'a jamais atteint sa capacité nominale de production, mais, également, elle n'a pas encore réussi à maintenir un rythme de production moyen annuel équivalent à 40% de la dite capacité: 5% en 1980, 34% en 1981 et 38% en 1982.

2.6.2.4.1 La productivité

Les facteurs ayant entravé la production de l'Usine ne laissant rien présager de positif sur les performances de cette dernière, on en déduit facilement que la productivité des moyens mis en oeuvre (ressources physiques, humaines, financières, ...) est très faible, de même que la productivité d'ensemble. Les prix de revient consacrés par l'Usine à la fabrication de ses produits d'années en années sont éloquentes à ce sujet: 4,4 Frw en 1980, 5,2 Frw en 1981 et 6,33 Frw en 1982 contre 1,6777 Frw prévus en 1976, lors de l'étude de faisabilité de l'Usine. Il est vrai que de 1976 à 1980, bien des choses avaient changé sur le plan de l'environnement économique tant interne qu'externe, et sur d'autres plans. Il est même évident que l'étude était peu réaliste à beaucoup d'égards. Mais il reste que la productivité des hommes et des machines est extrêmement faible.

Pour avoir une idée de la productivité de la main-d'oeuvre, on peut consulter le tableau XVIII. On remarquera, par exemple, que la rémunération moyenne d'un homme/heure représente à elle seule presque la moitié de la productivité sans pour autant constituer le poste qui coûte le plus cher dans le prix de revient. Quant à la productivité par machine, sans devoir la calculer (en fait on n'est pas en mesure de la calculer à partir des données disponibles), l'on présume qu'elle est très faible, ne fût-ce qu'en partant du fait que l'Usine a tourné à 30% de sa capacité depuis sa mise en opération.

TABLEAU XVIII
PRODUCTIVITE* DE LE MAIN D'OEUVRE

Poste/Année	1980	1981	1982
1. Nombre d'employés A	115	189	230
2. Heures travaillées B	600	2400	2400
3. Nombre d'unités produites C	2 400 000	14 802 000	16 266 000
4. Valeur de la production (au prix de revient) D	10 663 798	76 998 164	102 963 583
5. Valeur de la production (au prix de vente) E	4 800 000	38 485 200	42 291 600
6. Rémunérations directes et frais de rémunération F	1 883 650	14 599 257	20 877 629
7. Productivité en unités Homme/Heure: $C/A \times B$	35	33	29
8. Productivité en valeur en FRW, Homme/Heure: $E/A \times B$	70	85	77
9. Rémunération en valeur en FRW, Homme/Heure: $F/A \times B$	27,3	32,2	38

* La productivité est définie à partir des valeurs dont elle est issue (calculée).

2.6.2.4.2 La synchronisation

La synchronisation dont il est ici question est celle qui doit exister d'une part entre la capacité de production de l'Usine et la demande du marché local et, d'autre part, entre la capacité de production programmée de l'usine et la capacité effective des équipements existants.

Concernant la première synchronisation, on se rappelle que la capacité nominale programmée à 120 cartons par jour correspondait à la demande du marché local des années 1974 et 1975. Cette demande était alors estimée à 43 millions de boîtes d'allumettes (en 1974). En prenant en ligne de compte les effets de l'exécution décalée du projet (1980) par rapport à l'époque de l'évaluation du marché, on aboutit forcément à des installations dont la capacité est inférieure aux exigences du marché local, actuellement évaluées entre 80 et 90 millions de boîtes par an. Aussi, pour corriger ce défaut, l'Usine vient-elle de procéder récemment à l'extension de l'unité n° 2. La capacité nominale a été ainsi portée à 200 cartons par jour et est susceptible de correspondre à la demande actuelle du marché. Pour satisfaire à toute la demande qui, nous l'avons vu, est en constante croissance, une deuxième extension de l'usine est prévue et vise à atteindre une production annuelle de 115 millions de boîtes d'allumettes, capacité qui devrait correspondre à la demande du marché local incluant les régions de l'Est du Zaïre, du Nord du Burundi et une partie de l'Uganda, dès 1985.

A propos de la seconde synchronisation qui concerne la capacité nominale et la capacité pratique, la direction a constaté que la capacité effective des équipements installés était la plupart du temps insuffisante et inférieure à ce qui était prévu, c'est à dire initialement 120 cartons par jour. En particulier:

- une emballeuse de capacité pratique de 64 cartons pendant huit heures avait été installée là où il était prévu une emballeuse de 120 cartons. Après des réclamations de la part de l'Usine, la partie japonaise a livré

une nouvelle machine au début du quatrième trimestre de 1982;

- deux remplisseuses de boîtes avaient été installées conformément au contrat, mais leur capacité totale était de 90 cartons par jour au lieu des 120 projetés. Cette fois, les réclamations de l'Usine n'ont pas abouti, la partie japonaise considérant qu'une troisième remplisseuse porterait la capacité de l'ensemble au delà des 120 cartons/jour prévus alors qu'une organisation judicieuse du travail pouvait permettre de l'atteindre;

- la machine à imprégner et à colorer les tiges avait des défauts de fabrication et d'installation qui ont entraîné un surplus de main-d'oeuvre de 74 employés, occasionnant des frais superflus de l'ordre de 3.000.000 Frw par an, sans compter les pertes de temps. L'Usine a alors revendiqué le système défaillant dans la machine (un système électrique de chauffage, celui-ci se faisant donc manuellement) ainsi que des pièces détachées pour le système mal installé. Ce n'est qu'en décembre 1982 que les deux accessoires ont été livrés et installés.

C'est en fait cette absence de synchronisation entre les équipements et machines initialement livrés qui a nécessité l'extension de l'usine consistant:

- à acquérir et installer une dérouleuse, deux remplisseuses, deux confectionneuses et une emballeuse supplémentaires en vue d'atteindre une production de 120 cartons par jour au début de 1983;

- à compléter les accessoires (stocks) de l'atelier de maintenance en vue de soutenir une production de 200 cartons par jour programmée pour correspondre à la demande de 1984.

Parallèlement au problème de synchronisation entre les capacités prévue et installée, il s'est posé un autre problème non moins complexe de synchronisation entre les lignes de production qui ont naturellement à se rencontrer à divers points du processus. Pour toutes fins utiles, les principaux points de rencontre sont:

- la Grande Machine, où le mélange inflammable pour boutons rencontre les tiges de bois colorés arrivées de l'usine n° 1;
- la machine à confectionner les boîtes intérieures et extérieures en carton où ces dernières se rencontrent et se combinent;
- les remplisseuses où les allumettes finies rencontrent les boîtes;
- la machine à enduire le phosphore où le mélange de produits chimiques pour frottoirs rencontre les boîtes d'allumettes remplies;
- le système d'emballage automatique où les produits finis rencontrent le papier à emballage.

A ces points d'assemblage, on retrouvait les plus importantes pertes de temps entravant la production, soit que les machines et les employés en amont du processus restaient trop longtemps inactifs à cause des goulots d'étranglement formés sur la ligne de production, soit que les mêmes hommes et machines en aval du processus de production se trouvaient désœuvrés à cause de pénuries. Pour tenter de résoudre ce problème, on a essayé d'organiser le travail de façon à ce qu'il y ait plus d'équipes sur des équipements à capacité "réduite", mais l'on s'est vite aperçu qu'un tel système donnerait lieu à une usure plus prononcée des machines soumises à un travail sans repos, en même temps qu'il serait difficile à opérer efficacement dans un contexte où les pénuries en

matières premières sont monnaie courante, les pannes fréquentes, les pièces de rechange insuffisantes et les employés de moins en moins motivés.

2.6.2.4.3 Le coût unitaire

Le tableau XIX permet de faire une comparaison entre le coût unitaire prévu lors de l'étude de réalisation de l'usine et les coûts unitaires réels. Les différences dégagées permettent de se faire une idée sur les progrès à faire dans l'amélioration des performances de l'entreprise, même s'il faut toujours avoir à l'esprit le caractère irréaliste, déjà souligné, de l'étude et le décalage dans le temps pour ce qui est de la réalisation du projet.

2.6.2.4.4 La qualité

Dans l'industrie de l'allumette, il est généralement reconnu qu'une grande résistance à l'humidité et une excellente inflammabilité sont les deux principales qualités d'une bonne allumette. La présentation extérieure en termes de polissage, de couleur, etc. constitue un atout plutôt relié au marketing. Quant à l'uniformité de taille, de poids, et de volume, c'est également un élément de la qualité, non seulement souhaité par le marché, mais aussi essentiel dans le processus de fabrication, parce qu'un défaut de précision quant à l'uniformité est souvent cause de blocage dans les équipements et machines. Tous ces éléments posent des problèmes potentiels à l'Usine, parce que, malgré l'existence d'une section de contrôle de la qualité, celle-ci n'est pas encore dotée

TABLEAU XIX
DECOMPOSITION DES FRAIS DANS LE COUT UNITAIRE

Poste/Année	1976	%	1980	%	1981	%	1982	%
Prix de revient	1,677	100	4,4	100	5,2	100	6,33	100
Coût de production	1,44	86	4,03	98	5,0	96	6,01	95
Matières premières	1,13	67	1,93	44	2,05	40	3,37	37
- Bois	0,03	2	0,24	5	0,35	7	1,19	19
- Produits chimiques	0,24	14	0,61	14	0,58	11	0,46	7
- Papeteries	0,86	51	1,08	24	1,12	22	0,72	11
Main-d'oeuvre	0,11	6,5	0,78	18	0,96	18	1,28	20
Services généraux	0,03	2	0,29	6		6,2	0,38	6
- Electricité			0,07	1	0,06	1	0,14	2
- Eaux			0,2					
- Combustibles			0,22	5	0,25	5	0,25	4
Amortissement	0,11	6,5	1,30	30	1,30	25	1,67	26
Autres	0,45	27	0,10	2	0,55	11	0,60	9

Commentaire: outre le grand écart qu'il y a entre le coût initialement établi(1976) et les coûts effectivement encourus, il y a lieu d'identifier d'autres coûts dont la proportion, en plus d'être anormale dans le coût total, augmente de façon alarmante. Leur analyse a été faite au niveau des indicateurs financiers.

d'une équipe vraiment compétente pour un contrôle minutieux.

C'est ainsi que les allumettes initialement produites par l'Usine présentaient des défauts d'inflammabilité peu appréciés du public. Si une étude faite à ce sujet a permis de constater que le seul défaut réel était dû à la qualité du bois utilisé dans la fabrication des tiges, il n'en reste pas moins qu'un sérieux effort doit être fait pour amé-

orer la qualité du produit, en agissant sur le contrôle surtout. Au sujet du bois utilisé, on est d'avis qu'il n'est pas aussi perméable à la paraffine que les bois utilisés dans les industries allumettières d'Europe ou d'Asie, ce qui réduit son degré d'inflammabilité. A titre de comparaison, le maximum d'inflammabilité obtenu à l'usine de Butare est de 77%, (le minimum étant de 33%) alors que chez Union-Match, de Belgique, on considère comme des déchets les tiges ayant une inflammabilité inférieure à 60%.

Au niveau de la présentation, les allumettes de Butare demeurent moins "fignoles" que les importées, notamment en matière de polissage de la tige, de la coloration homogène des allumettes, de l'uniformité des dimensions de la tige et du bouton; ce qui n'échappe évidemment pas à la vigilance d'une clientèle intéressée à acquérir un produit répondant à toutes les normes de performance auxquelles les concurrents de l'Usine l'ont habitué.

2.6.2.4.5 Ambiance

Comme nous l'avons déjà indiqué, les conditions de travail à l'Usine, la sécurité et l'hygiène des employés, même si elles atteignent un degré sensiblement supérieur à la moyenne au pays, il n'en reste pas moins qu'elles nécessitent des améliorations. Toute une série de conditions de travail exigent de suivre l'état de santé du personnel. Ces conditions sont engendrées par la sciure, les poudres, les odeurs, les températures excessives, la posture statique toute la journée, les objets tranchants, en particulier dans l'usine de fabrication des tiges, etc.

Comme une telle situation ne peut laisser les employés indifférents, l'ambiance au travail s'en ressent. La direction n'est pas insensible à ce problème puisqu'elle a déjà fait construire une infirmerie dans le souci de rendre plus accessible un minimum indispensable de soins de santé. Il appartient maintenant à l'autorité compétente de décider de l'affectation d'un cadre médical à l'Usine. Un centre social a également été construit pour mettre à la portée du personnel un service de café lors des pauses. Un repas frugal peut même y être servi. Indiscutablement, de telles initiatives visent à instaurer une ambiance de travail agréable et sécurisante.

2.6.3 Indicateurs relatifs au marketing

Les difficultés liées à la production (approvisionnement, gestion des stocks, production insuffisante) ainsi que celles liées à la finance (manque de liquidités, inaccessibilité aux marchés financiers, etc.) se sont traduites au niveau de la commercialisation par une incapacité à vendre tout court. A titre indicatif, le fait pour l'Usine de s'être approvisionnée au double des prix offerts sur le marché lui a fait perdre un montant de l'ordre de 60.000.000 Frw annuellement. La production insuffisante s'y ajoutant, le prix de revient qui aurait dû être de 2,40 Frw/boîte si l'Usine avait tourné à 80% de sa capacité a été de 4,40 Frw/boîte en 1980, 5,20 Frw/boîte en 1981 et de 6,33 Frw en 1982 pour cette raison que celle-ci a, en réalité, tourné à 5%, 34%, et 38% respectivement pour ces mêmes années. Entretemps, les allumettes importées de Chine et de Belgique revenaient aux concurrents de l'Usine à

un prix de 1,95Frw la boîte (du moins pour ce qui est des allumettes en provenance de Chine), d'où l'impossibilité pour l'Usine de Butare de pratiquer une politique de prix concurrentiels.

C'est ainsi qu'elle est a produit, pendant six mois après le début de ses activités, sans pouvoir rien vendre. Malgré qu'elle consentit un prix à perte de 3Frw l'unité, les quelques grossistes que l'Usine avait contactés lui avaient avoué leur incapacité à écouler un produit aussi dispendieux. C'est ce qui explique, en partie, pourquoi l'Usine a choisi de se mettre sous la tutelle de Rwandex, encore qu'elle accepta d'écouler son produit à deux francs la boîte.

Actuellement, il n'existe rien au sein de l'Usine qui ressemble à une stratégie de marketing puisque la commercialisation des allumettes est laissée aux soins de Rwandex.

Le pire, cependant, c'est que par chantage²⁷, Rwandex et quelques autres concurrents de l'Usine viennent d'obtenir de la B.N.R l'autorisation de commander un stock de 193 millions de boîtes d'allumettes à l'étranger, ce qui représente pour 1984 un stock deux fois plus élevé que la demande nationale. A cela, si on ajoute la production prévue de l'Usine, soit 72 millions de boîtes d'allumettes, on aura 265 millions de boîtes comme stock disponible, contre une demande d'à peu près 80 millions, soit 3 fois la capacité de consommation locale. Une telle inonda-

27.B.N.R., Rapport de visite du projet " Usine d'allumettes de Butare", Kigali, B.N.R, 1982 (Document interne).

tion du marché risque de se faire au détriment de l'Usine pour au moins trois raisons:

- les allumettes commandées l'ont été à un prix de revient de 1,32 FRw alors que celui de l'Usine ne pourra être inférieur à 2,8 FRw à condition qu'elle parvienne à maintenir sa production à 200 cartons par jour (ce qui est douteux si on se réfère à ses performances passées: la production mensuelle n'a jamais dépassé 3 500 cartons);
- les allumettes importées ont toutes les chances d'être de qualité au moins égale aux allumettes locales;
- Rwandex risque de laisser tomber sa protégée (en lui retirant son support), si elle se voit obligée de subir sa concurrence en même temps que celle des autres concurrents.

Au pire des choses, les concurrents de l'Usine pourraient s'entendre pour la couler, ne fût-ce qu'en pratiquant une politique de bas prix; puisque, tout compte fait, ils n'ont rien à gagner à la prospérité de l'Usine. Au contraire, son succès aurait pour conséquence de leur arracher un marché qu'ils ont façonné à leur goût et ils le savent bien. En ce moment, il se pose donc pour l'Usine le problème urgent de mettre en place une stratégie de marketing qui lui permettrait de se tirer d'affaires, advenant le cas où Rwandex lui retirerait momentanément son support aux niveaux marketing et financier.

Il s'agit là d'une expérience difficile puisque, jusqu'à date, l'Usine avait relégué le marketing au second plan; mais les chances de succès d'une stratégie bien conçue existent, pour la simple raison que l'Usine jouit de l'avantage politique d'être le noeud d'une industrie nationale naissante, ce qui, en plus de la rendre susceptible de profiter des faveurs du "Code des investissements", peut justifier la prise de mesures protectrices de la part du gouvernement.

2.6.4 Indicateurs relatifs au personnel

La gestion du personnel vise à procurer l'entreprise des ressources humaines nécessaires et à en "optimiser" l'utilisation. Ce faisant, elle poursuit quatre objectifs:

- procurer, au fur et à mesure de sa progression, les compétences requises à l'entreprise soit en faisant appel à l'extérieur, soit en formant les employés internes aux nouvelles exigences, mais en veillant à n'engager que les ressources strictement nécessaires;
- rendre les ressources humaines plus performantes en les motivant et en fournissant la meilleure adéquation possible entre les aptitudes des gens et les exigences des différents postes de travail;
- aider la direction à identifier les hommes-clés de l'entreprise, hommes sur lesquels l'organisation s'appuie dans les faits;
- informer et conseiller la direction sur l'évolution et le comportement des ressources humaines.

Tout employeur de deux cents employés qu'elle est, et aussi étonnant que cela puisse paraître, l'Usine n'est pas dotée d'un service

de gestion du personnel ni ne s'occupe d'une véritable gestion du personnel. C'est une situation qui se comprend assez facilement si l'on a toujours à l'esprit que les employés de l'Usine sont en fait les agents de l'administration centrale et que, par conséquent, leur recrutement relève logiquement du Ministère de la fonction publique.

En pratique, l'Usine peut recruter des employés de bas niveau (au sens de la hiérarchie dans l'organisation): manoeuvres, opérateurs et aides-opérateurs, à temps partiel ou à temps plein, mais l'embauche (qui est en fait illégale) doit être validée immédiatement par le Ministère de la fonction publique.

Pour embaucher du personnel qualifié, rappelons que l'Usine doit exprimer son voeu au Ministère de tutelle, qui formule alors une demande d'affectation au Ministère de la fonction publique. Par la suite, le Ministère de la fonction publique, à partir de ses propres critères, décidera si oui ou non la demande est pertinente et agira en conséquence.

Théoriquement, il est concevable que l'Usine puisse former les employés dont elle dispose pour faire face aux nouvelles exigences et puisse favoriser la meilleure adéquation possible entre les aptitudes des gens et les exigences des différents postes de travail. Mais, encore là, il faut se rappeler que le Ministère de la fonction publique peut transférer un agent d'un Ministère à un autre, le muter d'une place à une autre, dans le cadre de son mandat de gérer le personnel de l'administration centrale, sans consulter l'Usine. C'est ainsi, par exemple, que le poste de chef du Service technique (qui est l'un des deux plus importants

postes à l'Usine après celui de directeur) est vacant depuis octobre 1983 (il n'était pas encore comblé le 01/01/1984), son ancien détenteur ayant été transféré du Ministère de l'économie et du commerce au Ministère de l'intérieur. C'était pourtant un cadre sur lequel l'Usine avait misé en l'envoyant au Japon pour y poursuivre un cours (stage de formation) sur l'exploitation optimale des équipements existants. Même en admettant que son remplacement se fasse rapidement et par une personne très compétente, il faut tout de même convenir qu'il n'acquerra pas, à court ou moyen terme, la même expérience que son prédécesseur.

Brièvement, donc, le Service de gestion du personnel se limite à l'Usine à l'"administration du personnel" qui consiste à tenir les fiches du personnel et à entrer toutes les informations utiles, telles que définies par l'administration publique.

Dans un tel contexte, on comprend les limites d'application des techniques de motivation et de développement du personnel, tel qu'actuellement développées par la science administrative. Par exemple, l'Usine ne peut pas accorder à ses employés plus d'avantages sociaux que ceux définis pour les agents de la fonction publique, à moins que ce soit le Ministre de tutelle qui les attribue. La motivation du personnel ne peut pas dépasser le cadre de la prime au travail, l'appréciation et la promotion du personnel relevant elles aussi du Ministère de tutelle en principe. Enfin, l'intéressement du personnel aux résultats ne peut se concevoir que dans le cadre d'un travail enrichissant (par exemple, un technicien qui prend plaisir à réajuster, entretenir et assurer la

maintenance des machines parce que ça lui permet de maîtriser leur mécanique) et bien rémunéré (heures supplémentaires payantes, par exemple), car étant donné la délégation de pouvoir très limitée (Usine versus le Ministère de tutelle), la responsabilité de l'Usine à l'égard de la motivation du personnel ne peut qu'être également très limitée.

2.6.5 Indicateurs du système d'information

2.6.5.1 Traitement de l'information

Une information rapide, fiable et complète est un préalable pour toute bonne prise de décision, elle-même essentielle au bon fonctionnement d'une entreprise. Au sein de l'Usine, si l'information à diffuser a été plus ou moins bien sélectionnée et bien définie, il n'en demeure pas moins vrai que la capacité et la performance du système d'information en place laissent beaucoup à désirer. Ainsi, une secrétaire, en même temps qu'elle fait la dactylographie relative à la correspondance de direction et gère les fournitures de bureau, s'occupe de l'enregistrement manuel et du classement des archives (banque de données). Elle intervient aussi dans la diffusion de l'information, aidée en cela par une dactylographe qui, en plus de voir à tous les travaux de dactylographie nécessaires (mais non relatifs au courrier), opère la machine à polycopier. Un manoeuvre complète l'équipe en subvenant aux besoins d'affichage, de circulation interne des documents (d'un bureau à l'autre, et du bâtiment administratif à l'usine), etc..

Les moyens matériels dont dispose cette équipe sont, en plus de la photocopieuse, deux machines manuelles à écrire, et quelques classeurs. Outre que la recherche de l'information à travers ces archives peut dans certains cas coûter un temps précieux, il y a lieu de mentionner l'état permanent d'une file d'attente considérable de documents (quelques fois combien importants) en attente d'être dactylographiés.

2.6.5.2 Le système comptable et de contrôle de gestion

Bien que ce soit là un outil essentiel pour tout gestionnaire soucieux de gérer son entreprise comme il faut, les bilans, comptes d'exploitation, états de trésorerie, études sur les prix de revient, résultats analytiques, etc., sont des états comptables que l'Usine ne peut produire, sans exagération aucune, avant six mois suivant l'exercice pour lequel ils sont préparés. Et encore, la première version devra être plusieurs fois revue et corrigée avant d'être certifiée conforme! Ces délais d'obtention des états financiers ne traduisent rien d'autre qu'une situation où les moyens matériels et humains adéquats font défaut.

En effet, au niveau des moyens humains, en décembre 1983, le poste de comptable était vacant depuis à peu près deux (2) ans, son dernier détenteur ayant été mis à pied par le bureau de placement du Ministère de la fonction publique. N'ayant jamais été remplacé par la suite, c'est le chef du Service administratif et financier qui, en plus de vaquer à ses propres responsabilités, accomplit depuis les tâches habituellement dévolues au comptable. Encore une fois, cette situation ne devrait pas étonner si on connaît l'absence de compétence de la

direction en matière d'acquisition des ressources en général, des ressources humaines en particulier.

Au niveau des moyens matériels, tout le Service administratif et financier dispose de deux calculatrices commerciales, juste assez bonnes pour effectuer des opérations d'addition et de multiplication.

Doté d'un tel équipement technique et de telles ressources humaines, il n'est pas surprenant que le système de comptabilité et de contrôle de la gestion ne paraisse pas particulièrement pressé de fournir la bonne information (disons les bilans) au système décisionnel au bon moment. Quoiqu'il en soit, cependant, on ne peut manquer de s'interroger sur la pertinence de ce système comptable comme outil de contrôle de l'efficacité interne pour des améliorations du rendement et de la productivité. En particulier, on ne peut manquer de se demander comment l'Usine établirait ses prix de vente (son système comptable ne pouvant pas fournir l'information sur les prix de revient au moment même de la vente), puisqu'elle n'a actuellement d'autres choix que d'aligner ses prix de vente sur ceux de la concurrence pour écouler sa production.

2.6.5.3 Gestion prévisionnelle

Comme dans toute entreprise réellement d'aujourd'hui, on s'adonne à l'Usine à cette gymnastique intellectuelle qui consiste à s'interroger sur ce qu'on va faire aujourd'hui et demain pour atteindre les objectifs fixés: la planification stratégique. Celle-ci étant basée, avant tout, sur l'analyse des menaces et opportunités de l'environne-

ment, mais aussi sur l'analyse des forces et faiblesses internes, fait face à deux obstacles de taille à l'Usine:

- tel qu'on vient de le voir, il y a l'information sur l'état actuel de l'entreprise qui manque, à cause de l'incapacité du système d'information en place à produire la bonne information au bon moment et, par conséquent, la planification va se faire sur la base de données plutôt anciennes;

- et tel qu'on l'a vu précédemment, étant donné l'absence de pouvoir décisionnel de la direction en matière d'acquisition des ressources, l'entreprise doit présumer qu'elle aura accès aux ressources nécessaires dans l'élaboration de plans et de budgets ou alors elle doit élaborer ceux-ci en posant une condition au départ: "au cas où on accéderait aux ressources nécessaires".

Dans un cas pareil, il n'y a donc rien de bizarre à ce que les réalisations ne rencontrent pas les prévisions, alors que même les moyens pour procéder aux réajustements nécessaires ne sont pas sous le contrôle de la direction. C'est ainsi que les ruptures de stocks, constamment soulignées au niveau des indicateurs de production, n'ont pu être évitées à temps, alors qu'ils étaient prévisibles six mois à l'avance.

2.6.6 Indicateurs de gestion stratégique

L'absence d'objectifs clairs, définis pour l'Usine de façon officielle et ce, dans un document officiel, est sans conteste le premier indice d'une situation problématique. En effet, comment peut-on concevoir

une entreprise étatique sans objectifs définis? Dans ce cas, comment peut-on l'opérer et en évaluer la qualité de la gestion? Se retrouvant dans une situation aussi confuse, la direction de l'Usine s'est donnée un certain nombre d'objectifs pour orienter son action. Toutefois, ces objectifs n'ayant jamais été confirmés, ni les options de rechange dévoilées, il est difficile d'affirmer ou de nier si ceux-ci coïncident avec ceux de l'autorité qui assume le propriétaireat du système.

Le deuxième indicateur, qui va d'ailleurs de pair avec le premier, concerne le cadre juridique de l'entreprise, qui n'a jamais été défini.

Un autre indicateur a trait à la distribution du pouvoir parmi la hiérarchie décisionnelle de l'Usine. En effet, selon toute saine logique, la direction, qui a apparemment reçu le mandat de gérer l'entreprise et qui dispose de l'information et de tout son temps pour le faire, est la même qui se trouve dépourvue de tout pouvoir pour l'opérer. En témoignent tous les développements antérieurs sur l'absence de pouvoir réel de la direction, notamment en matière d'acquisition des ressources de toute nature. Par contre, le Ministère de tutelle, qui ne dispose ni du temps, ni de l'information nécessaires pour faire fonctionner l'Usine, détient tous les pouvoirs de décision. D'où l'importance de préciser le cadre juridique de l'entreprise (indicateur retenu précédemment).

La conséquence de ces trois indicateurs sur la situation du système est, entre autres, de le mettre à la merci des modifications et agressions de l'environnement sans que la direction ait les moyens d'agir

pour influencer le cours des événements à son avantage. Un autre inconvénient, et qui n'est pas le moindre, est que cette direction, qui se trouve démunie de tous les moyens d'agir, n'a logiquement à assumer aucune responsabilité par rapport aux résultats.

Enfin, ces mêmes indicateurs (absence d'objectifs connus, absence de cadre juridique connu, confusion des pouvoirs et des responsabilités entre les instances de tutelle et de direction) soulèvent une problématique de première importance, à savoir: quelle est l'identité de l'Usine ? L'Usine c'est quoi ? Est-elle même une entreprise puisque "une structure entretenue dont les fins de mois sont assurées par une entité externe ne mérite plus le nom d'entreprise et n'en a d'ailleurs plus les vertus"³⁰ ?

2.7 SELECTION D'UN GOULOT D'ETRANGLEMENT

2.7.1 Les candidats-problèmes

2.7.1.1 Un problème de marketing

Les spécialistes du marketing identifient celui-ci comme étant la fonction essentielle de l'entreprise puisque, prétendent-ils, la production, comme les autres fonctions d'ailleurs, n'aurait pas de raison d'être s'il n'y avait pas la possibilité de vendre. Quoique les activités de marketing n'ont pas une telle importance au sein de l'Usine, on

30. Octave GÉlinier, Nouvelle direction de l'entreprise, Suresnes, Editions Hommes et Techniques, France, 1979.

peut prédire que les problèmes qu'elles posent, s'ils ne trouvent pas de solutions adéquates dans un proche avenir, pourraient menacer l'existence même de l'entreprise. C'est vrai surtout si on se rappelle que les allumettes actuellement commandées à l'étranger représentent plus du double de la capacité de consommation du marché local. Comme l'Usine produira elle-même 72 millions de boîtes d'allumettes en 1984, si les prévisions se réalisent, il y aura alors, sur tout le marché rwandais, 265 millions de boîtes d'allumettes contre une demande locale de 80 millions, c'est-à-dire plus de 300% de celle-ci, fraude incluse. C'est également vrai si l'on a toujours à l'esprit que les allumettes importées le sont à un prix de revient de 1,32 FRw alors que celui de l'Usine (prévu) est de 2,80FRw par boîte, ce qui laissera aux concurrents une large marge de manoeuvre dans leurs politiques de prix.

Le problème de marketing qui sera retenu pour une éventuelle solution est donc un problème de mise en marché, consistant à faire connaître le produit de l'Usine, l'adapter aux exigences du marché tout en adoptant une politique de fixation des prix qui soit concurrentielle.

2.7.1.2 Un problème de personnel

Les problèmes posés par le personnel dans toute entreprise méritent toute l'attention des dirigeants puisque, en dernière analyse, les ressources humaines constituent sa ressource essentielle. En ce qui concerne l'Usine, il se pose à court terme un problème de moral des employés à relever, celui-ci étant particulièrement bas à cause des irrégularités de la paie mensuelle. A moyen et long termes, il faudrait

penser à la motivation générale du personnel, en faisant recours notamment aux facteurs hygiéniques propices à un bon climat de travail (santé, hygiène et sécurité au travail, moyens de déplacement, logement décent, etc.), aux facteurs incitatifs, etc. A plus long terme, une participation des employés aux éventuels bénéfices de l'entreprise ne serait pas non plus à dédaigner.

Entre temps, néanmoins, il faudrait songer à la formation professionnelle, axée surtout sur la maîtrise de la technologie et du know-how utilisés dans l'industrie, et, aussi, sur la sensibilisation de ceux-ci aux objectifs de l'entreprise et aux moyens pour les atteindre.

2.7.1.3 Un problème de production

Depuis sa création, l'Usine n'est pas encore parvenue à atteindre, de façon permanente, au moins la moitié de sa capacité nominale de production. Les raisons constamment invoquées sont:

- la non-disponibilité des matières premières de base;
- les ruptures de stocks fréquentes qui entraînent des chômages humains et techniques;
- l'absence de compétence technique pertinente qui se trouve à être à l'origine de:
 - bris mécaniques sans possibilité d'intervention rapide,
 - non-synchronisation des capacités de production des éléments de la chaîne.

Cela nous amène donc à retenir le problème de l'approvisionnement et le problème de balancement de la ligne de production comme domaine à étudier pour une éventuelle prospérité de l'Usine.

2.7.1.4 Un problème de finance

Ce sont certainement les problèmes d'ordre financier qui sont à l'origine de plusieurs des maux de l'Usine. Les ratios examinés ont montré une entreprise non rentable, sans liquidité à court terme et surcapitalisée. Si les raisons d'une absence de rentabilité peuvent être reliées au fait que l'Usine est, malgré tout, une entreprise en démarrage, l'absence de liquidité est, quant à elle, imputable aux difficultés d'approvisionnement et d'écoulement du produit; alors que la surcapitalisation s'explique par le fait que l'organisation est fortement immobilisée, financée à même ses propres capitaux (même s'ils sont d'origine publique, il n'y a pas concours d'une institution financière) et qu'elle ne parvient pas à tourner à plus de 40% de sa capacité.

Comme on peut le deviner, on retiendra à ce niveau comme problème pressant à solutionner la surcapitalisation de l'entreprise ainsi que son absence de liquidité à court terme.

2.7.1.5 Un problème de système d'information comptable

Aujourd'hui, l'Usine n'est pas à même de produire à temps une information fiable sur son état de "santé" actuelle et sur celui de sa récente évolution. Outre que cet état de fait exclut la possibilité de prendre des décisions de gestion "en toute connaissance de causes" (en

autant que ce soit possible), il porte préjudice malheureusement aussi à la planification stratégique en ne livrant pas les données les plus récentes si nécessaires à l'élaboration de prévisions fiables.

Le problème d'absence d'un système d'information capable de produire la bonne information, au bon moment, sera donc retenu comme un des problèmes à solutionner parmi les premiers.

2.7.1.6 Un problème de gestion générale

Au niveau de la gestion générale de l'Usine, le problème identifié tient surtout au fait que les pouvoirs nécessaires pour opérer l'entreprise appartiennent à l'autorité de tutelle qui, par ailleurs, n'a pas de responsabilités réelles face à la gestion de celle-ci. Paradoxalement, la direction de l'Usine, à qui reviennent toutes les responsabilités de gestion de celle-ci, n'a aucun pouvoir pour les assumer. C'est ainsi que cette direction ne peut pas ester en justice, faire appel aux moyens de crédit en usage dans les autres entreprises, acquérir, embaucher, prendre à bail, gérer et aliéner des biens de toute nature dans les conditions applicables aux autres entreprises, etc., et ce, dans l'intérêt d'une entreprise dont la gestion lui est confiée.

Cette situation suggère donc une problématique liée à l'identité même de l'entreprise, à savoir: quel est son cadre juridique, quelle est sa fonction, sa mission, sa hiérarchie décisionnelle? Quels sont ses objectifs? Quels sont les moyens mis (ou à mettre) à sa disposition pour atteindre ces objectifs et quels sont les critères de

performance qui permettront à qui de droit d'évaluer si elle atteint ces mêmes objectifs? Dans ces conditions, nous retenons le cadre juridico-administratif de l'Usine comme un problème urgent à résoudre.

2.7.2 Sélection et justification de l'ancrage

A notre avis, les problèmes que connaît l'Usine, que ce soit au niveau du marketing, du personnel, de la production, du système d'information comptable ou que ce soit au niveau financier, sont tous graves, comme en témoignent les pages précédentes. Cependant, considérés dans leurs interrelations (voir Figure 6), ils nous renseignent sur le fait que leur existence même tient en grande partie de l'existence d'un problème unique et fondamental, à savoir la confusion sur la nature même de l'entreprise et ce, sur deux plans.

Sur le plan institutionnel: est-elle une entité autonome distincte du Ministère ou est-elle tout simplement un service déconcentré de celui-ci? Dans un cas comme dans l'autre, quel est alors sa structure et sa hiérarchie décisionnelle? Où finit le pouvoir (et les responsabilités) du Ministère de tutelle et où commence celui de l'Usine et de son équipe de direction?

Sur le plan pratique: quelle est la fonction de l'Usine? Quels sont ses objectifs? Quels sont ses moyens pour les atteindre? Quelles sont les activités qui doivent être exercées? Qui les exercent? Quel doit être son degré d'autonomie, et comment l'évaluer et le contrôler?

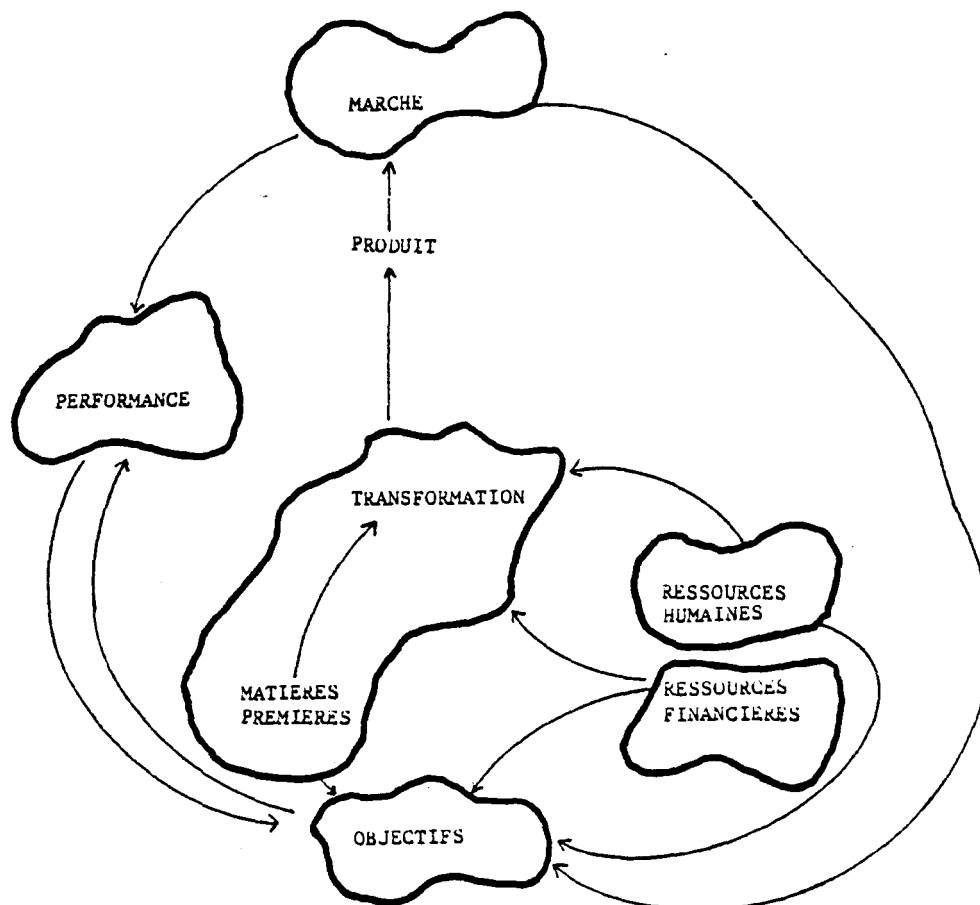
Aussi, choisirons-nous de nous attaquer à ce problème que nous classons dans la gestion générale et qui consiste à identifier l'Usine comme une entité autonome, ayant une existence propre, une personnalité propre, une structure décisionnelle propre de planification, d'organisation et de contrôle, une mission spécifique à accomplir et un patrimoine pour agir dans son champ économique.

Dans ce cas, avant même de concevoir un modèle systémique de l'Usine et, éventuellement, un processus de prise de décision applicable pour la doter d'un statut convenable, il est utile d'explorer les différents points de vue véhiculés par les interlocuteurs que met en présence cette dotation.

Tout d'abord, les interlocuteurs impliqués par la définition de l'identité de l'Usine sont la Présidence de la République, l'autorité de tutelle de l'Usine (Mineco), le gouvernement japonais, le Ministère des finances (Minifin) ainsi que le Ministère des affaires étrangères et de la coopération (Minaffet). La Banque Nationale du Rwanda (B.N.R) et l'Usine d'allumettes peuvent, quant à elles, éventuellement être consultées.

Ainsi donc, d'après les informations recueillies ici et là³¹, il semble que la Présidence, qui accorde la personnalité juridique, exige du Mineco un projet de statuts définissant le genre de structure ou de

31. B.N.R et MINIPLAN, Rapport de visite au projet Usine d'allumettes de Butare, Kigali, 1982 (Documents Internes) .



- 6 CANDIDATS - PROBLEMES
- MARCHÉ
 - PERSONNEL
 - FINANCEMENT
 - PRODUCTION (TRANSFORMATION + RESSOURCES PREMIERES)
 - SYSTEMES D'INFORMATION COMPTABLE
 - OBJECTIFS

Figure 10 Le système de candidats-problèmes

statut désiré. Le Mineco, autorité de tutelle, s'en tenant à ses principes libéraux de sociétés d'économie mixte, semble être à la recherche d'actionnaires privés pouvant se joindre à l'Etat. Le gouvernement japonais demande, quant à lui, que l'Usine ait un statut d'entreprise publique, car il a fait le don à l'Etat rwandais et non à des actionnaires privés. Le Minifin soutient cette thèse en disant que l'Etat doit se montrer responsable en ayant dans son patrimoine une entreprise rentable

dont les bénéficiaires pourraient éventuellement alimenter les budgets de l'Etat. Le Minaffet fait valoir finalement que l'Etat rwandais étant souverain, il peut utiliser un don reçu comme il l'entend sans aucune pression extérieure.

C'est ce débat, pour le moins chaud, qui laisse le gouvernement dans l'indécision quant à l'accord d'une personnalité civile et d'un statut juridique à l'Usine. La Banque Nationale du Rwanda, témoin impuissant d'une telle indécision, ne voulant pas être tenue pour responsable d'une pénurie d'allumettes sur le marché rwandais, se contente de valider les licences d'importation d'allumettes. Enfin, l'Usine elle-même préfère se mettre à l'abri, en acceptant la tutelle de Rwandex. De toute cette polémique, c'est l'Usine qui sort perdante, car elle se voit privée d'un statut légitime et, surtout, indispensable à sa survie. Le pire, cependant, est que cette situation se perpétuera tant que le débat sur le statut ne sera pas clos, alors que, pendant ce temps, l'état de santé déjà désastreux de l'Usine ne cesse de se détériorer.

Dans une telle situation d'impasse, nous entendons apporter notre contribution en suggérant, dans l'intérêt de l'Usine, un modèle de système autonome adapté à sa problématique et en discutant d'un modèle de conception du statut juridique dont on devrait la doter. Ce faisant, nous analyserons les principaux statuts juridico-administratifs auxquels pourrait aboutir l'implantation de ce modèle.

CHAPITRE III

VERS UNE DEFINITION DE L'ANCRAGE

3.1 CHOIX DU SYSTEME PERTINENT

Un système approprié à notre problématique est un système d'activités humaines qui, assuré de toute l'autonomie nécessaire pour prendre des décisions d'une certaine ampleur, accéder au financement avec risque et assumer la responsabilité des résultats, acquiert des ressources dans l'environnement, les transforme conformément à certaines normes (par exemple les besoins) de l'environnement et les retournent à celui-ci pour l'atteinte de certaines finalités. De ce fait, il est doté de sous-systèmes (dotés de toutes les caractéristiques d'un système) permettant la définition de finalités et d'objectifs, l'analyse de l'environnement, l'allocation et l'utilisation convenables de ressources, la mise en opération de processus et activités de transformation ainsi que la distribution de produits. Enfin, ce système entend satisfaire aux attentes de tous les interlocuteurs en place parce qu'il vise, avant tout, l'atteinte des objectifs que ceux-ci vont lui donner.

3.2 DEFINITION DE L'ANCRAGE

L'entreprise **USINE D'ALLUMETTES DE BUTARE** se définit comme **un système autonome qui appartient en totalité ou en partie à l'Etat et dont la gestion se trouve placée sous tutelle du Ministère ayant l'industrie**

dans ses attributions, qui obtient des fonds de son ou de ses propriétaire(s), acquiert les ressources de l'environnement et gère celles-ci pour fabriquer et produire, d'une manière financièrement, économiquement et socialement rentable, des allumettes principalement destinées au marché national et environnant .

Cette triple rentabilité recherchée, en plus d'évoquer les objectifs de survie et de croissance que doit poursuivre toute entreprise, implique pour l'Usine l'atteinte des sous-objectifs suivants:

- contribuer à la création d'emplois et ainsi à la résorption du chômage;
- accroître le volume des investissements, épargner les devises et alléger la dépendance du pays vis-à-vis le monde extérieur;
- introduire et intensifier le transfert de la technologie;
- valoriser le bois.

3.3 VALIDATION DE LA DEFINITION

3.3.1 Propriétaire

Le propriétaire actuel du système est le gouvernement rwandais. Toutefois, parce que les responsabilités sont toujours distribuées au sein d'un gouvernement, c'est la Présidence de la république qui est identifiée comme étant le propriétaire actuel du système. Elle constitue donc, pour celui-ci, le décideur par excellence.

3.3.2 Environnement

Le système défini étant, d'une part, un système de transformation qui importe les ressources à transformer et qui les distribue sous forme de produits conformes à la mission et aux valeurs qu'il s'est données, l'environnement est donc constitué par ce milieu dans lequel il puise ses ressources et déverse ses produits. Le système défini étant, d'autre part, un système ouvert, où toutes les parties constituantes sont interdépendantes et interagissantes, à la fois entre-elles mais aussi avec le super-système qui l'entoure, l'environnement est également constitué par ce super-système qui impose des contraintes, exprime des besoins et fournit des ressources au système. Comme on doit le deviner, il est tout aussi bien économique, politique, légal, technologique que physique et sociohumain.

3.3.3 Client

Le client du système, c'est ce marché national et environnant pour lequel le produit de l'entreprise est fabriqué. C'est aussi le milieu environnant (région urbaine de Butare) qui est sûrement bénéficiaire d'une importante part des retombées économiques et autres forcément générées par le système. Les sous-objectifs dont fait mention la définition de l'ancrage sont significatifs à ce sujet.

3.3.4 Transformation

Les activités fondamentales de transformation du système consistent à fabriquer des allumettes. A ces activités doivent s'ajouter ce-

pendant d'autres, relatives à l'acquisition des ressources et à leur gestion. Dans la définition de l'ancrage, une importance particulière est mise sur ces dernières activités, notamment celles relatives à l'obtention par le système de fonds propres.

3.3.5 Acteurs

L'acteur principal du système défini est actuellement le Ministère ayant l'industrie dans ses attributions, parce qu'il assure la tutelle d'un système dont l'autonomie n'est qu'apparente. Les employés, les cadres, la direction et le comité de gestion, également acteurs du système, sont cependant appelés à jouer un rôle prépondérant dans ce système que nous concevons réellement autonome.

A ceux-ci, s'ajoutent enfin les différents intervenants concernés par la problématique de l'Usine, qu'ils soient la Présidence de la République, des ministères (Minagri, Minifin, Miniplan, Minifop, Minafet, etc.), des organismes d'intérêt public (B.N.R, etc.) ou privé (Rwandex, etc.), ou les responsables japonais affectés au dossier de l'Usine.

3.3.6 Point de vue

La raison d'être du système est de produire des allumettes d'une manière financièrement, économiquement et socialement rentable.

CHAPITRE IV

VERS LA CONCEPTUALISATION D'UN MODELE DE SYSTEME AUTONOME

L'ancrage défini ayant identifié l'Usine comme étant un système autonome qui gère des ressources en vue de l'atteinte d'objectifs, il s'agit maintenant de conceptualiser ce système et de le doter des sous-systèmes appropriés lui permettant effectivement de bien fonctionner et d'atteindre ses objectifs. Pour cette fin, nous proposons un modèle de système que nous dotons des sous-systèmes de gestion et d'évaluation-contrôle de gestion dont les rôles conjoints sont d'assurer l'autonomie du système, sa gestion et l'évaluation de sa performance.

A l'intérieur du sous-système de gestion, nous distinguons deux autres sous-systèmes, à savoir : le sous-système de gestion stratégique et le sous-système de gestion exécutive. Leurs rôles respectifs sont de définir les finalités du système et de le gérer pour les atteindre. L'élaboration de ces différents systèmes est abordée dans les pages qui suivent.

4.1 LA STRUCTURE DU MODELE

4.1.1 L'entreprise comme système autonome

L'autonomie d'une entreprise, exprimée par l'autonomie de décision, le financement avec risque et la responsabilité du résultat, est sans conteste l'une des conditions indispensables de survie pour toute entreprise oeuvrant dans un environnement concurrentiel comme l'est celui

du monde des affaires aujourd'hui³². Aussi, pour survivre, l'entreprise doit-elle acquérir et maintenir son autonomie, puis l'utiliser pour apporter à ses clients une utilité qui dépasse ses coûts.

D'une part donc, pour acquérir cette autonomie, l'entreprise doit absolument compter sur ses trois constituantes de base, à savoir:

- le(s) produit(s)-marché(s) sans le(s)quel(s) elle n'existe pas;
- les employés qui, moyennant un salaire et des conditions d'emploi, apportent leur travail et leur talent;
- le(s) propriétaire(s) ou actionnaire(s) qui, en vue d'un profit, risquent le capital nécessaire pour financer l'outil, et, à ce titre, ont le pouvoir de décision formel, le rôle irréductible d'assumer le risque financier et, donc, l'obligation de gérer ce risque. Au niveau des produits-marchés, on peut noter la présence de deux acteurs-clés: le client, à qui le produit paraît assez avantageux pour qu'il soit prêt à le payer plus cher qu'il ne vaut réellement; malgré les concurrents.

D'autre part, pour maintenir la même autonomie, l'entreprise doit absolument vivre en harmonie avec ses principaux acteurs "périphériques", à savoir :

- les organismes de financement (banques, marchés financiers, instances

32. Consulter à ce sujet: Octave Gélienier, Nouvelle direction de l'entreprise, Suresnes, Editions Hommes et Techniques, 1979.

publiques de prêts et de subventions, ...), dont la coopération conditionne le développement de l'entreprise;

- les fournisseurs et les prestataires de services que l'entreprise fait vivre mais qui lui apportent en contrepartie les éléments de son progrès;

- les communautés locales, qui recueillent les retombées des initiatives de l'entreprise;

- l'Etat qui recueille une part des fruits (à défaut de tous les fruits dans le cas où il se confond avec le propriétaire) et dont les multiples ramifications réglementent au nom de l'intérêt public;

- la profession, qui est à la fois la collectivité des concurrents et l'aire d'organisation ou de transformation des marchés.

Chacun de ces acteurs influence à sa manière l'autonomie de l'entreprise, en agissant comme pouvoir ou comme contre-pouvoir et seule, l'harmonie avec laquelle celle-ci s'insère dans son milieu détermine le niveau de maintien de son autonomie. Vivre en harmonie avec son environnement, tel est donc le défi que doit relever toute entreprise désireuse d'acquiescer et de maintenir son autonomie.

Mais, vivre en harmonie avec son environnement signifie justement:

- analyser l'environnement et prévoir ses modifications prochaines;

- analyser la situation interne de l'entreprise et prédire ses réactions contre les modifications prochaines de l'environnement;

- piloter (conduire) l'entreprise de façon à l'ajuster positivement à ces mêmes modifications.

Les sous-systèmes de gestion et d'évaluation-contrôle de gestion modélisés dans le présent chapitre ont l'ambition de relever un tel défi.

Seulement, piloter l'entreprise de manière à ce qu'elle s'ajuste positivement aux modifications de l'environnement suppose la réunion de deux préalables:

1°. Une **personnalité juridique** ayant un **patrimoine** et la **capacité de l'engager** (car c'est l'engagement de son actif net qui donne à l'entreprise le pouvoir d'acheter, d'embaucher, de contracter, ..., bref d'agir dans son champ économique);

2°. Une **direction** ayant **délégation du pouvoir de décision** et du **contrôle hiérarchique des activités**, ayant aussi la **volonté de gérer**, le **courage des décisions difficiles**, le **leadership des hommes** et assumant la **responsabilité des résultats**.

4.1.2 L'Usine d'allumettes de Butare comme système autonome

Comme le montre la figure 11 et tel que défini dans l'ancrage, l'Usine est conçue comme étant un système autonome, c'est à dire un système qui a (acquis) son autonomie de décision et dont le maintien est une question de survie. Ce système étant ouvert, il survit parce qu'il réussit à prélever sur son environnement plus d'énergie et de matière qu'il n'en consomme et ce, en adaptant sans cesse son activité aux modifications et réactions de cet environnement. En d'autres termes, il ne réussit à survivre et à croître que dans la mesure où il réalise avec succès les activités suivantes:

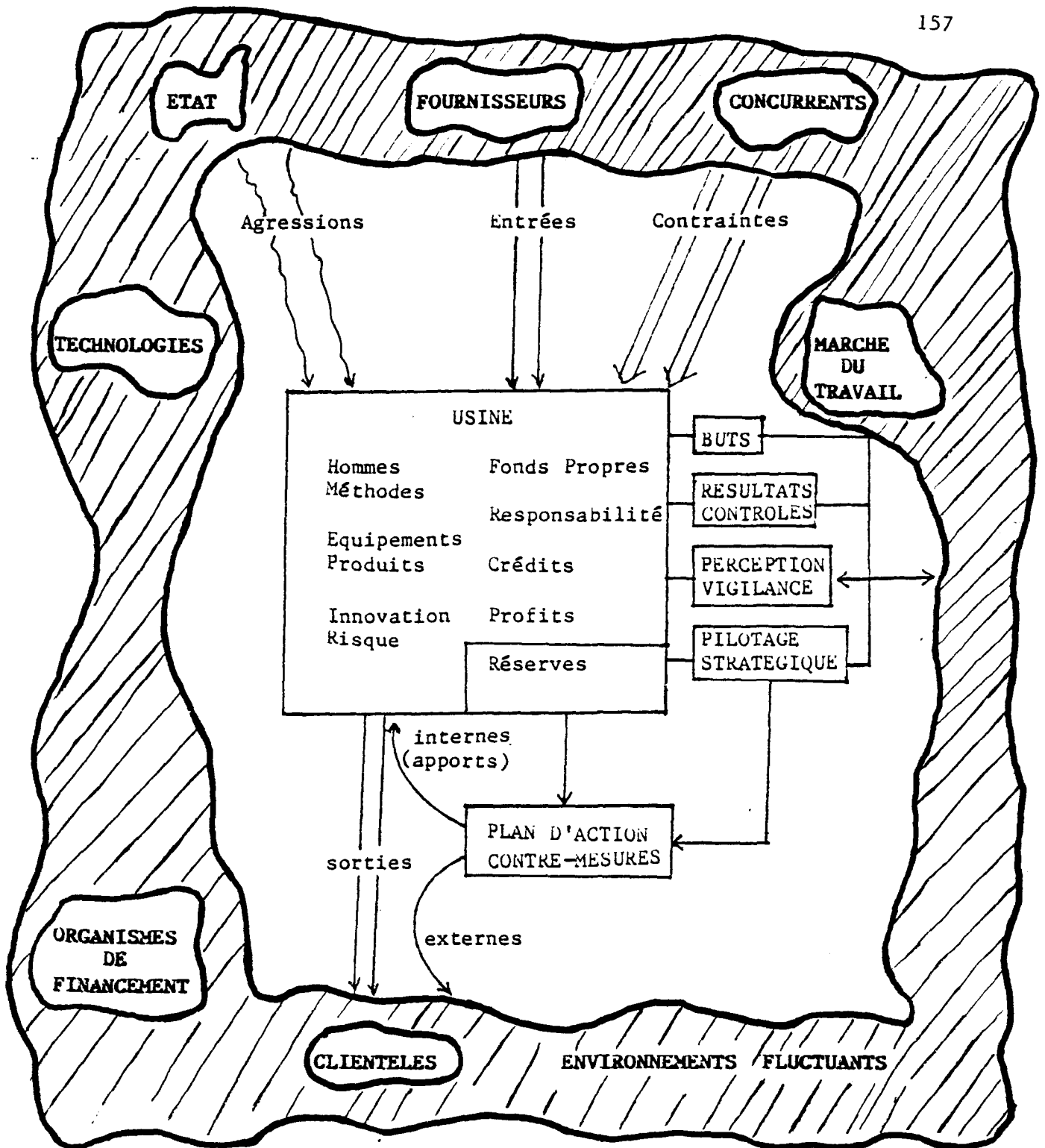


Figure 11 Le modèle de l'Usine comme système autonome: Adapté de Géli nier³³.

33. Octave Géli nier, op. cit.

1^o. Communiquer avec l'environnement

D'abord, le système oeuvre dans un environnement viable, c'est-à-dire un environnement dans lequel il y a possibilité d'échanges, de contrats, de marchés, de lois, favorables. Ensuite, il explore ses besoins, ses techniques, et à l'aide de son produit, construit et renouvelle sa clientèle qui est la source de son autofinancement et partant, de son autonomie de décision. Enfin, il explore son environnement en vue d'en évaluer les contraintes et de découvrir entre-elles sa marge de manoeuvre et sa liberté d'action, d'en percevoir les variations et, plus particulièrement, les discontinuités et agressions mettant en jeu sa survie, à temps pour préparer les contre-mesures.

2^o. Organiser le milieu intérieur

Assurant des fonctions complexes de transformation à l'aide d'hommes, de techniques, de processus et de structures se combinant de façon fort délicate, le milieu intérieur du système est organisé de façon à ce qu'il soit capable d'évoluer, sans que pour autant soit compromise une certaine stabilité ou une certaine routine, pour bien fonctionner. Cette routine est compétitive par rapport aux concurrents et inclut, outre les activités de production courante, celles relatives au fonctionnement des systèmes d'orientation, de contrôle et de pilotage.

3^o. Dégager les surplus pour la croissance et les réserves

Le système, à l'instar de l'être vivant autonome, construit ses outils, sa structure à partir des surplus de ses activités. Mais, en

même temps, il se constitue également certaines réserves. Inséparables de la vie autonome et provenant de la conversion de surplus ou de profits, ces réserves que se constituent le système sont de natures diverses:

- réserves financières (fonds propres);
- réserves de capacité productive;
- stocks;
- réserves de connaissances;
- réserves d'information, de relations, de connexions commerciales;
- réserves de temps individuel (disponibilité des dirigeants);
- etc.

Eviter les excès, l'insuffisance ou la déperdition est un problème que doit résoudre constamment le système en matière de contrôle des réserves, de même que leur orientation qui est elle-même éclairée par l'anticipation stratégique.

4^o. Prendre des contre-mesures stratégiques face aux agressions

Face aux agressions et modifications de l'environnement, le système est organisé pour assurer les fonctions régulatrices suivantes:

- prise d'information sur l'environnement et son évolution; vigilance aux réactions de l'environnement à son égard;
- perception effective de cette information, élaboration des conséquences possibles par anticipation et mise en alerte des responsables;
- conception de plans d'action, ce qui n'exclut pas innovation et toutes les formes de l'apport créatif;

- décision de mise en oeuvre des contre-mesures, mobilisation de moyens, engagement de réserves et pilotage de cette action hors routine par les différents responsables.

5°. Conserver l'autonomie pour piloter le changement stratégique

Les contre-mesures de régulation stratégique impliquent des décisions difficiles et risquées; d'où la nécessité d'un fort pouvoir de décision pour les prendre, en plus d'une bonne anticipation stratégique et des surplus accumulés en réserves. Lutter pour ne plus être à la merci des variations de l'environnement, c'est-à-dire acquérir l'autonomie et la conserver, constitue le combat quotidien du système. Celle-ci ayant été chèrement acquise, elle se maintient grâce à la création d'une clientèle et de performances pour bien la servir de façon rentable, grâce aussi à la capacité stratégique de concevoir et piloter des contre-mesures efficaces, ce qui suppose des moyens (réserves), une organisation capable de les mobiliser, des dirigeants compétents et du pouvoir pour réaliser les changements.

L'autonomie du système étant donnée, et les conditions de son maintien connues, il appartient maintenant au sous-système de gestion de la perpétuer. C'est ce qu'on va voir au niveau du comportement du modèle.

4.2 LE COMPORTEMENT DU MODELE

4.2.1 Le sous-système de gestion

D'une façon générale, le sous-système de gestion a pour fonction d'assurer la gestion du système, c'est-à-dire d'organiser l'action du système en milieu organisationnel (voir figure 12). Il s'agit, en particulier, de:

- Recueillir les données et analyser les faits tirés de l'environnement, aussi bien interne qu'externe, pour tenter de les connaître. Cela contribue à:

- diagnostiquer les problèmes internes;
- prévoir l'évolution externe.

On se doute bien que l'information issue de cette analyse sera toujours incomplète, mais il faut convenir qu'il est du rôle du système de gestion (et par conséquent du gestionnaire) de décider avec des données incomplètes.

- Choisir les buts d'action c'est-à-dire

- déterminer la vocation et les objectifs généraux de l'entreprise;
- énoncer les politiques générales;
- définir les stratégies visant à parer les menaces, à créer et exploiter les opportunités externes et internes;
- chiffrer, préciser, dater, responsabiliser les objectifs de réalisation.

De telles activités sont nécessaires parce que le système ne doit pas réagir aux péripéties en fonction des moyens et des habitudes, mais prendre du recul pour définir ses buts d'action.

-Acquérir et organiser les moyens.

Sans moyens adéquats, il est évident qu'il n'y a pas de buts possibles. D'où l'importance de planifier les moyens nécessaires pour atteindre les buts donnés, de coordonner leur acquisition dans le temps pour éviter des lacunes, pénuries ou excédents. Les moyens en question sont: les techniques, les équipements et les matières; les hommes et l'argent. Ils peuvent être également la méthode à employer pour utiliser au mieux les ressources disponibles, les moyens d'accès à des ressources-clés hors marché, etc.

- Organiser les structures et les processus.

Pour que chaque homme oeuvrant dans le système ait une idée claire de son rôle et de ses responsabilités, il faut définir les fonctions, les délégations de décision, les limites de compétence, les standards de performance, les critères d'appréciation, bâtir l'organigramme, etc. Il faut décrire par ailleurs les activités qui seront effectivement exercées pour équilibrer les structures et les processus, mais aussi pour contrôler les centres de profit, les centres de coûts permanents et les centres de coûts transitoires par opérations.

- Gérer le personnel, c'est-à-dire:

- recruter, choisir, accueillir, encadrer, rémunérer;
- former, développer les capacités, aider dans les difficultés;

- informer sur le travail, l'entreprise, les règles, les services, la vocation;
- faire participer, intéresser, offrir des opportunités, promouvoir, muter, gérer la carrière;
- apprécier les performances, déduire les conséquences positives ou négatives;
- motiver en donnant au travail un intérêt, un enjeu, une ambiance.
- **Contrôler et évaluer**, c'est-à-dire
 - mesurer les réalisations et dégager les écarts par rapport aux buts;
 - déclencher les actions correctrices visant à redresser la situation.

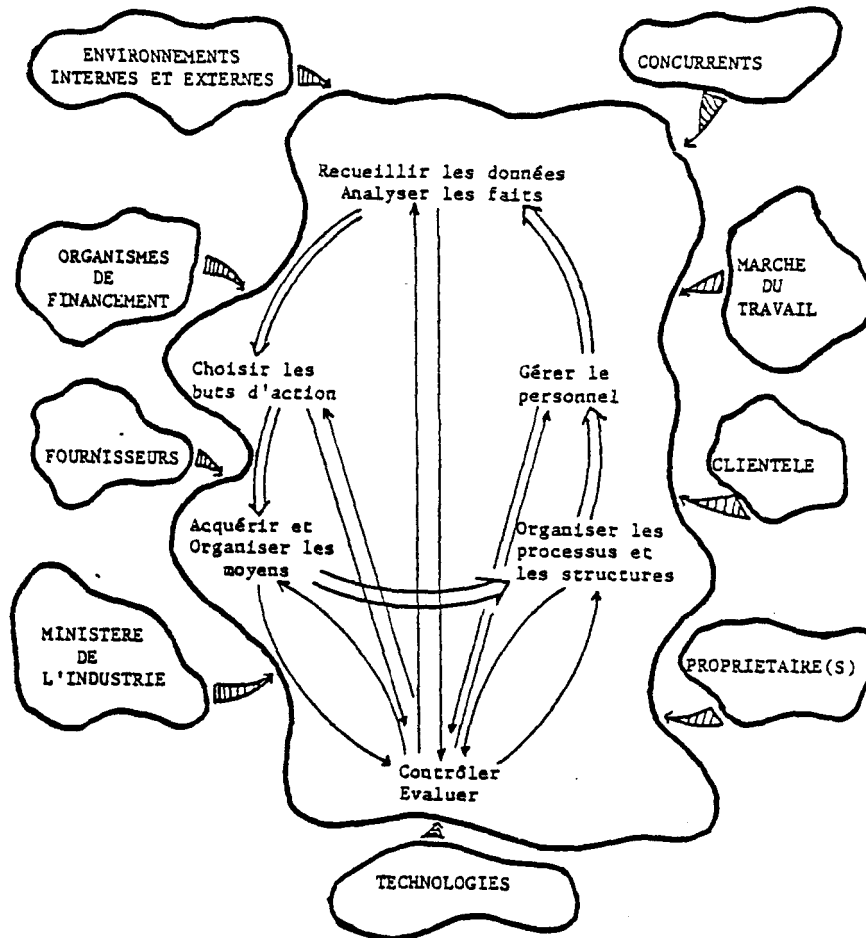


Figure 12 Le sous-système de gestion de l'Usine

4.2.1.1 Le sous-système de gestion stratégique

Comme le montre la figure 13, les activités du sous-système de gestion stratégique de l'entreprise consistent essentiellement à définir les finalités de celle-ci, à mettre en place les personnes jugées compétentes pour conduire l'organisation à ces finalités, à les doter des moyens et du pouvoir nécessaires et à s'assurer constamment si ces personnes oeuvrent toujours dans le cadre des finalités qui leur ont été exprimées.

De façon plus détaillée, le sous-système de gestion stratégique défini a pour rôle de surveiller le risque du système global, et de participer à l'étude des grandes décisions stratégiques. Ce rôle ne peut être pleinement joué que moyennant l'exercice des activités suivantes :

- exprimer les finalités propres à l'entreprise, qui peuvent être le dosage d'expansion, de risque et d'implication sociale que les propriétaires sont prêts à assumer, en y intégrant les aspirations et attentes du personnel;
- contribuer à l'orientation des stratégies financières et industrielles dont il aura à ratifier la mise en oeuvre; trouver des solutions pour financer les développements prometteurs;
- nommer les dirigeants exécutifs, déterminer leur rémunération fixe et leur intéressement aux résultats; entretenir avec eux une concertation étroite et éventuellement les révoquer;
- prendre des dispositions exceptionnelles en cas de crise;

- suivre avec vigilance l'évolution des affaires sans s'immiscer dans les activités du sous-système de gestion exécutive.

Il va de soi que toute action posée, pour donner des résultats escomptés, doit s'appuyer sur une bonne information, recueillie de l'analyse de l'environnement interne et externe du système global, sous ses divers aspects.

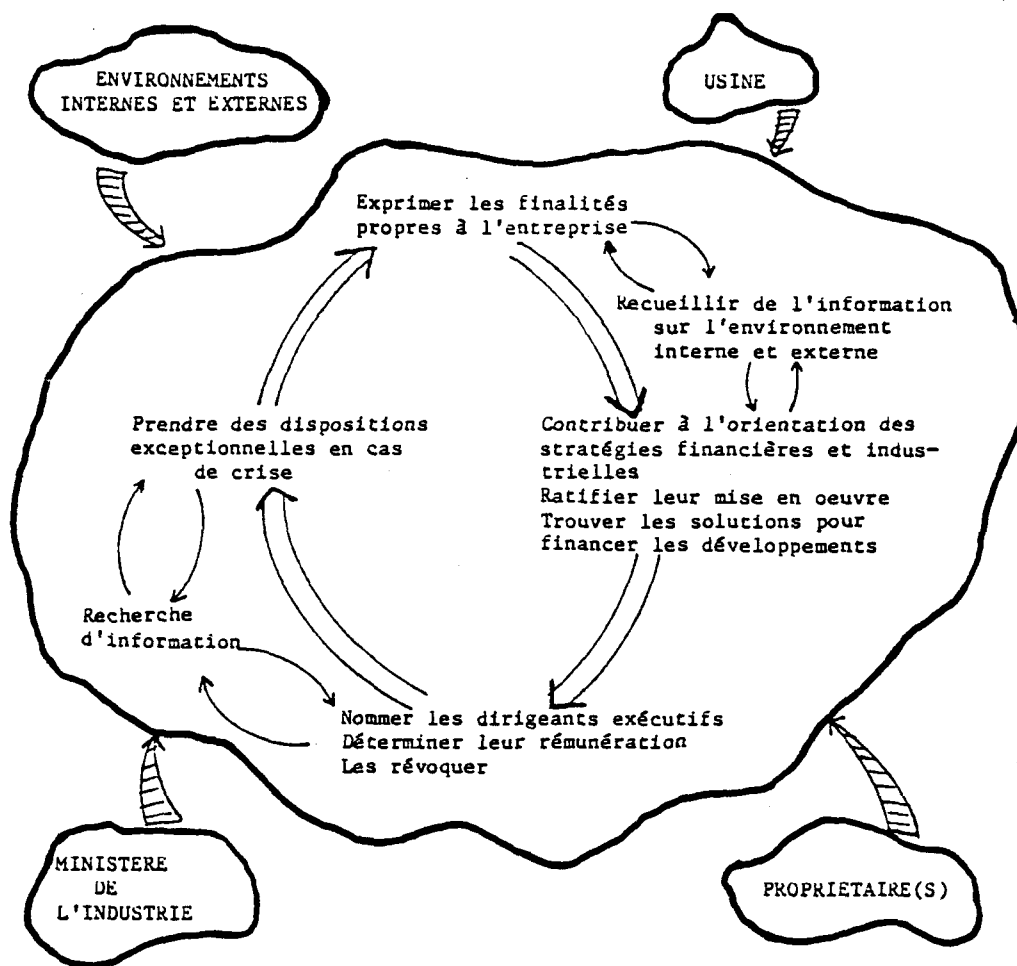


Figure 13 Le sous-système de gestion stratégique de l'usine

4.2.1.2 Le sous-système de gestion exécutive

Les activités du sous-système de gestion exécutive (figure 14) se ramènent, d'une façon générale, à d'abord décider des voies (stratégies et politiques) à suivre et des moyens (capital, personnel, ...) à mettre en oeuvre pour atteindre les finalités de l'entreprise. Ensuite, il s'agit d'acquiescer ces moyens, de coordonner leur mise en opération et de contrôler le bon déroulement des activités et l'atteinte des résultats. Alors qu'en période de crises ou de difficultés, le sous-système est autorisé à prendre des mesures exceptionnelles pertinentes; il doit, en période normale, prendre des décisions quotidiennes de grande ampleur. Toutefois, étant donné l'ampleur exceptionnelle de certaines décisions, il peut arriver que leur ratification par le sous-système stratégique soit nécessaire, alors que la plupart des décisions prises au niveau de ce sous-système même sont préparées en collaboration avec les sous-systèmes en rapports immédiats avec les activités de transformation de base.

De façon un peu plus détaillée, les activités du sous-système de gestion exécutive sont les suivantes:

1^o. Choisir la politique à long-terme de l'Usine.

Devant la nécessité d'avoir des buts clairs pour atteindre les finalités définies pour l'entreprise, il est indispensable de choisir la politique à long terme de celle-ci. Cette politique concerne notamment:

- la définition de stratégies produit-marché et la planification stratégique qui en découle;

- le choix de la politique de financement, de propriété et de contrôle du pouvoir (de concert avec le sous-système de gestion stratégique);
- la définition de la politique sociale et humaine.

2^o. Coordonner les unités d'exploitation de l'Usine.

Pour éviter que chaque unité tende à se développer un rythme propre de fonctionnement qui risque de créer des déséquilibres sur la ligne de production, par exemple, le sous-système de gestion exécutive doit être en mesure de guider et coordonner le processus. Pour cela, il doit:

- rassembler les données objectives sur les ressources, performances et potentiel comparés de différentes unités;
- programmer le rythme de fonctionnement de chaque unité en connaissance de causes;
- assumer les tâches nécessaires de réorganisation ou de développement de l'organisation en apportant aux unités concernées les ressources qui leur manquent pour y procéder.

3^o. Résoudre les difficultés et/ou les crises.

A l'égard des unités en difficultés ou des crises localisées, le sous-système de gestion exécutive doit:

- percevoir la crise (ce qui implique la vigilance aux accidents et développements nouveaux, externes et internes);
- anticiper si possible les difficultés potentielles, quitte à ce que les actions correctives devancent l'extension des difficultés;

- apporter à l'unité en difficulté les ressources qui lui manquent (en hommes, en techniques, en argent, en équipement, etc.) ou restructurer l'unité pour redresser la situation de crise.

4^o. Acquérir le personnel-clé.

En vertu du pouvoir reçu d'assurer la gestion du système et d'en assumer la responsabilité, il appartient au sous-système de gestion exécutive de nommer tous les autres responsables et, particulièrement, ceux qui assurent la direction des unités d'exploitation. Ceci s'explique aisément si l'on convient que toute nomination, par embauche ou promotion, suppose une vue claire des missions à remplir, du profil de capacités nécessaires et des délégations de pouvoir correspondantes. De toute façon, on peut affirmer que sans le pouvoir d'acquérir les hommes dont il estime avoir besoin, le sous-système de gestion exécutive ne peut plus assumer, à l'extrême, aucune responsabilité.

5^o. Prendre des décisions de grande ampleur.

Dans cette catégorie de décisions rentrent toutes celles qui sont habituellement prises par le sous-système de gestion exécutive pour le déroulement normal des activités. Il peut s'agir de :

- décider des budgets pour gros et moyens investissements;
- décider des emprunts ou des prêts de moyenne ampleur;
- négocier et signer des contrats de grande ou moyenne ampleur;
- décider des politiques sociales ou de relations publiques;
- décider d'acquérir toutes sortes de moyens nécessaires pour accomplir

des tâches qu'impliquent ces décisions, et d'autres prises, planifiées ou programmées avant;

- etc.

6°. Evaluer, contrôler et réorganiser.

Ces activités doivent revenir en partie à chaque étape du processus pour faire procéder à des réaménagements nécessaires et évidemment à la fin, pour réajuster tout le cycle et les résultats aux finalités.

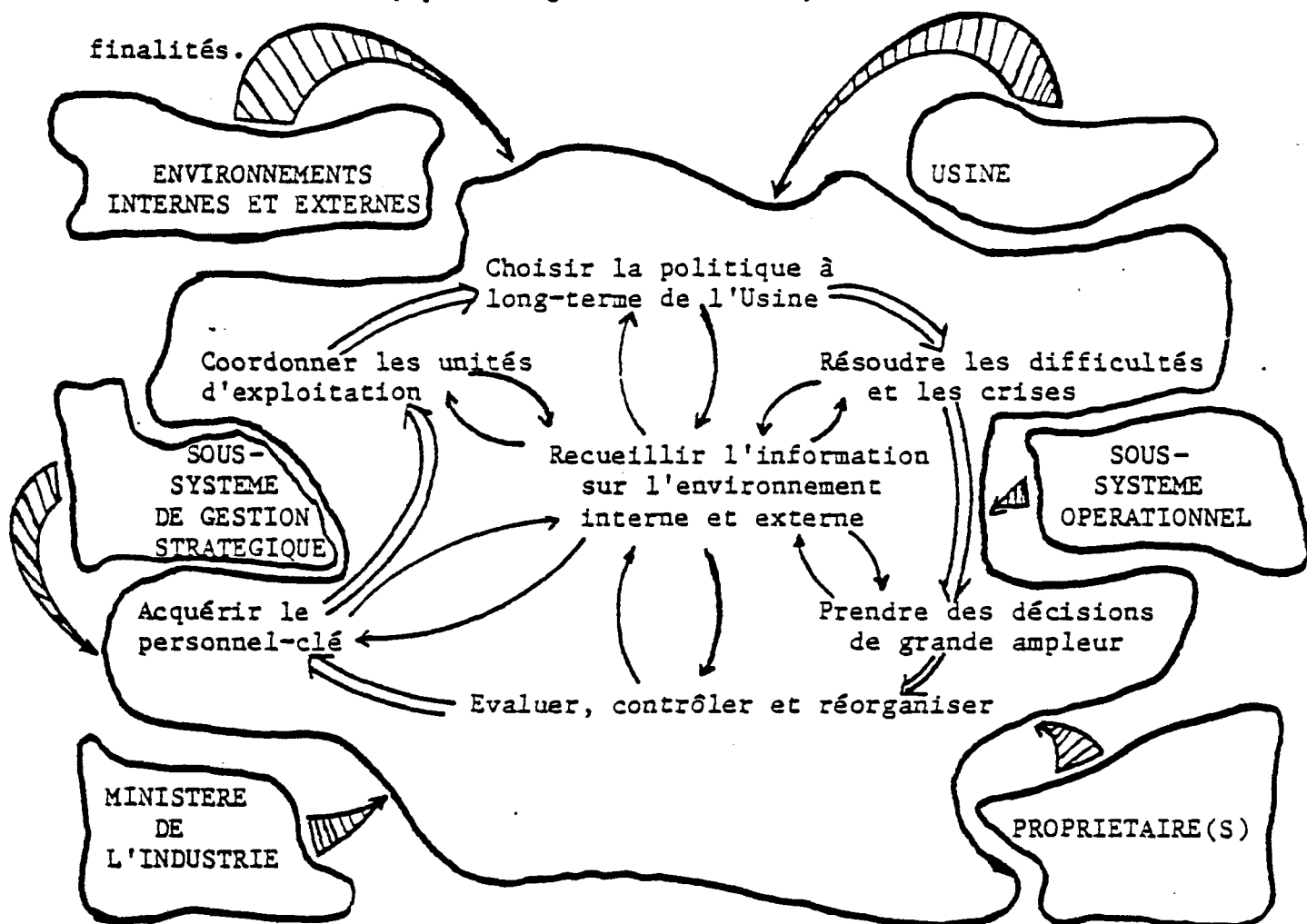


Figure 14 Le sous-système de gestion exécutive de l'Usine

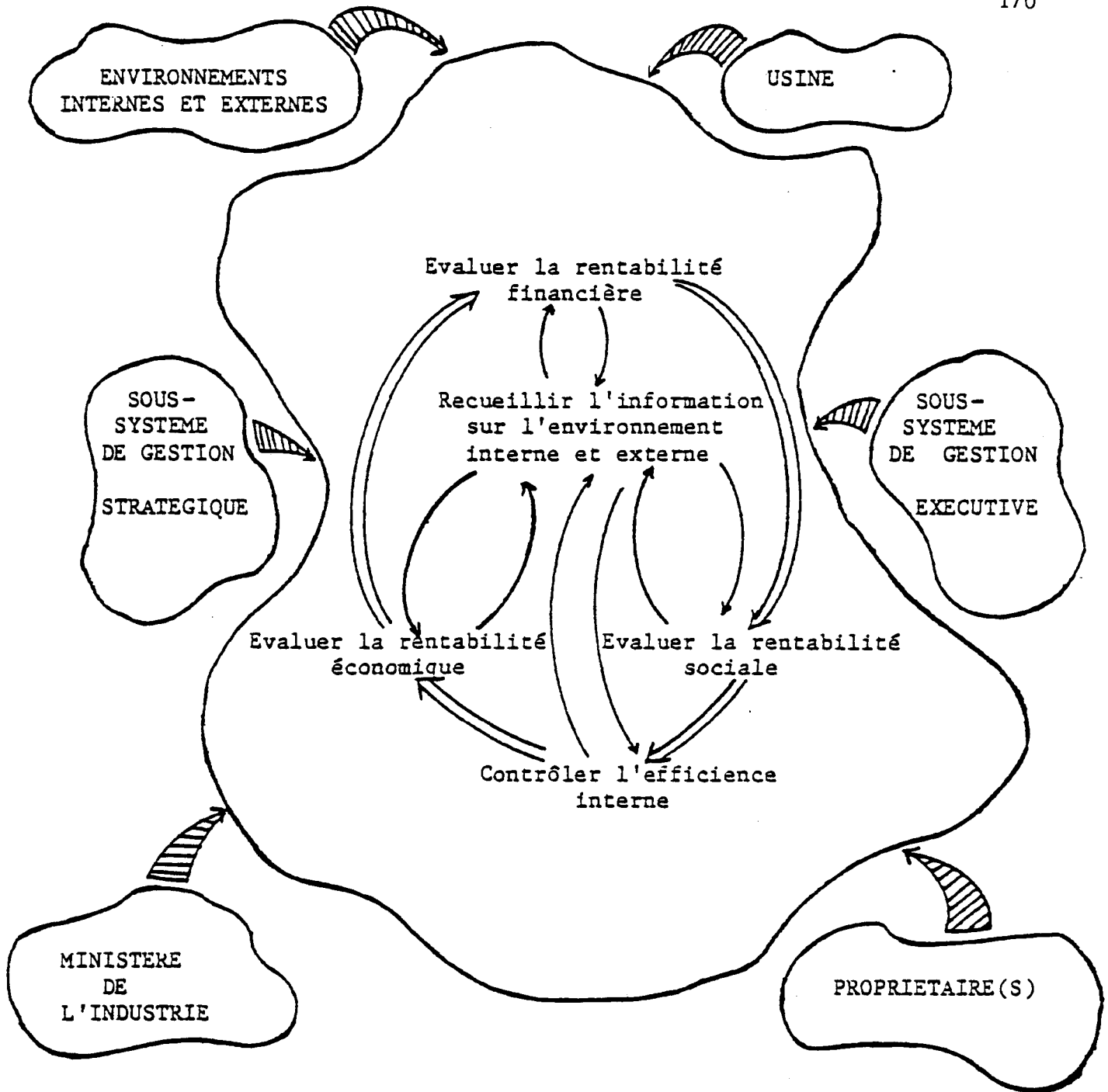


Figure 15 Le sous-système d'évaluation et de contrôle de gestion de l'Usine

4.2.2 Le sous-système d'évaluation et de contrôle de gestion

Entité économique soumise à la fois aux contraintes financières, économiques et sociales qui conditionnent son autonomie et sa survie, l'entreprise ne peut être gérée sans l'appareil de mesure que constitue le système d'évaluation et de contrôle de gestion. En même temps que les finalités sont exprimées à l'organisation au niveau du sous-système de gestion (stratégique), est également défini un ensemble de critères compte tenu desquels on saura dans quelle mesure l'entreprise atteint ses finalités. Ce sont des mesures d'évaluation de la performance et de contrôle de gestion. A noter que la performance traduit ici deux réalités différentes à la fois, à savoir:

- l'efficacité, qui exprime la mesure dans laquelle l'entreprise réalise les objectifs qu'elle poursuit;
- l'efficience, qui traduit l'adéquation convenable des ressources dont l'entreprise dispose pour l'atteinte de ses objectifs.

Le sous-système d'évaluation et de contrôle de gestion (figure 15) a donc pour rôle de mettre à la disposition de tous les intervenants intéressés à l'évolution du système, à tout moment, l'information pertinente sur:

- le comportement du système par rapport à son passé;
- le comportement du système par rapport aux autres entreprises exerçant une activité similaire de transformation;
- le comportement du système d'abord par rapport à ses finalités propres, ensuite par rapport aux objectifs généraux de la politique économique et

sociale du pays (éventuellement). Pour cela, le dit sous-système accomplit, entre autres, les activités suivantes:

- mesurer la situation, l'évolution et la rentabilité financières du système;
- mesurer la situation, l'évolution et la rentabilité économiques du système;
- mesurer la situation, l'évolution et la rentabilité sociales du système;
- contrôler l'adéquation convenable des ressources dont le système dispose à ses objectifs (efficience interne);
- effectuer les comparaisons pertinentes;
- communiquer l'information pertinente aux intervenants concernés.

4.3 VALIDATION SYSTEMIQUE DU MODELE CONCEPTUEL

4.3.1 Le système conçu a des objectifs

Etant entendu que le modèle conçu se définit comme un modèle d'entreprise qui convient à l'Usine elle-même sous un statut juridico-administratif approprié, ses objectifs se ramènent logiquement à ceux de l'Usine effectivement comme organisation autonome. Il s'agit donc dans un premier temps de se doter d'une structure de fonctionnement stable, cohérente et en harmonie avec l'environnement. Il s'agit ensuite de conquérir les moyens nécessaires à l'autonomie, de se donner des objectifs et, dans un dernier temps, d'assumer son propre devenir économique en réalisant ces objectifs.

4.3.2 Le système a des mesures de performance*

Il s'agit de la:

- rentabilité financière;
- rentabilité économique;
- rentabilité sociale;
- adéquation convenable des ressources.

4.3.3 Chaque sous-système a toutes les caractéristiques d'un système.

Ainsi, le sous-système de gestion a toutes les caractéristiques d'un système et est lui-même doté des sous-systèmes de gestion stratégique et de gestion exécutive (tous ayant les caractéristiques d'un système), et du sous-système d'évaluation et de contrôle de gestion.

4.3.4 Le système est ouvert

Outre qu'il est placé sous tutelle d'un intervenant réellement externe, sans que pour autant soit mise en question son autonomie, le système acquiert toutes ses ressources de l'environnement et les y retourne sous-forme de produits finis.

4.3.5 Le système a ses propres ressources

Personne juridique ayant un patrimoine propre (capital), le système est en plus doté de ses propres ressources humaines et matérielles (machines, équipement, etc.). Enfin, il possède ses propres ressources d'information, de savoir-faire et de compétence technique.

* Voir Annexe 4 pour la manière dont ces critères d'évaluation peuvent être mesurés.

4.3.6 Le système a ses propres décideurs

Spécialement conçu de façon à jouir d'une grande autonomie, le système a le pouvoir d'engager librement son patrimoine dans son champ économique. Donc, même s'il est placé sous la tutelle d'un intervenant externe, ses responsables jouissent d'une délégation suffisante de pouvoir de décision, de la volonté de l'exercer et de la compétence pour le faire.

4.3.7 Le système évolue

Ouvert par définition, le système n'a pas d'autre choix, il doit évoluer. En effet, l'environnement se modifiant sans cesse, le système y étant lié en amont et en aval de ses activités et, donc, subissant à chaque instant les impacts de cette modification, il doit les analyser et les synthétiser, les prévoir et s'y préparer. En d'autres mots, il évolue avec l'environnement.

CHAPITRE V

DU MODELE A LA REALITE: UN ECART SIGNIFICATIF

5.1 L'USINE D'ALLUMETTES: UN SYSTEME SANS AUTONOMIE

Pourtant identifiées par notre modèle comme étant deux préalables à toute gestion autonome d'une entreprise, la personnalité juridique et une délégation pertinente du pouvoir de décision font à la fois défaut à l'Usine. Dans ces conditions, chacun devine les lourdes implications que cette constatation peut avoir, et a d'ailleurs, sur la réalisation des autres activités retenues par le modèle comme étant essentielles à l'intégration de l'entreprise dans son environnement, d'une part, et à l'acquisition et à la conservation de son autonomie par rapport à celui-ci, d'autre part:

- elle ne peut pas compter sur une main-d'oeuvre de qualité qu'elle pourrait acquérir, développer et conserver parce qu'elle n'a pas la compétence de conclure des contrats de quelque nature qu'ils soient;
- elle ne peut pas s'adresser aux organismes de financement dont la coopération serait pourtant d'une inestimable utilité pour faire face à ses difficultés et se développer;
- elle ne peut pas négocier directement avec les fournisseurs et les prestataires de services qu'elle utilise, ceux-ci ne tenant pas à courir

le risque inutile de faire affaires avec une entreprise sans statut juridique.

Pour accéder aux ressources dont elle a besoin pour opérer, l'entreprise n'a d'autres choix que de s'en remettre à une entité extérieure, en l'occurrence le Mineco, ministère qui, malheureusement pour l'Usine, a d'autres attributions que d'être à sa disposition à tout moment.

D'un côté donc, le problème de personnalité juridique de l'Usine se pose tellement avec acuité que, même dans l'éventualité où l'autorité de tutelle voudrait déléguer tout le pouvoir de décision nécessaire, l'Usine ne pourrait quand-même pas l'exercer, faute d'être une personne morale reconnue, répondant de ses actes et de son propre chef. Dans un cas pareil, on ne peut réellement pas parler d'autonomie, telle que abondamment élaborée dans le modèle, et les faits nous mettent devant l'évidence que l'Usine peut difficilement vivre en harmonie avec son environnement, n'ayant pas, au départ, la compétence juridique d'agir dans son champ économique. Ensuite, sa relative incapacité de communiquer avec l'environnement (exprimée par l'incapacité à conclure les contrats), d'organiser le milieu intérieur en fonction de ses impératifs particuliers (exprimée par l'impossibilité de compter, par exemple, sur des ressources humaines acquises, développées et conservées en fonction de besoins internes), de prendre des mesures stratégiques face à l'évolution de l'environnement (exprimée par l'absence de délégation de pouvoir fort), ne fait qu'accroître un écart déjà important entre le modèle et la

réalité. C'est ainsi que l'incapacité du système à dégager des surplus pour la croissance et la constitution de réserves, ainsi que la difficulté de celui-ci à acquérir et à conserver une relative autonomie pour opérer le changement stratégique dans un environnement instable doivent être considérées comme des conséquences inéluctables de cet écart.

D'un autre côté, comme on doit s'y attendre, le problème que pose l'absence de personnalité juridique pour le système comporte des implications de diverses natures au niveau des sous-systèmes de celui-ci.

5.2 LES CONSEQUENCES DE L'ABSENCE DE PERSONNALITE JURIDIQUE DE L'USINE SUR SON SOUS-SYSTEME DE GESTION

Au niveau du sous-système de gestion de l'Usine, il n'existe pratiquement pas d'activités sur lesquelles l'inexistence juridique de l'Usine n'a pas de répercussions graves.

D'abord, en ce qui concerne les buts d'action, on se rappelle qu'il n'existe pas de vocation définie pour l'entreprise par le(s) propriétaire(s), ni d'objectifs généraux, ni de politiques générales. Pour orienter, contrôler et évaluer son action, la direction a défini un certain nombre de buts à viser, mais on comprend que ceux-ci restent tout de même très provisoires. Ils lui permettent néanmoins d'effectuer une certaine planification, à laquelle les réalisations correspondent d'ailleurs très peu, et ce pour deux raisons ci-après sommairement reprises:

- absence de contrôle par l'Usine de ses moyens d'action;
- un système d'information peu performant pour une bonne prise de décision, à cause d'un manque d'équipement et de moyens humains adéquats.

Ensuite, lorsqu'il s'agit d'acquérir les moyens et d'organiser les hommes, les structures et les processus, il s'ajoute, à la situation décrite précédemment, l'absence d'une large marge de manoeuvre pour la direction d'exercer son pouvoir de décision sur:

- le contrôle de l'acquisition des ressources humaines et financières nécessaires pour le bon fonctionnement de l'Usine;
- l'accès direct aux sources d'approvisionnement en matières premières, en équipements et en pièces détachées;
- l'organisation du personnel, des processus, des moyens et des structures en fonction des réalités et des besoins internes de l'Usine.

Enfin, quant à l'évaluation et contrôle des réalisations, ils ne sont pas et ne peuvent pas être sérieusement envisagés tant que persistent:

- l'absence d'objectifs généraux à atteindre accompagnés d'une délégation de pouvoir et d'une responsabilité face aux résultats appropriées;
- l'absence de moyens adéquats pour se doter d'un système d'évaluation efficace et à la mesure des besoins et dimensions de l'entreprise.

5.2.1 Conséquences sur le sous-système de gestion stratégique

Les activités du système de gestion stratégique devant logiquement s'exercer par les propriétaires de l'entreprise, elles ne sont

reléguées à personne dans l'Usine, devant l'imprécision qui règne au sujet de l'autorité qui doit assumer le rôle de propriétaire du Système.

Qui est le propriétaire du Système ? Est-ce la personne (physique ou morale) investie de l'autorité nécessaire pour créer une telle entreprise (Présidence) ou la personne qui a le pouvoir d'évaluer et contrôler la gestion et les dirigeants de l'entreprise (Ministère de tutelle) ou encore l'instance de direction qui tient lieu de conseil d'administration (Comité de gestion) ?

L'Usine ayant commencé l'exploitation sans n'avoir jamais été créée, il existe une confusion générale au sujet de l'identité de son propriétaire réel. Il en résulte que les activités et les responsabilités devant être exercées par celui-ci ne sont assumées par personne. Par contre, il y a forcément immixtion de l'autorité de tutelle dans les activités relevant habituellement du sous-système de gestion exécutive tel qu'on va le voir.

5.2.2 Conséquences sur le sous-système de gestion exécutive

Même si au niveau du sous-système de gestion exécutive de l'Usine, les activités de planification sont effectivement assumées par la direction, les activités d'acquisition du personnel sont exercées par l'autorité de tutelle comme conséquence de l'absence de personnalité morale pour l'Usine. Il en est de même pour les activités relatives à la prise de décision de grande ampleur, à la solution des difficultés lors de crises, etc. pour une raison fort simple: que la direction ne peut pas

assumer la responsabilité d'une situation dont elle ne contrôle que très peu les règles du jeu. Inutile de dire, en guise de conclusion, que cet état d'immixtion permanente de l'autorité de tutelle dans les activités relevant pourtant du domaine de la direction de l'Usine ne favorise en rien le rapprochement du modèle élaboré et de la réalité.

5.3 LES CONSEQUENCES DE L'ABSENCE DE STATUT ET DE PERSONNALITE JURIDIQUES POUR L'USINE SUR SON SOUS-SYSTEME D'EVALUATION ET DE CONTROLE DE GESTION

Si l'on se réfère encore une fois aux pages antérieures, il est relativement aisé de dégager les difficultés auxquelles fait face l'évaluation et le contrôle de gestion de l'Usine. D'abord, de la même façon que l'Usine n'a pas de finalités officielles, elle n'a pas de critères de performance lui permettant d'évaluer si elle atteint une performance raisonnable dans son action. Ensuite, n'ayant pas la compétence appropriée pour décider de l'acquisition des ressources nécessaires pour mettre en place un système d'évaluation et de contrôle de gestion efficace et à la mesure de ses besoins, elle se contente de celui, plus modeste, dont elle dispose, qui est, cependant, incapable de fournir l'information pertinente au moment opportun. C'est ainsi que les états financiers sont produits avec six mois de retard, sans que personne ne puisse trancher s'il s'agit là d'une bonne ou mauvaise performance. Comme on le voit, le modèle envisagé ne se compare pas avec le système en place.

CHAPITRE VI

A LA RECHERCHE D'UNE ALTERNATIVE: DU POSSIBLE AU FAISABLE ET DESIRABLE

De tous les développements antérieurs, il semble ressortir que ce soit une certaine autonomie administrative qui soit le seul moyen de faire:

- accéder l'entreprise aux moyens de financement et aux ressources physiques et humaines dont elle a besoin;
- augmenter la productivité autant des hommes que des équipements de l'entreprise.

Cette autonomie semble devoir se manifester institutionnellement par l'octroi de la personnalité juridique et, au niveau des pratiques et des attitudes administratives, par la délégation de pouvoir à la direction, délégation suffisante pour lui permettre de disposer d'un pouvoir de décision fort et efficace.

C'est pourquoi, toute alternative de solution viable passe préalablement par l'acquisition par l'Usine de la personnalité juridique, laquelle lui permettrait, désormais, d'agir librement dans son champ économique. Mais encore faut-il que cette personnalité juridique puisse traduire un statut juridico-administratif approprié: capable de faciliter la délégation d'un pouvoir fort et l'autonomie de gestion et, également, susceptible de s'accomoder des différents enjeux et des diverses forces en présence au niveau du propriétaire.

Afin de favoriser l'établissement d'une structure qui met en présence les différents intervenants intéressés au statut de l'Usine pour discuter et adopter effectivement un statut approprié, nous suggérons l'adoption d'un système de dotation de l'Usine d'un statut approprié (figure 16) qui:

- réunit les différents interlocuteurs intéressés à la problématique de l'Usine;
- définit les objectifs de dotation;
- recueille l'information interne et externe;
- établit les objectifs relatifs au choix du statut;
- établit les critères de performance;
- conceptualise la solution;
- l'évalue;
- et l'implante.

A moyen terme, et sur le plan théorique, il existe trois sortes de cadres juridiques ou de statuts juridico-administratifs auxquelles peuvent déboucher l'adoption du système de dotation suggéré et qui constituent, en fait, les trois options possibles:

- le statut d'entreprise privée
- le statut d'entreprise publique
- le statut d'entreprise mixte.

Ces différents types de statuts sont discutés dans les paragraphes suivants.

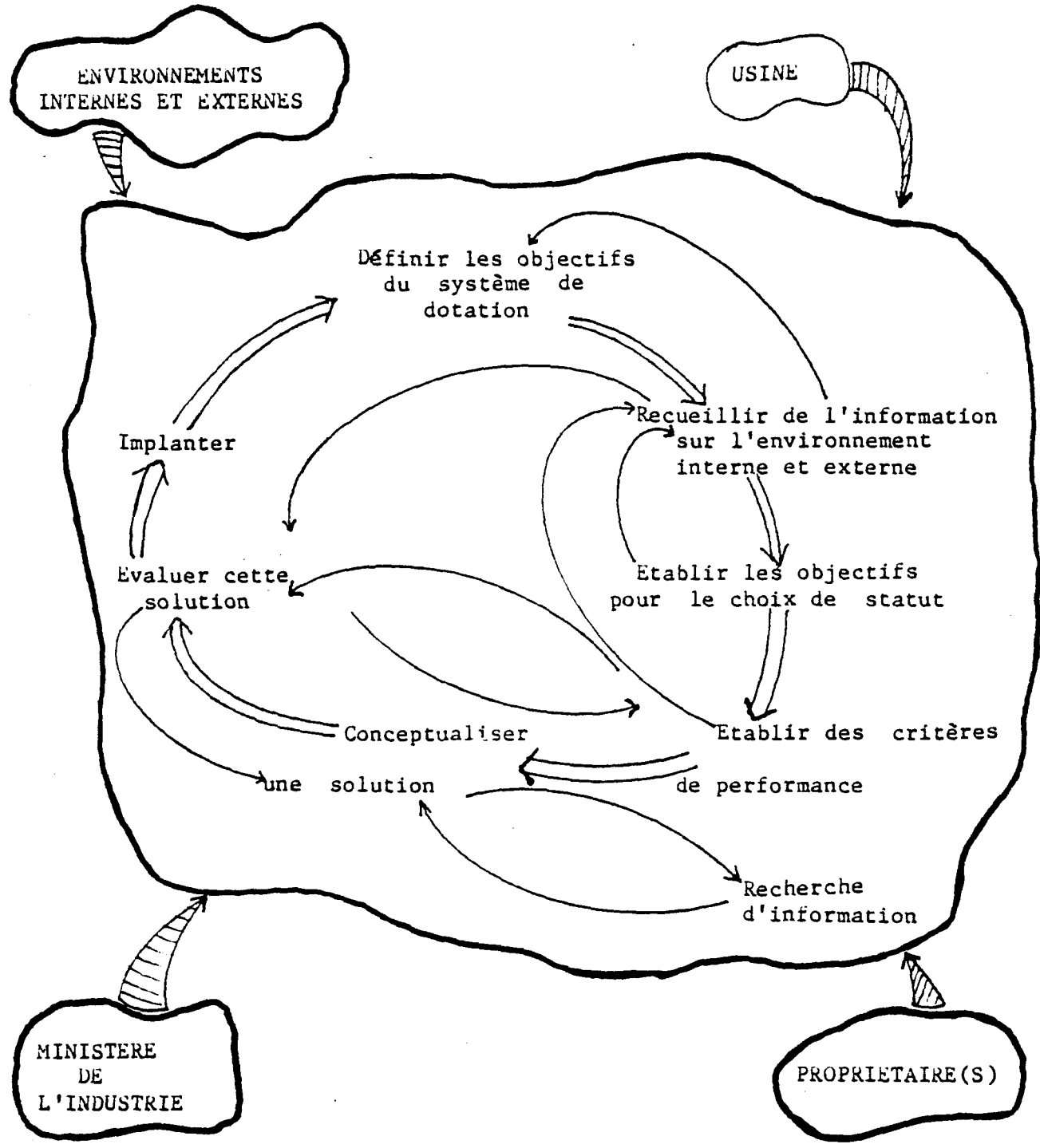


Figure 16 Le système de dotation d'un statut juridico-administratif approprié à l'Usine

6.1 LE STATUT D'ENTREPRISE PRIVEE (PME)

On pourrait définir une entreprise de statut privé comme un organisme financièrement indépendant, créé ou acquis par une ou plusieurs personnes physiques ou morales privées en vue de produire des biens ou des services pour le marché. C'est une entreprise dont l'activité semble pouvoir s'analyser et se mesurer en termes de la poursuite et de la réalisation d'un certain profit résultant de la livraison au marché d'un bien ou d'un service pour un prix de vente supérieur à son coût net de production. Toutefois, cette poursuite d'objectifs de croissance et de rentabilité que sous-entend le principe de poursuite du profit ne va pas pour autant et nécessairement à l'encontre des autres composantes de la responsabilité sociale de l'entreprise³⁴.

Une entreprise de tel statut nous est trop familière pour qu'on s'y attarde. Néanmoins, nous noterons avec intérêt son efficacité en affaires, son dynamisme et sa capacité à innover qui lui ont valu, surtout en Occident et au Japon, un succès sans précédent et dont les effets retentissants ne manquent pas d'être ressentis un peu partout dans le monde.

Il s'agit pour l'Usine de Butare d'une option plausible. En effet, considéré sous l'angle mission et objectifs à atteindre, le statut

34. Voir à ce sujet l'Annexe 2 pour les composantes de la responsabilité sociale de l'entreprise.

"PME" représente une solution séduisante pour l'Usine même si l'origine publique de son capital ne l'autorise pas à l'envisager. Autrement dit, le choix définitif d'un tel statut pour l'Usine ne serait possible que si, au niveau du système de dotation, les forces en présence s'accordaient sur le principe que l'Etat peut céder son capital à des personnes privées pour faire bénéficier l'entreprise des méthodes de gestion propres au secteur privé.

On devine facilement qu'une telle hypothèse est purement théorique puisque, outre que la partie japonaise n'est pas favorable à une telle éventualité, on voit mal un gouvernement qui, momentanément, céderait une entreprise qu'elle a acquise justement pour renforcer son nouveau rôle d'Etat-entrepreneur et d'Etat-organisateur.

De toute façon, cette éventualité ne semble être envisagée par aucun des organismes gouvernementaux intéressés par la problématique de l'Usine.

6.2 LE STATUT D'ENTREPRISE PUBLIQUE (PMOP)

Une définition de l'entreprise publique a été précédemment donnée, du moins dans le sens que lui donne Statistique-Canada. Tout ce qu'on peut y ajouter, c'est que son activité semble pouvoir s'analyser et se mesurer compte-tenu, en plus des critères économiques et financiers applicables aux entreprises privées et mixtes, de critères sociaux.

6.2.1 Analyse du statut d'entreprise publique

6.2.1.1 Forme juridique

La forme juridique d'une entreprise publique peut différer suivant les pays et être différente pour les entreprises oeuvrant dans un même pays. Pour toutes fins pratiques, nous envisageons une entreprise publique dont la forme juridique est semblable à celle d'une société anonyme à capital public où il n'y a qu'un seul actionnaire en la personne de l'Etat.

6.2.1.2 Structure

Cette entreprise, à forme de société anonyme, a la même structure que celle des entreprises commerciales privées. Elle est donc gérée par une assemblée des actionnaires, - en réalité fictive (l'Etat étant actionnaire unique) mais constituée par un Ministère de tutelle mandaté par le gouvernement -, un conseil d'administration (comprenant des représentants de l'Etat, des usagers et du personnel) à qui appartient les responsabilités essentielles, ainsi qu'un président ou un directeur général.

6.2.1.3 Régime juridique

Toujours dans le même ordre d'idées, l'entreprise suit un régime juridique qui s'écarte du droit public pour s'inspirer des règles en vigueur dans les entreprises industrielles et commerciales privées. Ainsi, son personnel échappe au statut de la fonction publique, les opérations financières et comptables de l'entreprise sont conduites selon les méthodes applicables aux entreprises privées.

6.2.2 Finalité de l'entreprise publique

6.2.2.1 Nécessité d'avoir une finalité

Pour que l'entreprise ait une orientation précise et explicite, l'Etat doit lui définir une finalité au moment de sa création, quitte à ce qu'un de ses organes oriente et contrôle la poursuite de cette finalité.

6.2.2.2 Quelle finalité ? Intérêt général ou efficacité de gestion ?

Actuellement, la gestion des entreprises publiques est soumise à des pressions politiques diverses dont le moins qu'on puisse dire est qu'elles ne contribuent pas à améliorer leur rendement et leur efficacité. De fait, ces entreprises sont tiraillées entre la nécessité de réaliser de bonnes performances et l'obligation de servir l'intérêt général. Or, il n'y a rien de plus vague que ce concept d'intérêt général:

- Est-il purement fiscal, et s'agit-il seulement d'alimenter les caisses publiques ?
- Est-il économique, et s'agit-il seulement d'orienter la production, d'appuyer la politique économique du gouvernement ?
- Est-ce, enfin, un intérêt social, et s'agit-il alors seulement de constituer des entreprises qui accordent les meilleures conditions d'emploi, de rémunération et de stabilité du personnel ?

Faute d'être défini avec soin, l'intérêt général devient un alibi commode pour la défense de divers intérêts particuliers. N'a-t-on pas vu des gouvernements imposer aux entreprises publiques de transport,

pour ne prendre que cet exemple, dans le cadre d'une politique de transport ou d'une politique nataliste, de consentir des diminutions de tarif pour être concurrentielle ou de consentir des avantages aux familles nombreuses! L'Etat qui impose de telles obligations, non toujours justifiées par l'intérêt général, comment peut-il ensuite protester contre une gestion déficiente lorsque les dirigeants de l'entreprise invoquent des servitudes d'intérêt général ?

Pour éviter une crise certaine dans laquelle se trouve plongé le secteur des entreprises publiques actuellement, les Etats doivent faire le choix entre une gestion non déficitaire et un intérêt général soigneusement défini. En agissant ainsi, non seulement ils vont permettre aux dirigeants d'entreprises publiques de se sentir responsables de leur gestion, mais aussi ils pourront apprécier réellement la qualité de leur management.

Pour le cas de l'Usine, le statut d'entreprise publique donc est la deuxième option à laquelle peut mener l'adoption du système suggéré. Sous réserve des commentaires que nous venons de faire, cette alternative est d'un intérêt certain et jouit déjà, semble-t-il, d'un appui au Ministère des finances et chez les Japonais. Son adoption pourrait, par ailleurs, être facilitée par l'origine publique du capital de l'Usine.

6.3 LE STATUT D'ENTREPRISE MIXTE

Une entreprise mixte diffère d'une entreprise privée par le fait qu'elle réunit dans son capital une partie d'origine publique et une

partie d'origine privée. Elle peut appartenir en proportion majoritaire à l'Etat et, par conséquent, être contrôlée par lui, mais ses méthodes de gestion sont en tout point identiques à celles de la gestion d'une société capitaliste. Dans la nomination de ses responsables, cependant, une importance particulière est attachée à la recherche de gestionnaires compétents.

La formule de société mixte envisagée pour l'Usine est celle qui réunit les capitaux d'origine gouvernementale rwandaise, représentant au moins 50% du total des actions, et les capitaux d'une autre provenance, qu'elle soit locale ou étrangère. Un tel statut a l'avantage de garantir à l'Etat le privilège de demeurer actionnaire majoritaire d'une entreprise qu'elle tient à contrôler, celle-ci étant par ailleurs dotée de mécanismes et de structures comparables en tout point à ceux des entreprises du secteur privé.

Cette solution serait sûrement susceptible d'entraîner l'accomplissement de la mission et l'atteinte des objectifs qui seraient assignés à l'Usine. En outre, son adoption peut être facilitée par le fait que, d'ores et déjà, elle jouit de l'appui du Mineco, ministère actuellement chargé de préparer le dossier de son statut. Toutefois, il est à noter que cette même option exigerait de préparer des modalités pratiques relatives au choix et au recrutement des personnes ou groupes financiers qui viendraient associer leurs capitaux à ceux de l'Etat pour constituer le capital de l'Usine.

6.3.1 Quelques considérations sur le statut d'entreprise mixte

Tel qu'on vient de le voir, les sociétés d'économie mixte représentent un type d'entreprises dans lequel les capitaux publics s'associent à des capitaux privés. Cette formule est une solution intéressante pour les pouvoirs publics qui y voient le moyen d'associer les collectivités publiques et les capitaux privés à leur politique d'investissement. C'est une solution intéressante également pour les particuliers qui y trouvent une façon de protéger leurs placements contre les aléas politiques, certaines sortes de difficultés (notamment dans les périodes de crise) et, éventuellement, contre les manoeuvres du fisc. Enfin, c'est une solution beaucoup appréciée par l'entreprise, dans laquelle le savoir-faire, l'entrepreneurship et le dynamisme du secteur privé se trouvent renforcés par une sorte de garantie de protection par la toute puissance des pouvoirs publics.

6.3.1.1 Mode d'organisation du secteur d'entreprises mixtes

D'une manière générale, il n'existe pas de statut général des entreprises d'économie mixte, si bien que chaque création d'une société de ce type relève d'une loi particulière. Toutefois, la plupart des textes les concernant se réfèrent à la législation des sociétés commerciales.

Le principal problème d'organisation et de fonctionnement des sociétés d'économie mixte tient à la coexistence, au sein d'une même entreprise, des actionnaires ordinaires et de l'Etat-actionnaire. En fait, il n'y a pas d'égalité entre les actionnaires, l'Etat n'étant pas un actionnaire comme les autres:

- il peut faire des apports, non seulement en espèces ou en nature, mais aussi en crédit. Dans ce cas, cet apport de crédit est alors rémunéré par des actions sans valeur nominale, dites de jouissance;
- mais, surtout, l'Etat tient essentiellement à exercer la direction effective de l'entreprise, et ceci, quel que soit le montant de sa participation financière. Ainsi, il veut toujours être représenté au conseil d'administration, même s'il ne réclame pas d'actions, de même qu'il veut souvent disposer d'un pouvoir de vote plural à l'assemblée générale ou d'un droit de veto au conseil d'administration lorsqu'il est minoritaire.

Ceci mis à part, c'est une forme d'organisation intéressante comme en témoigne sa popularité actuelle auprès des entrepreneurs privés en même temps qu'elle connaît une faveur certaine auprès des pouvoirs publics.

Pour compléter ce qu'on a déjà dit, disons que ce type de statut constitue la dernière option à laquelle peut déboucher la dotation de l'Usine d'un statut juridique. Comparée aux deux précédentes, c'est à notre avis une formule fortement recommandable, car, tout en présentant des avantages significatifs pour ce qui est de l'efficacité de gestion par rapport à l'entreprise publique plus soumise aux controverses politiques, elle laisse à l'Etat le loisir de peser fort dans son orientation, qu'il soit majoritaire ou minoritaire au niveau des actions, et ce, sans nécessairement s'ingérer dans sa gestion interne, qui s'inspire des méthodes de gestion en usage dans les entreprises privées. De plus, c'est une formule qui a, jusqu'à date, donné de bons résultats au Rwanda, contrairement à l'entreprise publique.

CHAPITRE VII

DE LA THEORIE A L'ACTION: L'IMPLANTATION DU MODELE

La réflexion conceptuelle menée jusqu'ici a abouti à la modélisation d'un système susceptible d'apporter une réponse adéquate aux problèmes d'organisation et de gestion auxquels se trouve confrontée l'Usine. Afin d'éviter qu'une telle réflexion ne puisse être liée de façon permanente et réaliste à la pratique, Checkland³⁵ suggère de s'interroger sur la présence ou l'absence de trois types d'intervenants dans le système modelisé: les acteurs du système, les usagers et les propriétaires. Du débat suscité entre ces intervenants, peut avantageusement surgir une stratégie d'implantation du modèle ou encore une remise en question de toute la réflexion conceptuelle. Or voici que, dans notre cas, la liaison entre cette dernière et la pratique (qui devrait se matérialiser par l'implantation du modèle élaboré) doit faire face à deux obstacles de taille: la nature du problème à résoudre (qui est un problème d'identité de l'entreprise) et l'identification confuse des intervenants-clés dans la situation problématique (qui devraient normalement assumer la responsabilité de l'implantation du modèle).

35. Peter B. Checkland, Systems Thinking, Systems Practice, Chichester; Toronto, Wiley, 1981.

7.1 NATURE DU PROBLEME A RESOUDRE

Dans une entreprise, ou encore dans toute situation organisationnelle où les changements envisagés face à un problème ne concernent que les structures ou les processus, il est relativement aisé de spécifier les étapes de l'implantation, de même que de déterminer les acteurs concernés, ayant l'autorité et l'influence nécessaires pour assurer la réalisation des changements désirés. Par contre, dans le cas qui nous intéresse, où les modifications pertinentes concernent l'organisation de toute l'entreprise, en fait comme si elle n'avait jamais matériellement existé auparavant, cette tâche devient plus difficile. Elle est difficile même en situation normale où l'acte de création ou d'organisation d'une entreprise est de la responsabilité de son propriétaire qui, même lorsqu'il demeure hors de la scène de l'action, reste tout de même relativement accessible.

Dans le cas de l'Usine, maintenant, où du fait de son caractère étatique, non seulement le propriétaire est absent de la scène de l'action, mais aussi est "dispersé" entre plusieurs départements ministériels, il peut être hors de tout espoir de mobiliser l'action de toutes les composantes de l'autorité responsable à l'intérieur d'un cadre temporel précis comme l'est celui du mandat de rédaction d'un mémoire de recherche-action.

7.2 IDENTIFICATION CONFUSE DES INTERVENANTS-CLES

Qui sont les acteurs, les usagers et les propriétaires de l'Usine ? Au chapitre III, la question des intervenants a été envisagée comme critère de validation de l'ancrage. Sans devoir nous y attarder, notons que, pour toutes fins utiles, les acteurs de l'Usine sont d'abord tous les départements ministériels, la Présidence et les organismes d'intérêt public, concernés par la problématique de l'Usine de même que les responsables japonais affectés à son dossier, au niveau du propriétaire. En deuxième lieu, on retrouve les employés, les cadres, la direction et le comité de gestion, comme acteurs internes. On retrouve, enfin des organismes privés, comme Rwandex, qui, ayant initialement agi comme partenaires commerciaux de l'Usine, y ont investi des sommes d'argent tellement considérables qu'ils se voient actuellement obligés d'agir à son égard non plus comme de simples usagers, mais comme de vrais acteurs du système, au même titre que les propriétaires, par exemple.

Les usagers du système sont, d'autre part, toute la collectivité nationale et locale qui voit dans l'Usine un moyen d'internaliser les effets multiplicateurs du développement pour et par l'augmentation des emplois et des revenus, de même que pour et par l'épargne des devises. Ce sont également certains secteurs de l'industrie nationale et étrangère qui y voient un moyen d'écouler leurs produits, lorsque ceux-ci constituent des matières premières pour l'Usine.

Enfin, le propriétaire du système est le gouvernement rwandais. Malgré le fait que la Présidence de la République a été précédemment identifiée comme étant le propriétaire de l'Usine, il s'agit de nuancer en soulignant que, même si elle constitue le décideur par excellence du système, la responsabilité de propriétaire de l'Usine est distribuée entre plusieurs départements gouvernementaux qui, de par l'information qu'ils contrôlent, l'expertise qu'ils détiennent ou le pouvoir d'attribution des budgets dont ils sont investis, ont chacun des actions respectives à poser pour assumer effectivement cette responsabilité. Mais c'est justement cet éparpillement de la responsabilité du propriétéariat qui constitue un second obstacle à l'implantation du modèle élaboré.

Lorsque dans une entreprise donnée, un décideur qui se trouve confronté à un problème choisit de recourir à une compétence extérieure pour l'aider à le résoudre, il n'est pas difficile d'implanter la solution retenue, surtout si cette implantation nécessite une forte participation de ce même décideur. Par contre, dans une organisation comme l'Usine, où le pouvoir de décision, en plus d'être détenu par des intervenants externes à l'action, est diffusé entre plusieurs autorités, il est difficile à une autorité partiellement responsable, et de toute façon mal identifiée, de définir un mandat d'intervention à un éventuel expert externe. La raison en est que la situation problématique peut souvent passer inaperçue. Il peut également être laborieux d'acquiescer l'adhésion et l'implication de cette même autorité dans l'implantation d'une solution requérant ces deux éléments, lorsque celle-ci est le résultat d'une

intervention presque venue du "ciel" ! En effet, comment peut-on adhérer à une solution et en assumer l'implantation si celle-là est supposée résoudre un problème qu'on n'a pas perçu et, par conséquent, pour lequel on n'a confié à personne le mandat de trouver une solution ?

7.3 CONCLUSION

Brièvement donc, du fait de l'importance du problème identifié et, par conséquent, de l'envergure de la solution retenue, il est au delà du pouvoir des acteurs internes de l'Usine et de l'auteur de cette étude d'implanter le modèle élaboré, car il s'agit là d'une décision ou d'un acte se rattachant aux prérogatives du propriétaire. Par ailleurs, ce propriétaire étant difficile à rejoindre, d'une part, parce qu'il est absent de la scène de l'action et, d'autre part, parce qu'il est mal identifié, il n'est pas évident qu'une fois bien identifié, il adhère aux recommandations d'une étude qu'il n'a pas commandé. Il n'est pas évident non plus qu'il s'implique dans son implantation.

Toutefois, comme il reste essentiel que la réflexion menée sur la problématique de l'Usine serve d'une façon ou d'une autre à améliorer sa réalité, il nous semble entrevoir une issue, au niveau de la concertation entre les différents interlocuteurs concernés par la situation de l'Usine, sur base du présent document. En effet, le pouvoir de propriété de l'Usine étant diffusé horizontalement entre ces intervenants, plus ou moins formellement interreliés entre eux, chacun d'eux ayant, par

ailleurs, à assumer une part de la responsabilité de l'entreprise, leur action respective ne peut se coordonner autrement que par la concertation. C'est dans cet ordre d'idées qu'au chapitre précédent, nous avons suggéré l'adoption d'un système de dotation de l'Usine d'un statut approprié qui décrit les activités susceptibles d'être exercées par un éventuel organe de concertation qui réunirait en son sein les différents intervenants dont on a fait mention précédemment.

La mise sur pied de cet organe nous laisse facilement pressentir le retour du contenu de notre réflexion conceptuelle vers des considérations plus pratiques et nous laisse entrevoir de nombreux points de discussion. En plus du statut juridico-administratif dont serait doté l'Usine, l'élaboration d'une stratégie d'implantation du modèle conçu ou sa remise en question, la refonte en un pouvoir unique, facilement identifiable et relativement présent à l'action de tout le pouvoir de propriété de l'entreprise éparpillé ici et là dans les différents départements ministériels ou autres, pourraient constituer d'excellents points de discussion. En outre, elle nous permet de percevoir que, moyennant une volonté politique des responsables concernés, volonté qui dépasserait le discours, l'Usine pourrait envisager sérieusement un véritable décollage économique qui, lentement mais sûrement, l'amènerait à assumer son rôle de véritable contributeur au développement socio-économique du Rwanda.

PARTIE II

REFLEXION THEORIQUE

ET

METHODOLOGIQUE

CHAPITRE VIII

REFLEXION THEORIQUE SUR LA METHODOLOGIE DES SYSTEMES "SOUPLES"

8.1. BREF APERCU DE LA METHODOLOGIE

Comme il a été annoncé au départ, la présente étude est une application de la méthodologie systémique de diagnostic des systèmes "souples" (systèmes d'activités humaines) de P. Checkland. Cette méthodologie a été développée dans le but avoué de faciliter l'étude des problèmes complexes (objectifs flous, processus de prise de décision incertain, mesures de performance "à leur meilleur" qualitatives et comportement humain irrationnel) que rencontrent les organisations. Cette méthodologie reconnaît que ces problèmes émergent de situations qui ne peuvent matériellement être décrites de façon évidente ni exhaustive et qu'il faut initialement privilégier une certaine perspective, un point d'ancrage particulier.

C'est ainsi qu'elle suggère d'abord de prendre contact avec la réalité: le milieu organisationnel dans lequel on intervient, à l'aide d'une description de celui-ci en termes de processus, de structures et de relations entre les deux, de façon à en obtenir une "image riche". Celle-ci doit permettre par la suite de choisir un problème à étudier et de sélectionner un point d'ancrage à partir duquel un modèle conceptuel sera élaboré et ce, dans le langage systémique. Ce modèle conceptuel va servir par la suite de cadre théorique (de référence) auquel sera comparée l'image riche pour identifier les écarts et tenter d'apporter les changements à la fois faisables et désirables.

'Soft' systems methodology

- (a) Start: an urge to bring about improvement in a social system in which there is felt to be an ill-defined problem situation
- (b) Express by examining elements of 'structure' and 'process' and their mutual relationship. Tentative definition of systems relevant to improving the problem situation
- (c) Formulate root definitions of relevant systems and build conceptual models of those systems
- (d) Improve the conceptual models using the formal system model and other systems thinking
- (e) Compare the conceptual models with 'what is' in the real situation, and use the comparison to define desirable, feasible changes in the real world
- (f) Implement the agreed changes

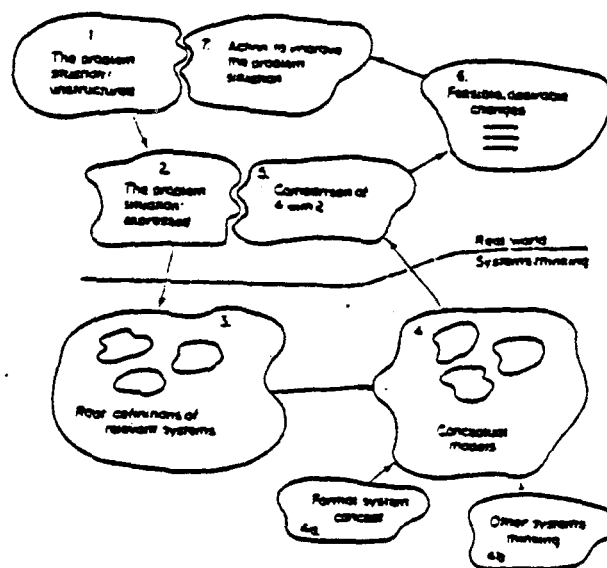


Figure 17 The Methodology in Summary (after Checkland, 1975)

Source: Checkland, Peter, Systems Thinking, Systems Practice, Chichester; Toronto: Wiley, 1981.

8.2 GENESE DE LA METHODOLOGIE

Comparée à la méthodologie scientifique traditionnelle, lorsqu'appliquée à l'étude des problèmes organisationnels, la méthodologie systémique de diagnostic organisationnel de Checkland constitue une déviation fondamentale et a des implications épistémologiques d'une importance primordiale. Dans ce cas, on peut se demander à juste titre d'où elle nous arrive et quelles sont les circonstances qui ont occasionné son émergence.

8.2.1 L'approche analytique

Vision la plus traditionnelle de la méthode scientifique, l'approche analytique peut être décrite comme une démarche expérimentale qui, pour connaître la réalité de façon objective et rationnelle, considère qu'il faut d'abord réduire celle-ci en ses éléments ultimes, simples et indivisibles, expliquer ensuite leurs comportements et finalement agréger ces explications élémentaires en une explication globale. En prenant pour acquis que tout effet a une cause et que chaque cause est suffisante pour son effet, la recherche de la réalité ultime se ramène à la recherche des causes, qui peut, par ailleurs, s'isoler de l'environnement. Parce que contrôlée, vérifiée et validée par l'évidence (obtenue par la réduction d'un tout complexe en ses éléments simples, c'est-à-dire dont la compréhension s'impose à l'esprit avec une telle force qu'il n'est besoin d'aucune preuve pour en connaître la réalité), une exigence de répétitivité et un effort de réfutabilité, la réalité ainsi obtenue s'insère dans une structure d'interprétation qui prétend à l'explication

et à la prédiction, de même qu'elle débouche sur des applications techniques.

Cette forme de pensée réductionniste et causaliste qui a marqué la connaissance scientifique de ces trois derniers siècles repose sur une conception mécaniste du monde où chaque objet est déterminé par ses propres structures et sur une croyance en l'existence d'un univers explicable (plutôt que descriptible) par l'homme parce que doté d'une structure (ordonnée, rationnelle, pourvue de régularité et régie par des lois indépendantes de l'homme) unique, permanente et invariante. Le rôle de la Science devient, dans ces conditions, de découvrir les lois régissant la structuration du monde et de les expliquer, le critère de validation par excellence d'une loi étant la concordance entre sa formulation et les faits objectivement observés.

Appliquée à l'étude des phénomènes naturels, cette approche de la méthode scientifique a connu des succès si éclatants qu'elle a passé un certain temps pour l'outil tout désigné pour résoudre les problèmes de l'humanité. Mais hélas, la désillusion ne s'est pas fait attendre: appliquée à la résolution des problèmes complexes, la méthode analytique a vite atteint ses limites et les échecs n'ont cessé de s'accumuler. C'est ainsi que d'autres conceptions du monde ont vu le jour et, naturellement, avec elles, d'autres approches scientifiques, pour mieux composer avec la mouvance, l'incertitude et la complexité. La démarche systémique qui émergea du paradigme systémique est une de ces approches.

8.2.2 L'approche systémique

Vision de la méthode scientifique la plus récente, l'approche systémique peut être décrite comme une démarche qui, pour expliquer un sujet, le considère comme étant une partie d'un système plus large et l'explique en termes de comportement dans ce plus grand système; un système étant conçu, dans sa description la plus générale, comme étant³⁶

un objet qui, dans un environnement, doté de finalités, exerce une activité et voit sa structure interne évoluer au fil du temps, sans qu'il perde pourtant son identité.

A l'opposé du mode de pensée analytique, le mode de pensée systémique part d'une conception globaliste³⁷ et téléologique³⁶ du monde: globaliste en ce sens qu'elle soutient que tous les objets et événements et toutes leurs expériences font partie d'ensembles plus grands; téléologique en ce sens qu'elle considère que ces objets, événements et leurs expériences ne doivent pas s'interpréter en eux-mêmes, mais par leurs comportements qu'il ne s'agit pas d'expliquer par des lois naturelles mais qu'il faut plutôt comprendre et, avec eux, les ressources qu'ils mobilisent, par rapport aux finalités, aux objectifs à atteindre qu'on leur attribue délibérément.

L'approche systémique, à laquelle donne naissance ce paradigme systémique, est donc une nouvelle façon d'aborder les problèmes qui pré

36. Jean-Louis Le Moigne, La Théorie du Système Général: Théorie de la Modélisation, Paris, P.U.F, 1977.

37. R.L. Ackoff, Redesigning the Future. A System Approach to Societal Problems, New York, Wiley Interscience Publication, 1974.

tend à la scientificité parce qu'elle se prête bien, comme la traditionnelle, à la validation, de même qu'elle peut donner lieu à des applications techniques justifiant par là même son utilité. Toutefois, cette validation qui consistait auparavant en une exigence de répétitivité et en un effort de réfutabilité, consistera maintenant à s'assurer de la cohérence interne de l'ensemble des propriétés rapportées à l'objet, ou autrement dit, de la consistance systémique de l'objet.

Appliquée à l'appréhension des phénomènes complexes de la vie réelle, cette conception du monde et les approches méthodologiques qu'elles véhiculent ont connu des succès indéniables là où la démarche analytique avait échoué. Cependant, contrairement à ce qu'on pourrait penser, la nouvelle approche n'a aucune prétention de se substituer à la méthode analytique. Loin de vouloir s'ériger en une alternative concurrente, elle procure une autre façon de voir le monde qui complète le réductionnisme de la méthode analytique et lui est compatible.

8.2.3 La méthodologie systémique de diagnostic des systèmes souples

Malgré leur succès notoire dans l'appréhension du réel complexe, les "approches systémiques" ont eu par moment à faire face à des difficultés insurmontables dans certains types de systèmes; ce qui a donné naissance à la hiérarchisation des systèmes par niveau de complexité. Ainsi, K. Boulding³⁸ distingue une hiérarchie de systèmes où l'on peut

38. K. Boulding, General Systems Theory. The Skeleton of Science, "Management Science", Vol.2, n° 3, 1956.

distinguer, en premier lieu, les systèmes physiques et mécaniques, en deuxième lieu, les systèmes biologiques et, en dernier lieu, les systèmes sociaux, alors que Bertalanffy³⁹ classifie les systèmes en ceux qui sont ouverts et en ceux qui sont fermés.

Dans une perspective beaucoup plus opérationnelle, Checkland⁴⁰ propose une typologie où il distingue des systèmes naturels (sans finalité), des systèmes physiques artificiels (fabriqués par l'homme, également sans finalité), des systèmes abstraits artificiels (élaborés par l'homme en fonction d'un objectif d'utilisation qui est l'agrandissement de la somme totale des connaissances), et les systèmes d'activités humaines (qui comprennent tous les secteurs d'où peuvent originer des objectifs). Dans ce dernier type de systèmes, dépendamment qu'il est relativement aisé ou laborieux de définir les objectifs, la procédure de prise de décision, les mesures de performance et de prévoir le comportement humain, on parlera de systèmes "hard" ou "soft" (souples).

Les systèmes d'activités humaines souples sont des systèmes sociaux par excellence et dans ce sens, ils sont

le contexte de virtuellement toutes les activités humaines mais en même temps sont aussi des systèmes naturels dû au fait que l'homme est un animal⁴¹ grégaire qui a un besoin essentiel de vivre en société.

39. L. Von Bertalanffy, General System Theory. Foundations - Development - Applications, New York, Braziller, 1980.

40. Peter B. Checkland, A Systems Map of the Universe, "Journal of Systems Engineering", Vol.2, n° 2, 1972.

41. Paul Prévost, Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, Chicoutimi, LEER, 1983.

C'est dans ce type de systèmes dits "souples" que les études systémiques se sont révélées exceptionnellement difficiles, et la méthodologie de Checkland est une tentative d'aborder ces phénomènes; tentative qui, en même temps qu'elle prend en ligne de compte la dimension subjective attribuée aux problèmes qui y sont posés, prétend à la scientificité parce que pouvant être contrôlée, vérifiée et validée.

8.3 LA METHODOLOGIE DE CHECKLAND COMME DEMARCHE SCIENTIFIQUE

S'inscrivant dans la deuxième approche de la démarche scientifique et s'apparentant au paradigme systémique, d'un côté la méthodologie de Checkland tente de fournir un support méthodologique pour passer de l'étude d'une situation à la modification de cette situation et met l'emphase sur les "perceptions" de la réalité par les intervenants eux-mêmes et non sur la "réalité" elle-même. Les modèles conceptuels qu'elle suggère et permet de bâtir n'ont pas de prétention généraliste, normative ou idéalisante. Ils sont exploratoires et incorporent simplement les activités jugées minimales pour l'existence du système étudié. Enfin, elle permet, à la différence de la méthodologie des sciences positivistes où l'activité de recherche commence par la sélection d'un objet d'expérience pour se terminer par l'acquisition des résultats expérimentaux répétables, de débiter l'étude à n'importe quelle étape et de s'inscrire dans un processus d'apprentissage continu.

D'un autre côté, la méthodologie de Checkland s'appuie sur une stratégie de validation assez complexe. Alors que l'image riche de la réalité, générée en toute neutralité pour déboucher sur une meilleure

connaissance de la situation du milieu problématique, est validée par consensus avec les intervenants, l'ancrage et le modèle conceptuel le sont par leur cohérence à la fois interne et externe.

Ainsi, au niveau de l'ancrage, un cadre précis de validation: "PECTAP" (Propriétaire-Environnement-Client-Transformation-Acteurs-Point de vue) est proposé pour structurer la définition du système pertinent et assurer de cette façon un langage commun, requis pour la critique et la garantie que le système étudié est un système d'activités humaines. Bien plus, la réflexion faite autour du point de vue est suggérée pour provoquer un débat sur la cohérence externe de l'ancrage et sur ses relations avec des cadres théoriques plus larges.

Quant à la conceptualisation, elle est soumise à la même rigueur interne et externe que le point d'ancrage et sa validation s'effectue à la fois en regard de la consistance systémique et de la cohérence avec l'ancrage. Contrairement à la nature analytique, réductionniste et positiviste du cadre théorique véhiculé par la démarche analytique, la méthodologie de Checkland offre un cadre systémique, globaliste et exploratoire.

Enfin, la comparaison du modèle exploratoire que constitue la conceptualisation avec le modèle descriptif que constitue l'image riche de la situation est elle-même soumise à un processus de validation dialectique par la confrontation de ces deux modèles, pour faire ressortir les écarts possibles.

Parce qu'elle soumet son champ d'étude à un cadre méthodologique systémique et rigoureux d'une part, et que, d'autre part, elle détermine de façon non équivoque le champ scientifique pertinent à la solution de problèmes, on peut dire que la méthodologie de Checkland est une véritable démarche scientifique, même si elle n'a aucune prétention à l'explication générale ni à la prédiction de chaque cas; ce qui n'est d'ailleurs qu'un choix délibéré de son auteur.

8.4 LA METHODOLOGIE COMME DEMARCHE DE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

Mintzberg, Raisenghani et Théoret⁴², dans leur article The Structure of Unstructured; Process of Decision Process ont élaboré un modèle de prise de décision à trois phases principales:

- identification de la situation décisionnelle;
- développement de solutions possibles;
- sélection d'une solution à implanter.

Dans ce processus de décision, l'intérêt du diagnostic organisationnel se situe au niveau de l'identification, qui prend origine dans la reconnaissance de symptômes et se termine par l'identification des changements à apporter. Considéré comme tel, il n'existe pas un nombre impressionnant de méthodes rigoureuses sur le diagnostic. Aussi, la méthodologie de Checkland nous apparaît-elle dans ce contexte comme une heureuse initiative pour supporter la réflexion sur une véritable démarche scientifique de diagnostic organisationnel.

42. Mintzberg, Raisenghani et Théoret, The Structure of Unstructured; Process of Decision Process, "Adm. Sc. Quartely", 1969.

8.4.1 Concepts-clés du diagnostic organisationnel

8.4.1.1 Les intervenants

Pour qu'il y ait diagnostic, il faut qu'il y ait au moins une personne - un intervenant - qui, dans un environnement donné, se trouve confrontée à une situation problématique. Si la situation ne nécessite pas d'intervention extérieure, alors la personne se mettra elle-même à supprimer ou à transformer la situation insatisfaisante à son avantage. Dès qu'il y a nécessité de faire intervenir des compétences extérieures - des experts - , alors on pourra distinguer des intervenants additionnels. Dans les situations les plus complexes, on distingue généralement au moins cinq (5) intervenants principaux:

- le client: la personne qui veut savoir ou faire quelque chose et qui, en conséquence, commande l'étude; cette personne est en position de faire quelque chose à la suite de l'étude;
- le décideur: la personne qui, dans un système d'activités humaines, peut changer le contenu, les activités et l'organisation du système, et qui possède aussi la capacité d'allouer des ressources;
- le poseur de problème: la personne qui ressent un malaise dans une situation donnée ou une certaine divergence entre ce qui se fait et ce qui devrait être fait, ou encore un vague sentiment que les choses pourraient aller mieux et qui veut faire quelque chose pour améliorer la situation; le poseur de problème peut être incapable de définir ce qu'il pourrait considérer comme une solution et peut être également incapable de préciser son malaise;

- le spécialiste: la personne qui possède l'expertise de supprimer ou transformer à l'avantage du client une situation initialement perçue comme insatisfaisante et qui met à la disposition de celui-ci cette expertise contre rétribution;
- les acteurs: les personnes ou les agents qui exécutent ou font exécuter les activités visant à améliorer la situation initialement insatisfaisante.

Comme on le devine, la qualité d'un bon diagnostic proviendra de la production de conclusions qui reflètent les points de vue, par moment, contradictoires du décideur, du client et des acteurs - intervenants - que l'expert (le spécialiste) aura pris soin de bien distinguer auparavant.

8.4.1.2 La situation

Le milieu problématique dans lequel le spécialiste intervient constitue sa situation d'intervention. A un extrême, cette situation peut être relativement simple et statique. Le nombre de variables est dans ce cas généralement restreint, de même que les interactions, entre ces variables, sont à la fois stables et répétitives. A un autre extrême, la situation peut être complexe et dynamique, et le nombre de variables y est considérable, de même que les interrelations y sont fortement variées et les comportements observables marqués par de profondes irrégularités. Dans le premier cas, on parlera de situation structurée, dans le second, on parlera de situation (complexe) non structurée.

8.4.1.3 Le problème

Dépendamment qu'on se représente le monde comme étant un univers rationnel, organisé et régi par des lois naturelles lisibles par l'homme ou qu'on se le représente comme étant un univers que l'homme se crée à lui-même par sa propre perception, on aura une vision différente du concept de problème. Dans le premier cas, le problème sera assimilé à une réalité objective insatisfaisante que l'observation et l'analyse des faits permettent de mettre en lumière alors que dans le deuxième cas, il sera considéré comme une représentation subjective que se fait un intervenant lorsqu'il est confronté à une réalité perçue par lui comme insatisfaisante.

Comme notre réflexion s'inscrit dans ce dernier mode de pensée, nous sommes d'avis que formuler un problème, c'est reconnaître l'existence de différentes perceptions et les recueillir, puis les confronter, pour en arriver à un accord spontané ou négocié des faits, les intervenants de la situation problématique étant ceux aptes à juger de la pertinence de cet accord.

8.5 LA METHODOLOGIE COMME DEMARCHE DE DIAGNOSTIC-INTERVENTION

Fort des considérations précédentes sur le diagnostic organisationnel et sur ses concepts de base, ayant par ailleurs souligné l'importance de la méthodologie de Checkland comme une heureuse initiative pour supporter une réflexion sur une véritable démarche scientifique de diagnostic organisationnel, nous pouvons définir le diagnostic-interven-

tion comme un processus d'apprentissage continu où un spécialiste s'associe à un groupe d'intervenants pour constituer avec eux un système d'intervention qui investigate systématiquement une situation problématique et pose des actions susceptibles de l'améliorer. Ce processus, qui met l'accent sur le diagnostic, est original par rapport au processus classique de solution de problème, en ce sens qu'il englobe une vision particulière des relations experts-intervenants où les premiers n'ont aucune prétention à isoler objectivement leurs études du milieu de l'action.

Aussitôt enclenché, les initiateurs de ce processus tel que défini constateront rapidement qu'il existe très peu de méthodologies rigoureuses pouvant les guider dans l'action et ce, malgré le rôle central que doit jouer une méthodologie de travail appropriée. Conçue pour s'attaquer à des situations complexes et peu structurées, tenant compte de la dimension subjective attribuée aux problèmes, la méthodologie de Checkland remplit toutes les exigences et s'avère être un instrument à point pour servir de guide aux divers intervenants dans leurs activités de diagnostic et d'intervention.

CHAPITRE IX

REFLEXION SUR L'UTILITE DE LA METHODOLOGIE EN MILIEU ORGANISATIONNEL

PUBLIC RWANDAIS

9.1. LA COMPLEXITE DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE PAR RAPPORT A L'ENTREPRISE PRIVEE

La première problématique posée par les entreprises publiques, que ce soit au niveau de leur gestion ou au niveau de leur cadre théorique, est la dualité qui existe entre d'une part la poursuite d'objectifs propres d'entreprise (efficacité de gestion par exemple) et, d'autre part, la poursuite d'objectifs politiques ayant trait à l'intérêt public qui dépasse le cadre des attributions des dirigeants de ces entreprises. Dans le domaine des entreprises publiques, il est tout aussi impossible, semble-t-il, de séparer la gestion d'une entreprise de son contrôle par l'Etat que de distinguer la gestion de l'exercice du droit de propriété dans les entreprises privées. Cette dualité des fonctions découle de certains impératifs que commandent, d'une part, l'efficacité de gestion et, d'autre part, certains objectifs de politique nationale. En effet, pour atteindre des objectifs d'efficacité de gestion, la nécessité impose à l'entreprise d'avoir le caractère d'un centre de responsabilité avec une organisation clairement définie et les moyens d'action nécessaires à l'exercice de cette responsabilité. Cependant, parce que certaines décisions relèvent d'une politique nationale, elles sont réservées à des

autorités placées à un niveau plus élevé, soit que l'efficacité des décisions en dépende (notamment les décisions ayant une incidence extérieure ou exigeant une vue globale des problèmes qu'elles soulèvent), soit qu'il ne soit pas possible de les déléguer aux dirigeants de l'entreprise. Dans ce contexte, le problème posé par la dualité consiste à concilier le fait de faire prévaloir l'intérêt économique national (intérêt général) sur l'intérêt propre de l'entreprise, étant entendu que les gestionnaires ont d'abord à penser à leur réussite commerciale, alors que les autorités de contrôle (gouvernement) peuvent avoir l'obligation de leur assigner un objectif qui outrepassé cet intérêt purement commercial.

Le deuxième problème que crée la mise en place d'un secteur d'entreprises publiques a trait à la propriété de celles-ci: à qui appartient une entreprise publique? Certaines décisions (surtout de caractère politique) d'une entreprise publique ne peuvent être utilement préparées au niveau de l'entreprise parce que se rattachant essentiellement aux prérogatives du propriétaire lorsque celui-ci exerce un contrôle sur son entreprise. Dans une entreprise privée, ces décisions se prennent par l'assemblée des actionnaires et, en pratique, c'est un organisme de contrôle qui les prend dans une entreprise publique. En tant qu'investi des pouvoirs du propriétaire, cet organisme agit soit de son propre chef, soit par délégation, et remplit vis-à-vis de l'entreprise une fonction qui se situe nécessairement à un niveau élevé, sans être le niveau le plus élevé, alors qu'aucun problème de ce genre ne se pose dans l'entreprise privée. Une question est donc soulevée. Même si elle est

théorique, elle n'est pas sans conséquences pratiques: à qui appartient l'entreprise publique?

Est-ce à l'Etat, au gouvernement, au peuple, au pouvoir législatif, à l'ensemble de la population active, au personnel de l'entreprise, à sa clientèle ou encore à la communauté en général ?

En pratique, il semble que le vrai propriétaire est celui qui est investi de l'autorité nécessaire pour exercer les prérogatives du propriétaire, et ce peut être simplement celui qui contrôle la gestion de l'entreprise et, plus précisément, qui détient le pouvoir de créer une telle entreprise, d'établir son organisation au départ, de fixer et modifier son statut financier et le capital investi, de décider des structures de l'établissement et de la ventilation des actifs, de s'approprier en tout ou en partie le profit net, de fixer les règles d'affectation des profits, de provoquer la fusion avec une autre entreprise ainsi que de l'acquisition ou de la liquidation des actifs, ou de la cessation des activités. Dans le même ordre d'idées, et après que l'entreprise ait commencé son exploitation, le propriétaire effectif devient celui qui a le pouvoir de désigner et de licencier les dirigeants de l'entreprise, de fixer le degré de leur autonomie ainsi que les objectifs qui leur sont assignés, d'établir les règles de leur gestion et de les tenir pour responsables des résultats obtenus.

Sans être exhaustive, cette liste d'activités peut permettre de comprendre la nature et l'identité de l'autorité qui assume le rôle de propriétaire de l'entreprise, encore que plusieurs de ces activités peu-

vent être exercées par des autorités différentes pour une même entreprise. C'est ainsi que dans le cas de l'Usine d'allumettes de Butare, l'autorité qui est dotée de la compétence nécessaire pour créer l'entreprise et désigner ses dirigeants (Présidence), n'est pas la même qui en assume le contrôle et décide de l'affectation des profits (Minifin), ni la même qui en assure la tutelle (Mineco), ni la même non plus qui est habilitée pour recruter ses agents (Minifop). Dans ce contexte, on comprend le genre de difficultés qu'on est susceptible d'éprouver à essayer de bien identifier et distinguer le client des autres personnes impliquées dans la situation problématique: décideur, poseur de problème, acteurs - intervenants - auxquels pourtant la méthodologie de Checkland attache beaucoup d'importance.

9.2 PARTICULARITE DE L'ENVIRONNEMENT RWANDAIS COMME FACTEUR COMPLEXIFIANT

Outre que le diagnostic organisationnel doublé d'un mandat d'intervention dans une entreprise publique rwandaise constitue une expérience unique en soi, il n'est pas d'usage courant dans le milieu des affaires rwandais de faire appel à des services d'expertise et de consultants pour des conseils en gestion. Cela est dû, semble-t-il, à un environnement des affaires qui est resté assez stable jusqu'à une période récente. De plus, les investisseurs rwandais privés ont, aujourd'hui comme par le passé, une préférence marquée pour des secteurs comme l'immobilier, le transport routier de passagers et de produits, et le commerce de redistribution où, quel que soit le nombre d'erreurs administratives com-

mises et de concurrents, un taux de profit supérieur à celui de l'entreprise industrielle manufacturière est toujours assuré et ce, à un risque moindre. Ceux qui ont malgré tout opté pour s'établir dans le secteur productif ont eu, ces dernières années, à toujours se fier à leur savoir-faire tant que les affaires marchaient bien. La concurrence se faisant de plus en plus vive ces derniers temps, l'environnement devenant de plus en plus imprévisible, le nombre d'échecs s'accumulant, la pression bancaire s'y ajoutant, la situation actuelle de pénurie du logement et du transport (justifiant la floraison du secteur immobilier et du transport) allant tout de même en s'estompant avec pour effet d'orienter les investissements vers des secteurs plus risqués et donc plus exigeants en termes d'études de réalisation et d'efficacité de gestion, le monde des affaires rwandais ressent de plus en plus la nécessité de recourir aux services de conseillers et d'experts en gestion, services qui sont par ailleurs de plus en plus disponibles et populaires.

Dans ce contexte, la méthodologie de Checkland est un outil précieux qui, bien adapté au contexte local, pourrait contribuer à l'essor d'une pratique qui ne fait que s'installer tout en permettant d'éviter les erreurs qui ont été forcément commises par une tradition qui a toujours privilégié une formulation des problèmes excluant le point de vue des intervenants à l'action eux-mêmes. Enfin, même si ces considérations sont valables pour le secteur privé, elles peuvent tout aussi bien l'être pour le secteur des entreprises publiques car, malgré le fait que les facteurs politiques imprévisibles y jouent un rôle interdisant tout essai de faire des pronostics, l'essentiel est que les autorités respon-

sables de l'amélioration des performances de ces entreprises soient sensibilisées à l'intérêt qu'il y a à recourir à des services de conseillers en gestion. Dans cette éventualité, la méthodologie des systèmes souples pourrait encore une fois jouer un rôle de premier plan.

9.3 OPPORTUNITE DE LA METHODOLOGIE PAR RAPPORT AU CONTEXTE

Alors que cette étude avait pour objectif de concevoir un modèle d'organisation susceptible de constituer l'Usine en un centre autonome de responsabilités disposant des moyens d'action pour exercer ces responsabilités avec un cadre juridique bien défini, elle s'était en même temps proposée d'utiliser la méthodologie que Checkland a développée pour faciliter l'attaque des problèmes émergeant de situations complexes.

Considérée sous l'angle "situation problématique", l'Usine représente à coup sûr une situation particulièrement complexe. Contrairement aux entreprises publiques fermement implantées dans leur milieu et, à fortiori, aux entreprises du secteur privé où la méthodologie a déjà fait ses preuves, l'Usine d'allumettes oeuvre dans un contexte flou. En plus d'ignorer les objectifs qu'elle doit poursuivre et sa raison d'être, elle ne sait même pas distinguer correctement son propriétaire de son preneur de décision, tout au moins pour exiger de qui de droit de clarifier ses attentes et ses intentions à son égard. Dans ces conditions, l'étude du milieu problématique en question ne peut être menée à bonne fin que moyennant l'acceptation de certaines hypothèses sur la propriété et les objectifs de l'entreprise, rendant par là même contingentes les conclusions auxquelles elle peut aboutir.

A cette complexité de la situation de l'Usine, il faut ajouter le fait que l'intervention de l'auteur n'a été demandée par personne, et qu'aucun mandat ne lui a été confié. En effet, alors que dans la méthodologie des systèmes souples, on prend pour acquis qu'un expert reçoit d'un client un mandat bien défini avant d'intervenir dans la situation problématique, l'auteur s'est offert lui-même à l'entreprise comme quelqu'un disposé à faire un diagnostic sans même exiger de rétribution. Comment, dans ce cas, espérer apporter par l'action des changements dans une situation alors que l'on n'a reçu aucun mandat de l'autorité responsable de cette action - laquelle autorité reste d'ailleurs mal identifiée.

Cette situation apparemment contradictoire dans le secteur privé, ou encore dans le secteur public mais où le champ d'action d'une entreprise donnée est clairement définie et parfaitement connue de ses responsables, peut s'expliquer facilement dans le cas précis qui nous intéresse présentement.

D'abord, une entreprise publique étant logiquement la propriété de chaque citoyen qui en a conscience, on est en droit de se poser des questions sur la manière dont celle-ci est gérée et fonctionne, surtout si elle est de création récente, et éventuellement d'agir lorsque c'est nécessaire et si on en a les moyens. C'est à notre avis la première justification à la menée d'une étude dans une entreprise publique sans en avoir reçu le mandat.

Ensuite, étant engagé dans un programme d'étude qui s'est érigé en défenseur de la méthodologie des systèmes souples, il était opportun que cette méthodologie soit appliquée dans une situation semblable de par sa complexité aux situations dans lesquelles cette méthodologie a été développée, et ce dans un projet de fin d'études dont le présent mémoire constitue le rapport. Bien plus, le fait d'avoir eu antérieurement l'occasion d'appliquer avec succès la méthodologie dans le contexte québécois ne signifiait pas l'applicabilité automatique de la même méthodologie dans le contexte rwandais. Vérifier la pertinence de cette applicabilité au Rwanda constitue donc la deuxième justification d'intervenir dans ce milieu sans y avoir été mandaté.

Enfin, comprendre certains mécanismes de fonctionnement inhérent au secteur rwandais d'entreprises publiques et réfléchir sur d'éventuelles stratégies à mettre en action pour améliorer ce fonctionnement constitue, dans notre cas, le dernier intérêt à intervenir dans une entreprise publique sans en avoir reçu le mandat. Ceci dit, peut-on affirmer que la méthodologie est suffisamment raffinée pour qu'on la prenne pour adéquate dans le contexte d'intervention ?

Reconnaissant fondamentalement la dimension subjective de la perception qu'a l'humain d'une situation problématique complexe impliquant des humains et, donc, reconnaissant explicitement la participation des intervenants à la formulation des problèmes, la méthodologie de Checkland est sans aucun doute un outil adéquat pour guider l'intervention en milieu rwandais. Toutefois, son application au contexte particu-

lier de l'Usine a exigé qu'on y fasse certains réaménagements, notamment quant à la définition et à l'importance accordée à l'identification des intervenants. Plus précisément, les intervenants comme le poseur de problème, le client et le décideur sont demeurés des acteurs mal identifiés pendant toute la période de l'intervention, avec cette particularité que, même si l'on parvenait à les distinguer correctement, ils ne se reconnaîtraient pas comme tels. Pour se sortir de l'impasse, l'auteur, conjointement avec les acteurs internes, a dû poser, comme on l'a vu, certaines hypothèses sur la nature et l'identité de tous les intervenants mal identifiés (notamment en se référant à des lois et à des pratiques courantes dans des situations analogues), étant donné qu'il n'était pas autorisé à faire des modifications à la méthodologie elle-même.

Ces particularités mises à part, il reste quand-même entendue que la méthodologie s'est révélée une démarche précieuse pour aborder une situation débordante de complexité.

CHAPITRE X

LES LECONS A TIRER DE L'EXPERIENCE VECUE

Dans cette partie consacrée à la réflexion méthodologique, les leçons à tirer d'une expérience qui est tout de même d'une certaine envergure sont de trois ordres.

10.1 CONTRIBUTION AUX SAVOIRS COGNITIFS

Au niveau des savoirs cognitifs, le travail a permis de dégager dans l'image riche un certain nombre de contraintes environnementales qui ne sont pas seulement valables pour l'Usine de Butare, mais pour tous les hommes d'action oeuvrant en affaires au Rwanda. Ces contraintes sont quelques unes des conditions auxquelles ces praticiens ne pensent pas nécessairement avant de se lancer en affaires; cependant, elles n'en restent pas moins déterminantes pour le démarrage et l'évolution de leurs entreprises. A travers ce travail, nous pensons avoir constitué un outil qu'il suffirait de consulter pour avoir accès à certaines informations, réalisant ainsi un gain considérable de travail et de temps.

Au niveau de l'ancrage, le problème défini et le point de vue adoptés se réfèrent précisément à l'Usine, mais comme ce sont des éléments qui concernent l'identité de l'entreprise, ils peuvent tout aussi bien être appropriés pour des entreprises faisant face aux problèmes de choix de statut juridique, de mission à accomplir, de structure de propriété, bref, aux problèmes d'identité.

Les mêmes commentaires peuvent être faits au niveau de la conceptualisation, car celle-ci découle logiquement de l'ancrage et est élaboré dans un souci constant de garder la cohérence interne.

Au niveau de la comparaison, les constatations faites le sont dans le cas précis de l'Usine et découlent d'hypothèses faites sur les propriétaires actuels de l'Usine, ses intervenants ainsi que ses objectifs. Dans ce sens, ils ne peuvent prétendre à aucune généralité, ni à aucune objectivité en tant que tel, le point de vue des intervenants actuels étant pris en ligne de compte dans la perception des réalités.

Enfin, les recommandations sont elles-mêmes contingentes aux circonstances du moment, aux développements antérieurs de l'étude et aux points de vue des intervenants.

La présente étude devant faire l'objet d'une certaine divulgation, d'une part dans le milieu d'intervention et, d'autre part, à l'UQAC, il ne fait aucun doute que les savoirs cognitifs qui y sont contenus seront mis à la portée du monde des chercheurs et des praticiens.

10.2 CONTRIBUTION AU SAVOIR-FAIRE

L'application de la méthodologie dans un contexte culturellement différent de tous les milieux dans lesquels elle a été utilisée jusqu'à date est en soi un grand défi au niveau du savoir-faire.

Car, en effet, au delà des réaménagements le plus souvent subtils qu'il faut effectuer dans les différentes phases de la méthodologie elle-même, les qualités supplémentaires aux capacités d'observation et d'analyse que constituent les habilités à saisir les interactions, à synthétiser et à concevoir sont d'autant plus nécessaires qu'il s'agit de véhiculer un concept socialement et culturellement nouveau. Dans la mesure où l'on y parvient avec succès, l'on conçoit aisément que le savoir-faire s'en est enrichi autant. Malheureusement, il est extrêmement difficile de communiquer un gain de savoir-faire hors l'action.

10.3 CONTRIBUTION AU SAVOIR-ETRE

S'il est extrêmement difficile de communiquer un savoir-faire acquis d'une expérience vécue ailleurs que dans l'action, ce l'est encore plus de communiquer le savoir-être gagné de cette même expérience ailleurs que dans le vécu quotidien. Aussi, en partant de cette hypothèse, convenons-nous seulement que le fait d'être demeuré, pendant toute la période de l'intervention, à l'intérieur d'un système d'activités humaines, à interagir avec tous les intervenants pour élaborer une problématique de la situation, choisir un ancrage, adopter un point de vue, élaborer un modèle conceptuel, comparer le modèle avec la réalité et formuler des recommandations, a nécessité un savoir-être minimal qu'il a par ailleurs contribué à améliorer. Ceci est vrai aussi bien pour le chercheur que pour les autres acteurs du système.

CHAPITRE XI

CONCLUSION

Au début de ce travail, après avoir évoqué les débuts exceptionnellement difficiles auxquels fait face l'Usine depuis sa mise en opération, nous nous étions fixé comme objectif de dégager les structures, processus et climats actuels de fonctionnement de l'Usine dans leur interrelation cohérente avec les diverses facettes de l'environnement. Ensuite, ayant ressenti le peu ou l'absence d'emprise que celle-ci a, et avait, sur les facteurs d'environnement qui façonnent, conditionnent et déterminent son avenir, nous prétendions que c'était autant un cadre juridique approprié que l'attitude adoptée à son égard par les pouvoirs publics pour la diriger qui assureraient l'efficacité de sa gestion et, conséquemment, sa contribution au développement de l'économie. Dans ce contexte, nous visions par ailleurs à en arriver à l'élaboration d'un modèle d'organisation doté d'éléments capables d'exercer les activités minimales au bon fonctionnement de l'Usine en même temps que nous établissions les conditions minimales que doit remplir un cadre juridique susceptible de permettre l'exercice de ces activités. Ce modèle élaboré et les conditions établies, leur comparaison avec la réalité perçue devait nous permettre de dégager les changements à apporter pour améliorer la situation et de formuler des recommandations qui s'y rapportent. Enfin, il fallait discuter de l'implantation du modèle. En cela nous entendions appliquer fidèlement la méthodologie systémique de Checkland à l'étude d'une situation complexe.

Outre ces objectifs d'intérêt académique, dirait-on, il y avait aussi les attentes du système qui, même s'il n'a pas commandé l'étude, a le droit de s'attendre à ce qu'une étude faite en son sein aboutisse à des conclusions qui lui soient utiles. C'est ainsi que l'étude devait:

- passer en revue à l'attention des différents responsables concernés par la problématique de l'Usine tous les problèmes de fonctionnement auxquels elle fait face dans ses opérations, en déterminer les facteurs explicatifs éventuels, et dégager des voies possibles de solutions;
- faire ressortir à l'attention de ces mêmes responsables le caractère impératif d'une prise de décision opportune et appropriée, exercée par un pouvoir fort et responsable, dans le domaine des affaires;
- sensibiliser le public en général, et les mêmes responsables en particulier, sur l'existence de l'Usine, sur sa problématique particulière, ainsi que sur ses attentes vis-à-vis ce public et ces responsables.

Au terme de cette étude, peut-on dire que ces objectifs ont été atteints et ces attentes satisfaites ? En substance, on peut penser que le bilan est positif.

D'abord, après avoir identifié comme principaux problèmes qui font obstacles à la bonne marche de l'Usine:

- un problème de mise en marché consistant à faire connaître le produit de l'Usine, l'adapter aux exigences du marché et à adopter une politique concurrentielle de fixation des prix;
- un problème de personnel consistant à lui assurer une formation profes-

sionnelle appropriée et à le motiver;

- un problème d'approvisionnement et celui du balancement de la ligne de production;

- un problème de surcapitalisation de l'entreprise et celui de l'absence de liquidité à court terme;

- un problème d'information (comptable) consistant à produire la bonne information au bon moment;

- un problème d'identité (absence de personnalité juridique et, donc, d'autonomie de décision, de responsabilité et de statut juridico-administratif);

nous avons reconnu ce dernier comme étant celui qui était le plus urgent à résoudre.

A titre d'ancrage, nous avons donc défini l'entreprise comme étant un système autonome qui gère des ressources pour l'atteinte d'objectifs, et c'est ce système qui a été conceptualisé. Le modèle conceptuel ainsi produit, une fois comparé à l'image riche de la réalité, il est ressorti que l'Usine, sous sa forme actuelle, ne réunissait pas les conditions minimales pour assumer son propre devenir économique, ni n'avait les moyens d'action nécessaires pour lui permettre d'assumer ses responsabilités.

Aussi, les changements suggérés pour améliorer sa situation se ramènent-ils à donner à l'entreprise, et ce dans les plus brefs délais, le caractère d'un centre autonome de responsabilités (personnalité juridique ayant une mission à accomplir) avec une organisation clairement dé-

finie (hiérarchie décisionnelle claire notamment) et les moyens d'action nécessaires (patrimoine, capitaux, pouvoir de décision,...) à l'exercice de ces responsabilités (objectifs à atteindre,...).

En recommandant cette formule, nous entendions ainsi énoncer les conditions que doit remplir le cadre juridique de l'entreprise en même temps que nous exprimions notre point de vue, à savoir que les pouvoirs publics doivent laisser l'Usine exercer ses activités de façon autonome, quitte à ce que le contrôle s'exerce relativement à l'atteinte des objectifs préalablement bien définis. De plus, cette formule constitue, à notre avis, la meilleure voie de solution possible au problème sélectionné et à tous les autres qui en découlent. En recommandant l'adoption de la formule dans les meilleurs délais, nous entendions ainsi souligner le caractère impératif d'une prise de décision rapide en affaires, surtout que beaucoup de temps ont déjà été perdus avec pour conséquence d'entraîner l'Usine dans la situation dramatique d'insolvabilité et de productivité dans laquelle elle se trouve actuellement.

Maintenant, avant de conclure, deux interrogations subsistent sur l'atteinte de nos objectifs de départ:

- à qui s'adresse ces recommandations puisque d'une part aucun mandat ne nous a été confié et que, d'autre part, contrairement à l'entreprise privée, les intervenants essentiels comme le client, le décideur et le poseur de problème ne sont pas clairement identifiés et que, même s'ils le sont, ils ne s'identifient pas nécessairement comme tels ?
- ces intervenants à la fois essentiels et impersonnels (ce qui explique

la difficulté à les identifier et, surtout, à ce qu'ils s'identifient clairement) de même que le public, seront-ils suffisamment sensibilisés à la problématique de l'Usine à la suite de ce travail ?

A proprement parler, seul le temps nous donnera des réponses précises à ces interrogations. Toutefois, on peut d'ores et déjà penser que si un tel travail est rendu accessible au public intéressé (bibliothèques notamment), et c'est notre intention, il ne manquera pas d'éveiller l'attention de tous ceux qui se préoccupent de la bonne gestion de la chose publique. Quant aux intervenants essentiels évoqués plus haut, on est convaincu qu'ils prendront connaissance de l'étude par contacts avec les acteurs qui ont activement participé à son élaboration et qui prendront naturellement connaissance du rapport en priorité. A défaut, nous osons espérer qu'ils pourront se reconnaître lorsque le document sera publié et distribué.

Au delà de tout cela, l'essentiel est que le contenu de ce rapport serve à amorcer un dialogue fructueux autour de la problématique de l'Usine, entre les intervenants concernés, et que l'Usine en retire les bases d'organisation et l'autonomie nécessaires à son décollage économique.

BIBLIOGRAPHIE

1. Ackoff, R.L., Redesigning the Future. A System Approach to Societal Problems, New York, Wiley Interscience Publication, 1974.
2. Arrêté Présidentiel n° 89/06 du 13 Avril 1979, "Journal officiel de la République Rwandaise", Vol.18, n°10 du 15 Mai 1979.
3. Arrêté Présidentiel n° 227/01 du 20 Décembre 1976, "Journal officiel de la République Rwandaise", Vol.16, n° 01 du 01 Janvier 1977.
4. Banque Nationale du Rwanda, Rapport de visite du Projet Usine d'allumettes de Butare, (Document Interne), Kigali, B.N.R, 1982.
5. Bergeron, J.L., et al., Les aspects humains des organisations, Chicoutimi, Gaëtan Morin et Associés, 1979.
6. Bertalanffy, L.Von, General System Theory: Foundations-Development- Applications, New York, Braziller, 1980.
7. Boulding, K.E., General Systems Theory: the Skeleton of Science, "Management Science", Vol.2, n° 3, 1956.
8. Brown, Gérard, Le diagnostic d'entreprise, Paris, Entreprises Modernes d'Édition, 1978.
9. Cabral, Nuno, Les critères du contrôle des entreprises publiques, "Annales de l'économie publique, sociale et coopérative", Vol.69, n° 1-2, Janvier-Juin 1981.
10. Castagnède, Bernard, L'équilibre financier des entreprises publiques, Paris, A. Colin, 1971.

11. Chandra, Gyan, Comment apprécier les résultats des entreprises publiques, "Annales de l'économie publique, sociale et coopérative", Vol.63, n° 4, Octobre - Décembre 1975.
12. Checkland, P.B., A Systems Map of the Universe, "Journal of Systems Engineering", Vol.2, n° 2, 1971.
13. Checkland, P.B., Systems Thinking, Systems Practice, Chichester; Toronto, Wiley, 1981.
14. Checkland, P.B., Towards a System-Based Methodology for Real World Problem-Solving, "Journal of Systems Engineering", Vol.3, n° 2, Winter 1972.
15. Checkland, P.B., Science and the Systems Paradigm, "International Journal of General Systems", Vol.3, 1976.
16. Churchman, C. West, Qu'est-ce que l'analyse par les systèmes?, Paris, Dunod, 1974.
17. Crozier, Michel, L'acteur et le système, Paris, Edition du Seuil, 1978.
18. Debbasch, C., Les entreprises publiques, "Encyclopaedia Universalis", Vol.6, 1968, p. 305 et ss.
19. Décret-Loi n° 39/75 du 07 Novembre 1975, "Journal officiel de la République Rwandaise", Vol.14, n° 23 du 01 Décembre 1975.
20. Déliou, A.G., Le statut des entreprises publiques, Paris, Berger-Levrault, 1963.
21. Friedman, W.G.E., Public and Private Enterprise in Mixed Economies, New York, Columbia University Press, 1974.
22. Célinier, Octave, Nouvelle direction de l'entreprise, Suresnes, Editions Hommes et Techniques, 1979.

23. Kuhn, Thomas, La structure des révolutions scientifiques, Paris, Editions Flammarion, 1970.
24. Kuhn, Thomas, Logic of Discovery or Psychology of Research, "Criticism and the Growth of Knowledge", Lakatos Imre and Musgrave Alan, Cambridge University Press, 1970.
25. Laflamme, Marcel, Diagnostic organisationnel et stratégies de développement: une approche globale, Chicoutimi, Gaëtan Morin, 1977.
26. Landry, Maurice, Doit-on concevoir ou analyser les problèmes complexes? "Faculté des sciences de l'administration", Université Laval, Avril 1980.
27. Landry, Maurice et Malouin, Jean-Louis, La complémentarité des approches systémique et scientifique dans le domaine des sciences humaines, "Relations Industrielles", Vol.31, n° 3, Mars 1977.
28. Landry, Maurice et Malouin, Jean-Louis, Réflexion sur le problème de la validation des modèles, modélisation et maîtrise des systèmes: Actes du congrès de l'AFCEI, Suresnes, Editions Hommes et Techniques, Nov. 1977.
29. Le Moigne, Jean-Louis, La théorie du système général-théorie de la modélisation, Paris, PUF, 1977.
30. L'Hériteau, Marie-France, Pourquoi les entreprises publiques, Paris, PUF, 1972.
31. Ministère du Plan, Rapports de visite des Projets: Usine d'allumettes de Butare, (Document Interne), Kigali, Miniplan, 1982.
32. Ministère du Plan, Troisième plan de développement économique, social et culturel 1982-1986, "Journal officiel de la République Rwandaise", Vol.21, n° 22 bis du 01 Novembre 1982.

33. Oppetit, Bruno et Sayag, Alain, Les structures juridiques de l'entreprise, Paris, Librairies Techniques, 1976.
34. Piaget, Jean, Logique de la Connaissance Scientifique, "Encyclopédie de la Pléiade", Paris, Editions Gallimard, 1976.
35. Popper, Carl, Objective Knowledge: An Evolutionary Approach, Oxford, Clarendon Press, 1973.
36. Posner, Michel, La conduite des entreprises publiques et coopératives: théorie et pratique, "Annales de l'économie publique, sociale et coopérative", Vol.69, n° 1-2, Janvier-Juin 1975.
37. Prévost, Paul, A Systems Analysis of the Socio-Economic Realities of the Saguenay-Lac St-Jean, (PH.D. Thesis), University of Lancaster, Department of Systems, 1983.
38. Prévost, Paul, Le diagnostic d'un système d'activités humaines (Elaboration d'un cadre méthodologique), (Document Interne), Chicoutimi, UQAC, 1982.
39. Prévost, Paul, Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, Chicoutimi, LEER, 1983.
40. Prévost, Paul, L'organisation, un système d'activités humaines: concept d'un modèle général, Chicoutimi, LEER, 1980.
41. Prévost, Paul, "Soft" Systems Methodology, Functionnalism and the Social Sciences, "Journal of Applied Systems Analysis", Vol.5, n° 1, 1976.
42. Prévost, Paul, Systems and Systems Methodologies, Chicoutimi, LEER, 1980.

43. Robson, W.A., L'entreprise publique pour le développement économique et social, "Annales de l'économie publique, sociale et coopérative", Vol.62, n° 1, Janvier-Mars 1974.
44. Rosnay, Joël de, Le microscope: vers une vision globale, Paris, Editions du Seuil, 1975.
45. -----, Rwanda, The Europa Yearbook 1983-A World Survey, Vol.2, London, Europa Publications Limited, March 1983.
46. Saïto, K., Yoshimura, E., Nakatani, M., Datsu, S.K., Rapport d'étude préalable sur la réalisation du complexe d'allumettes au Rwanda, Tokyo, Japan Consulting Institute, (Document Interne), Janvier 1976.
47. Schaer, Jean-Jacques, Le "Check-up" de la PME, Paris, Editions d'Organisation, 1982.
48. Schloss, Henry H., L'entreprise publique industrielle: son rôle, ses buts et ses performances, "Annales de l'économie publique, sociale et coopérative", Vol.69, n° 1-2, Janvier-Juin 1981.
49. Schumacher, E.F., Small is Beautiful: une société à la mesure de l'homme, Paris, Editions du Seuil, 1978.
50. Shepherd, William, G., Public Enterprise: Economic Analysis of Theory and Practice, Lexington, Lexington Books, 1976.
51. Sherif, Fouad, Comment améliorer les performances des entreprises publiques dans les pays en voie de développement, New York, Nations Unies, 1974.
52. Statistique-Canada, 63-224, 1982.
53. Tabatoni, P. et Jarniou, P., Les systèmes de gestion: politiques et structures, Paris, PUF, 1977.

54. Théoret, Mintzberg et Raisenghani, The Structure of Unstructured; Process of Decision Process, "Adm. Sc. Quartely", 1969.
55. United Nations, Financing of Public Enterprises in Developing Countries: Coordination, Forms and Sources, New York, United Nations, 1976.
56. Usine d'allumettes de Butare, Aperçu sur l'Usine d'allumettes de Butare, Première Edition: Document présenté à l'exposition commerciale nationale du 6-10 juillet 1983, Butare, 1983.
57. Usine d'allumettes de Butare, Rapport annuel du Service de la production, (Document Interne), Butare, 1980.
58. Usine d'allumettes de Butare, Rapports annuels du Service technique, (Document Interne), Butare, 1981, 1982.
59. Uwiringiyimana, Léonard, Les petites et moyennes organisations publiques et l'intégration économique régionale, (Document Interne), Chicoutimi, UQAC, Hiver 1983.

ANNEXE I

BILANS DE L'USINE D'ALLUMETTES DE BUTARE AUX 31 DECEMBRE 1980, 1981, 1982

ACTIF/PASSIF	1980	1981	1982
Immobilisations nettes totales	258 497 784	246 427 416	220 340 479
Divers	47 883 709	42 458 166	27 824 603
Bâtiments	115 570 429	118 591 060	114 246 594
Machines et Équipements	(en cours) 95 043 646	85 378 190	78 269 282
STOCKS TOTAUX	18 069 111	28 878 143	8 006 972
En Cours et pièces semi-ouvrées	28 053 062	6 113 173	40 698 353
Produits finis	10 560 000	6 360 884	15 192
REALISABLE TOTAL	261 764	4 540 144	3 082 436
Clients		1 762 000	950 800
Divers	261 764	2 778 144	2 131 636
DISPONIBLE TOTAL	14 735 716	12 899 428	25 807 527
Banque et caisse	2 851 726	11 468 535	3 350 414
Crédit documentaire	11 883 990	1 430 893	22 457 113
PERTES	1 292 498	47 811 824	63 982 623
TOTAL DE L'ACTIF	331 469 935	354 323 510	434 142 216
FONDS PROPRES	329 940 730	344 960 803	379 900 132
EXIGIBLE TOTAL	1 529 205	9 362 707	54 242 084
Fournisseurs d'exploitation	1 077 292	7 533 901	50 146 130
Salaires à payer	107 825		766 643
Tiers	344 088	1 828 806	3 329 311
TOTAL DU PASSIF	331 469 935	354 323 510	434 142 216

ANNEXE II

CALCUL DU PRIX DE REVIENT POUR 1984 (Production Escomptée: 200

Cartons/Jour ou 72 000 000 Boîtes/An)

LIBELLE	MONTANT
-Salaires (+ 5 % de cotisation à la C.S.R)	25 693 394
-Consommation de Produits Chimiques et de Papeteries	89 834 320
-Consommation de Bois	22 716 000
-Mazout pour Séchoir	6 348 112
-Mazout pour Groupe Electrogène	472 320
-Pétrole pour Chauffe-Eau	1 202 400
-Huile et Graisse pour Machines	500 000
-Carburant, Entretien et Réparations ainsi que Assurances	9 513 468
-Voyage de Service	2 000 000
-Eau et Electricité	2 511 240
-Assurance de l'usine contre Incendie	2 146 452
-Fourniture de Bureau	1 000 000
-Fourniture pour l'Usine	200 000
-Pièces pour Machines (consommation annuelle)	5 000 000
-Frais de P.T.T	120 000
-Loyer et Charges Locatives (pour 6 mois)	630 000
-Emoluments pour Membres du Comité de Gestion et Vérificateurs	100 000
-Publicité, Sport et Animation	1 000 000
-Frais de Représentation	100 000
-Amortissement des Equipements Existants	28 233 479
-Amortissement des Equipements à acquérir	2 618 934
TOTAL	201 940 119
PRIX DE REVIENT PAR BOITE : $\frac{201\,940\,119 \text{ FRW}}{72\,000\,000} = 2,8 \text{ FRW / BOITE.}$	

Source: Prévisions Budgétaires de l'Usine pour l'exercice 1984.

ANNEXE III

LES COMPOSANTES DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Quelles sont les différentes dimensions de ce que l'on convient d'appeler la responsabilité sociale de l'entreprise ?

Il faut tout d'abord observer que telle que définie par ses différents interlocuteurs, la responsabilité sociale de l'entreprise est faite d'une foule d'attentes spécifiques, très hétéroclites, dont le seul commun dénominateur semble être que l'entreprise est perçue comme responsable de contribuer à résoudre à peu près tous les problèmes principaux de l'heure. Ces attentes sont naturellement beaucoup plus fortes pour ce qui est des employés de l'entreprise et de ses clients mais elles n'en sont souvent pas moins exigeantes pour ce que l'on prétend être ses responsabilités à l'égard de ses publics externes.

Ce sont en fait des attentes qui correspondent assez bien, comme il vient d'être dit, aux grands problèmes sociaux de l'heure. Parfois, les législateurs, les syndicats et l'opinion publique en tiennent directement l'entreprise responsable et lui demandent de s'en occuper ou de payer l'Etat pour s'en occuper. Dans d'autres cas, ce sera des mesures de redressement de torts (ex.: pollution, produits défectueux, maladies industrielles), parfois, ces mêmes interlocuteurs semblent vouloir imposer à l'entreprise de nouvelles responsabilités sociales tenant plus à des problèmes généraux de société (ex.: lutte à l'inflation, à la pauvreté, et à la discrimination, sécurité routière, transport en commun).

Un Comité ad hoc au Québec a donc recherché, parmi les composantes de ce que pourraient être les responsabilités sociales de l'entreprise, une série d'éléments qui, placés dans un ordre de priorité adéquat, pourraient permettre aux entrepreneurs de considérer globalement et adéquatement toutes ces exigences tout en respectant la mission fondamentale de l'entreprise.

Il s'agit pour le Comité, à partir

- a) d'une documentation quand même assez impressionnante;
- b) de quelques données fragmentaires sur les pratiques courantes du milieu des affaires et sur les demandes les plus fréquentes formulées par la société à l'entreprise;
- c) d'une échelle de valeurs perçue comme la plus susceptible d'assurer le progrès de notre société;

d) de l'expérience et le jugement pondéré de chacun de ses membres; de déterminer une liste de besoins que l'entreprise devrait tenter de satisfaire au mieux et dans son propre intérêt, pour pouvoir être qualifiée de bon "citoyen corporatif", c'est-à-dire, remplir adéquatement ses responsabilités sociales.

Voici donc une liste de 18 composantes de ce que le Comité estime être présentement les responsabilités sociales principales de l'entreprise:

1. Respect des lois

Respect de la lettre et de l'esprit des lois touchant l'entreprise et ses dirigeants. Engagement de l'entreprise à faire respecter les lois par ses employés dans toute la mesure où elle peut

être légalement tenue de le faire. Déploiement d'initiatives visant à encourager en général le respect des lois et l'évolution vers une législation moins lourde et plus efficace.

2. Rentabilité financière

Performance financière qui permet à l'entreprise de conserver et d'attirer les capitaux nécessaires à sa survie et à son développement.

3. La qualité des relations de travail

Elaborer et mettre en application une politique de relations de travail fondée sur des principes qui contribuent à créer et maintenir un climat d'harmonie et de collaboration employé-employeur.

4. La qualité de vie au travail

Au delà mais soutenant la qualité des relations de travail:

- a) l'adaptation de l'organisation du travail à l'évolution des valeurs du milieu (ex.: présence de la femme sur le marché du travail, flexibilité des horaires de travail, etc.);
- b) l'amélioration du confort et de la sécurité des employés dans l'exécution de leur travail;
- c) un programme permanent de communication et de consultation avec les salariés;
- d) des initiatives servant à valoriser le potentiel du salarié et à rendre son travail plus agréable, moins fastidieux et plus enrichissant.

5. Contribution à l'emploi

Création directe ou indirecte d'emplois permanents dans son milieu, surtout dans les moments où le taux de chômage est élevé. Efforts de maintien de l'emploi dans des conditions difficiles.

6. Protection du consommateur

Initiatives de l'entreprise pour offrir une meilleure protection au consommateur, avant, pendant et après la vente.

7. Protection de l'environnement

Initiatives de l'entreprise pour prévenir ou éliminer la pollution de l'air, de l'eau, du sol, visuelle ou par le bruit dans son environnement ou par l'utilisation de ses produits ou services.

8. Formation des employés

Application de programmes de formation visant à développer le potentiel de l'employé, tels:

- a) programme de formation professionnelle pour maintenir et améliorer les capacités de l'employé d'accomplir ses fonctions;
- b) programme de perfectionnement pour développer le potentiel des salariés afin d'assurer leur promotion dans l'entreprise.

9. Traitement des groupes minoritaires et défavorisés

Offre de conditions et de programmes qui favorisent l'accès et l'intégration des membres de ces groupes dans l'entreprise.

10. Participation à la vie communautaire

Respect du droit des employés de s'engager dans les activités communautaires de leur choix. Favoriser la participation des dirigeants et des autres employés de l'entreprise aux activités communautaires compatibles avec les objectifs de l'entreprise et améliorant la qualité de vie dans le milieu. Appui moral, matériel et financier à des activités charitables, artistiques, sportives, de recherche, d'éducation et d'amélioration des conditions de vie du milieu dans lequel opère l'entreprise.

11. Economie d'énergie et de matières premières

Implantation de politiques ayant pour résultat d'économiser l'énergie consommée par l'entreprise en tout temps de même que par ses produits, ses services et ses employés. Initiatives semblables ayant pour résultat d'économiser et de mieux utiliser les matières premières.

12. Recherche et Développement

Attribution des ressources nécessaires en recherche et développement pour assurer la survie de l'entreprise, améliorer sa capacité de compétition et permettre son progrès à moyen et long termes.

13. Encouragement aux fournisseurs du milieu

Adoption dans l'entreprise d'une politique favorisant, à coûts, service et qualité égaux, l'approvisionnement de l'entreprise dans tous ses besoins, chez les fournisseurs du milieu où elle exerce ses activités.

14. Qualité des communications

Développement et application de politiques de communications entre la direction de l'entreprise et ses différents publics (i.e.: employés, distributeurs, clients, consommateurs, actionnaires, investisseurs, gouvernements, collectivités, etc.) qui favorisent au maximum la connaissance des activités et objectifs de l'entreprise ainsi que ses possibilités de s'adapter aux besoins et attentes de ces différents groupes.

15. Pratiques loyales de compétition

Adoption, diffusion et surveillance de l'application de politiques de comportement des représentants de l'entreprise à l'égard

des compétiteurs et notamment dans les relations avec les clients. Ces politiques doivent répondre à la plus haute éthique possible dans ce milieu.

16. Qualité des relations avec les fournisseurs

Etablissement et application de politiques de collaboration réciproques pour faciliter le progrès des fournisseurs et de l'entreprise.

17. Participation aux associations professionnelles

Respect du droit de l'employé à participer aux associations professionnelles de son choix. Appui en ressources financières et humaines aux associations sectorielles et professionnelles dont les activités sont les plus pertinentes à la nature de l'entreprise et à ses objectifs. Contribution à l'efficacité de ces associations et s'assurer qu'elles profitent à l'ensemble de leurs membres.

18. Contribution à la qualité de la vie démocratique

Engagement de l'entreprise, directement ou par les associations qui la représentent, dans les débats publics visant à renforcer l'expression des points de vue de l'entreprise. Respect de l'engagement politique des employés de l'entreprise dans l'option de leur choix.

ANNEXE IV

CRITERES DE MESURE DE LA PERFORMANCE D'UNE ENTREPRISE PUBLIQUE

(Extrait de: "Les PMOP et l'Intégration Economique Régionale"

(cfr. Bibliographie n° 58))

CLASSEMENT DES ENTREPRISES SELON LA NATURE DE LEURS OBJECTIFS	TYPE D'EVALUATION		CRITERES D'EVALUATION PROPOSES		PRINCIPES D'ORIENTATION DE L'EVALUATION ET CONTROLE		
	Dominante	Accessoire	Exploitation courante	Investissement	Références dominantes	Moyen de réalisation effective	Méthodes analytiques
1. Objectifs d'intérêt collectif	Evaluation sociale	1. Evaluation économique 2. Evaluation financière	<i>Evaluation sociale</i> - Niveau absolu d'efficacité - Niveau relatif d'efficacité - Ratio coût/ avantage	<i>Evaluation sociale</i> - Rentabilité sociale - Ratios coût/ avantage - Ratios coût/ efficacité	<i>Objectifs de politique sociale</i> - Fixés (permanent dans les statuts) - Fixés (transitoirement dans les Plans ou statuts sanctionnés)	<i>De l'extérieur:</i> L'insistance de contrôle	<i>Méthodologie de l'évaluation sociale</i> - Analyse coût/ avantage et coût/efficacité. - Analyse multicritères - Techniques de gestion par objectifs PPS (ou RCB)
2. Objectifs économiques et sociaux issus de rôle interventionniste de l'Etat dans l'économie.	Evaluation économique	1. Evaluation économique 2. Evaluation financière	<i>Evaluation économique</i> - Productivité - Efficience. - Taux d'expansion	<i>Evaluation économique</i> - Effets de globalité - Productivité et intensité de l'investissement.	<i>Objectifs de politique économique et sociale</i> - Fixés (permanent dans les statuts) - Concertés ou contractuels entre l'entreprise et l'Administration et figurant dans les Plans ou Programmes sanctionnés.	<i>De l'extérieur:</i> L'insistance contrôlée <i>De l'intérieur:</i> L'organe de contrôle	<i>Méthodologie d'Analyse économique des types</i> - Méthode des effets - Méthode d'analyse économique avec prix sociaux (IMRO, OED Banque Mondiale, etc) - Méthodes d'analyse économique
3. Objectifs de marché	Evaluation financière	1. Evaluation économique 2. Evaluation sociale	<i>Evaluation financière</i> - Rentabilité (historique) - Cash flow (historique) - Structure financière (historique)	<i>Evaluation financière</i> - Rentabilité (prévisionnelle) - Cash flow (prévisionnelle) - Structure financière (prévisionnelle)	<i>Objectifs de politique financière</i> - Concertés ou contractuels entre l'entreprise et l'Administration - Autonomes pour l'entreprise, navels à ceux des entreprises relatives.	<i>De l'intérieur:</i> L'organe de contrôle	<i>Méthodologie d'analyse financière des entreprises</i>