



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

17333

Français

DIFFUSION RESTREINTE

31 décembre 1988

**ASSISTANCE AU CENTRE DE PROMOTION INDUSTRIELLE (CPI)  
BDI/86/009/A/01/37  
REPUBLIQUE DU BURUNDI**

**Rapport sur l'Assistance préparatoire pour le renforcement de la capacité du  
Centre de Promotion Industrielle (CPI)**

**Etabli pour le Gouvernement de la République du Burundi par l'Organisation des  
Nations-Unies pour le Développement Industriel, Organisation chargée de l'exécution pour le  
compte du Programme des Nations-Unies pour le Développement.**

**D'après l'étude de M. Alain DELEURME  
Consultant en Gestion des Entreprises.**

**Organisation des Nations-Unies pour le Développement  
Industriel (ONUDI)  
VIENNE (AUTRICHE)**

**RAPPORT FINAL**

59

## PLAN

<b>1 - PREALABLE</b>	<b>1</b>
<b>2 - INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>3 - PLAN DE TRAVAIL DU SERVICE ASSISTANCE POUR LA PERIODE DU 10.10.88 AU 31.12.88</b>	<b>2</b>
<b>4 - REALISATIONS ET RESULTATS OBTENUS</b>	<b>3</b>
<b>4.1 - Structure du service Assistance</b>	<b>3</b>
<b>4.2 - Compétence de ce service</b>	<b>3</b>
<b>4.3 - Domaines d'interventions</b>	<b>4</b>
<b>4.3.1 - Rappel</b>	<b>4</b>
<b>4.3.2 - Domaines d'interventions</b>	<b>5</b>
<b>4.3.2.1 - Formation action</b>	<b>5</b>
<b>4.3.2.2 - Facturation des services</b>	<b>7</b>
<b>5 - CONCLUSIONS</b>	<b>8</b>
<b>5.1 - Réalisation des activités CPI</b>	<b>8</b>
<b>5.2 - Points forts et points faibles du CPI</b>	<b>9</b>
<b>5.2.1 Points forts</b>	<b>9</b>
<b>5.2.2 Points faibles</b>	<b>10</b>
<b>5.3 - Le futur projet PNUD/ONUDI/BDI/86009</b>	<b>12</b>
<b>6 - RECOMMANDATIONS</b>	<b>12</b>

## **1 - PREALABLE**

Le présent rapport est le prolongement du précédent rédigé par le consultant en date du 30 septembre 1988, transmis au Gouvernement du Burundi en date du 07.12.1988 (Annexe 1).

Le rapport précédent comportait de nombreuses annexes qu'il n'est pas utile, afin de ne pas surcharger la présentation, de joindre à nouveau.

Il est conseillé au lecteur, pour une appréhension globale, de lire le précédent rapport ainsi que de consulter ses annexes.

## **2 - INTRODUCTION**

Les dates de la mission étaient du 10 octobre 1988 au 26 décembre 1988, soit d'une durée de deux mois et demi, dans le prolongement de la mission précédente.

Cette mission, comme la précédente, s'inscrivait dans le cadre du projet intérimaire PNUD/BDI/86/009 (Annexe 1 du rapport précédent), consistant en une assistance préparatoire auprès du Centre de Promotion industrielle (CPI) de Bujumbura, pour la préparation et dans l'attente du futur projet d'encadrement et de soutien du CPI par l'ONUDI.

Il est nécessaire d'en rappeler les objectifs :

### **OBJECTIF N° 1**

Définir et formuler le futur projet pour l'application des recommandations du rapport APRODI qui déterminait un plan de développement du CPI à moyen terme.

### **OBJECTIF N° 2**

Consolider le service "Assistance" du CPI préalablement créé par le consultant en Août 1986.

Comme précédemment, le plan de travail du consultant s'est donc inscrit dans ce contexte. Il est rappelé qu'il était prévu pour octobre 1988, le démarrage du futur projet BDI/86/009.

Le document de projet a été transmis fin septembre 1988 aux sièges du PNUD à New York et de l'ONUDI à Vienne, une réponse officielle de ceux-ci étant en cours d'acheminement au moment de la rédaction du présent rapport.

Pour l'historique, il est bon que le lecteur se réfère au rapport précédent chapitre 2.2 "Historique".

### **3 - PLAN DE TRAVAIL DU SERVICE ASSISTANCE POUR LA PERIODE DU 10.10.88 AU 31.12.88**

(voir Annexe 2, paragraphe 3, et calendrier).

Le programme de travail s'est articulé autour des axes suivants :

- a) Renforcement de la formation interne des cadres du CPI,
- b) Extension d'une deuxième série "d'outils" à l'usage du CPI,
- c) Extension de "Produits" et services CPI à offrir aux entreprises,
- d) Extension de l'activité d'assistance directe dans les entreprises.

La précédente mission avait surtout mis l'accent sur les points a, b, c.

Il fallait par conséquent combler deux lacunes :

\* sur le point "b", il restait à mettre en oeuvre "un système de facturation réaliste et une comptabilité analytique simple" (principale recommandation du rapport précédent),

\* tout restait à refaire sur le point "d" depuis le départ du précédent responsable du service Assistance promu à d'autres fonctions à l'office du thé en tant que Directeur commercial.

#### **4 - REALISATIONS ET RESULTATS OBTENUS**

##### **4.1 : Structure du service "Assistance"**

Ce "Service" en tant que tel s'est étoffé d'un noyau composé de 2 effectifs dans la période précédente, 2 effectifs non cadres ont été promus. Additionnés au retour de maternité du Cadre féminin, le "Service" est donc passé d'un noyau de 2 à 5 effectifs.

##### **4.2 : Compétences de ce "Service"**

Au départ du consultant, les cadres de ce service sont opérationnels sur les points suivants :

##### **Responsable du service (Homme)**

- **Coordination du service (Programmation des activités, évaluation mensuelle, coordination des actions, établissement devis et facturation).**
- **Début d'un profil commercial : aspect relationnel auprès de la clientèle. Cet aspect reste encore limité du fait du caractère institutionnel du CPI et de l'expérience trop courte de ce cadre en matière de relations avec la clientèle.**
- **Début d'une appréhension globale des problèmes d'une entreprise à travers toutes ses fonctions (commerciales - financières - humaines - de production, etc...).**

##### **Agents féminins (1 Cadre - 1 Agent de maîtrise)**

**Ce personnel est spécialisé et opérationnel dans le domaine de la Comptabilité Générale au niveau de la technique comptable, et au niveau de la Gestion informatisée.**

**L'action "Minoterie de Muramvya", après formation par le consultant de l'agent de maîtrise, a été entièrement conduite par cet agent ayant formé à son tour 3 agents de cette entreprise, au niveau de l'informatique de gestion.**

### Agents masculins (1 Cadre - 1 Agent de maîtrise)

- L'Agent de maîtrise a été formé et est opérationnel au niveau de la rédaction des cahiers d'entreprises destinés aux promoteurs et chefs d'entreprise.

Un cahier avait été rédigé couvrant septembre 1988 par cet agent ("Construisez vos comptes prévisionnels") (Annexe 6 du précédent rapport).

Un autre cahier est en cours de rédaction ("Comment financer mon entreprise").

- Le Cadre est en cours de formation, sous forme d'actions, au niveau de la production. En dehors d'une assistance de substitution de la coopération allemande auprès du CPI (2 Experts) les compétences nationales restent faibles à ce niveau.

A l'extérieur du "Service Assistance aux entreprises", le CPI possède des compétences en la matière auprès des services "Etudes" et "Informations-Documentations".

### 4.3 : Domaines d'interventions pour la période du 10.10.88 au 20.12.88

#### 4.3.1. Rappel

Le précédent rapport montrait la faiblesse du CPI en matière d'assistance aux entreprises et par voie de conséquences en matière de "Formations-action"; cela était dû à des facteurs endogènes et exogènes :

#### \* Facteurs exogènes

Les événements survenus au Burundi dans la période du mois d'août 1988, n'ont pas favorisé jusqu'à fin septembre 1988, le développement d'une telle activité.

• **Facteurs endogènes**

Si le principe de facturation était admis par tous les partenaires du CPI, des désaccords sont intervenus au niveau de la méthode (ce point est développé au paragraphe 4.3.2.2.).

Il était par conséquent impossible d'intervenir dans les entreprises, donc d'exercer des formations-actions dans ce contexte.

D'autre part, durant la période précédente, il fallait privilégier des actions d'un premier niveau permettant au CPI :

- d'offrir des produits et services aux PME/PMI;
- de fonctionner par la mise en place d'outils et par la formation des cadres à ces outils.

**4.3.2 : Domaines d'interventions**

Les domaines d'interventions durant la période qui nous intéresse, se sont surtout orientés sur :

- la formation-action
- la facturation des services du CPI.

**4.3.2.1 La formation-action**

Elle s'est déroulée et continue à se dérouler autour de 3 entreprises :

**MECAMETAL  
MINOTERIE DE MURAMVYA  
PRODULAIT**

**MECAMETAL : Entreprise de droit privé - SPRL  
(Société de personnes à responsabilité limitée)**

**Activité : Menuiserie industrielle bois et fer.**



**Domaine d'intervention du CPI :**

- . Perfectionnement de 2 Cadres en matière d'utilisation de l'outil informatique dans le domaine de la gestion (Logiciel intégré et logiciel gestion) - (Action terminée).
- . Analyse des procédures et réorganisation de celles-ci au niveau de la production (action en cours).

**Coûts facturés :** 250 000 F BU.

**MINOTERIE MURAMVYA :** Entreprise Mixte (Etat et partenaires étrangers)

**Activité :** Minoterie

**Domaines d'interventions du CPI :**

- . Formation de trois Cadres à l'utilisation d'un logiciel de comptabilité générale;
- . Mise à jour par ces 3 Cadres de la Comptabilité Générale du 1er semestre 1988 de la minoterie.

**Coûts facturés :** 250 000 F BU.

Cette action est terminée; une autre action est en cours d'initialisation. Mise à jour par les 3 Cadres de la Minoterie de la Comptabilité Générale du 2ème semestre 1988 sur matériel informatique du CPI (Location du matériel).

**PRODULAIT :** Entreprise de droit privé - SPRL avec partenariat étranger.

**Activité :** Laiterie, et à moyen terme produits dérivés.

**Domaines d'intervention du CPI :**

Cette usine étant en construction, le CPI étudie avec l'entreprise ses futurs domaines d'interventions qui devraient être au niveau d'une aide à la gestion.

#### **4.3.2.2 Facturation des services du CPI**

Une note de réflexion (Annexe 3) a été rédigée par le consultant afin d'amener la Direction Générale et les Cadres à réfléchir sur des systèmes d'établissement de devis et de facturation, ainsi que sur un système de comptabilité analytique simple.

Bien que verbalement la Direction Générale ait marqué son accord aux méthodes développées dans la note, une réunion des Cadres n'a pu aboutir à une conclusion ferme et définitive avant le départ du consultant. Cette action est en cours et il serait souhaitable qu'elle aboutisse, face à des oppositions stériles de certains Cadres. Le terrain pour le développement de cette action est particulièrement favorable puisque récemment le Conseil d'Administration a officiellement admis le principe de la facturation.

Il faut noter positivement que le CPI, au départ du consultant, a facturé:

Au niveau du Service Assistance	: 500 000 F BU
" " du Service Etude	: 500 000 F BU
soit un total de (pour 6 mois)	: 1 000 000 F BU

Cela peut paraître faible, mais marque tout de même une évolution par rapport au passé.

D'autre part les trois entreprises dans lesquelles le CPI intervient ou va intervenir, sont des entreprises présentant un caractère de fidélité et à terme, pourraient devenir des entreprises pilotes et servir de première référence au CPI en matière d'assistance directe.

## 5 - CONCLUSION

Les conclusions du présent rapport porteront en fait sur la période des huit mois et demi (Avril 1988 à Décembre 1988) et s'articuleront autour des 3 axes suivants :

- la réalisation des activités du CPI pour cette période en matière d'assistance;
- points forts et points faibles du CPI
- le futur projet PNUD/ONUDI/BDI/86/009.

### 5.1 : Réalisation des activités du CPI

Globalement, la réalisation des activités du CPI pour les huit derniers mois correspondent aux objectifs du plan de travail du consultant inspiré par :

- le rapport APRODI
- le projet intérimaire PNUD/BDI/85009 et qui devait s'exprimer à travers les actions suivantes sur 8,5 mois :
  - . formation interne des cadres du CPI,
  - . création de produits et services du CPI à l'usage des entreprises,
  - . activités de conseil en entreprise,
  - . consolidation du service "Assistance",
  - . effectifs actuels de 5 personnes extensibles à 9 par l'apport des autres services.

Le consultant s'est efforcé au maximum de transmettre "un savoir-faire" plutôt que de faire de l'assistance de substitution, bien que cela ne soit pas toujours aisé et compris.

L'action "d'impulser" du consultant devrait à moyen terme, si cela continue à être soutenu, rendre les Cadres du service Assistance plus autonomes et plus affermis dans leurs rapports avec l'environnement.

## **5.2 : Points forts et points faibles du CPI :**

Globalement le CPI a évolué depuis 1986 pour se rendre nécessaire auprès des entreprises ayant un besoin réel d'assistance, ce sont ses points forts, mais des séquelles restent de l'ancienne institution, ce sont ses points faibles.

### **5.2.1 : Points forts du CPI**

A partir de fin 1986, et avec l'impulsion de l'ONUDI, le CPI s'est aperçu qu'avant de créer des projets, il fallait optimiser ceux existants déjà sous forme d'entreprises.

C'est ainsi que le CPI s'est orienté à cette époque vers une action d'assistance aux entreprises.

Néanmoins, le fonctionnement de l'institution et son caractère administratif rebutaient les entreprises essentiellement privées. Un effort au niveau de l'expertise internationale, notamment de l'ONUDI, a permis, malgré ces contraintes, de rendre le CPI plus abordable au niveau PME/PMI du secteur privé, notamment par des contacts directs, des séminaires de perfectionnement des Cadres d'entreprise, des dîners- débats réunissant les responsables d'entreprises, des bourses d'études accordées, etc...).

Fin 1987, une restructuration nationale permettait la mise en place d'une nouvelle Direction Générale, se voulant plus ouverte vis-à-vis des PME/PMI du secteur privé. Sur diverses recommandations (APRODI - ONUDI - PNUD - Banque mondiale, etc...) le CPI a reconnu la nécessité pour lui de tendre vers un fonctionnement semblable à une institution privée dotée d'une clientèle essentiellement privée à qui il facturerait ses interventions pour tendre à moyen terme vers une autonomie financière.

Au niveau de son fonctionnement, le CPI a été doté de moyens non négligeables tels que des moyens financiers sur budget national et des moyens humains sur aide internationale.

Le CPI possède actuellement un potentiel de 3 Cadres formés aptes à fonctionner de manière autonome.

Enfin, le CPI s'est penché récemment sur des actions de coopération d'une manière générale avec les autres institutions.

En conclusion, une prise de conscience dans le désir de développer la PME/PMI du secteur privé au niveau de l'assistance, des moyens de fonctionnement non négligeables, une attitude plus ouverte par rapport à l'environnement, le désir de tendre vers un autofinancement en se comportant comme une entreprise privée, un noyau de trois Cadres aptes à fonctionner de manière autonome sont les points forts actuels du CPI.

### 5.2.2. : Points faibles du CPI

Il résulte essentiellement des séquelles du passé.

L'autonomie de la Direction Générale, si elle est de droit, ne l'est pas toujours de fait.

Cela a pour conséquence d'amener certaines contraintes au niveau relationnel CPI/environnement et fonctionnement interne du CPI :

#### ° CPI/environnement

L'empreinte du ministère assure toujours la méfiance des entreprises, en l'absence d'expertise internationale.

D'autre part la concurrence de cabinets privés pourrait à court terme se substituer au CPI.

#### ° Fonctionnement interne du CPI

Les services "Assistance aux entreprises", "Etudes", "Information-documentation" semblent être plus des fonctions que des services, puisque chaque Cadre de chaque service peut intervenir dans chaque fonction. D'autre part, un effectif de 10 Cadres ne semble pas justifier une telle structure qui a pour conséquence d'alourdir administrativement le CPI, et peut avoir des effets de "cloisonnements" : l'information circule mal. Plus de souplesse au niveau de la structure mériterait d'être étudiée.

Le personnel bien formé a tendance à vouloir profiter de sa formation acquise au CPI pour se promouvoir à une carrière mieux rémunérée dans des organismes financiers ou vers la concurrence privée. Le problème de motivation du personnel par une rémunération basée sur le rendement devrait être rapidement mise sur pied; D'autre part, le rendement ne doit pas être évalué en fonction du temps de présence dans les bureaux du CPI, mais en fonction du travail réalisé ("8 h de travail" et non "8 h au travail").

L'empreinte du ministère oblige le CPI à faire une multitude de rapports d'activité dont le temps de rédaction est au détriment du travail productif. Si le CPI n'y prend garde, il risque de se replonger dans un "nombrilisme" caractéristique d'une administration.

Au niveau de la Direction Générale, il serait souhaitable dans l'avenir qu'un effort soit fait pour une plus grande coordination des expertises bilatérales et multilatérales en favorisant la concertation Direction Générale, Expertises, et Cadres, et en décloisonnant les structures et types d'expertise.

Au niveau de la compétitivité, le CPI gagnerait à rééquilibrer son personnel par une restructuration tant en qualité qu'en profil de poste.

Les profils de poste doivent être plus proches des entreprises. La terminologie "gestionnaire" n'existe pratiquement pas au Burundi, celle-ci étant confondue avec la terminologie "économiste".

Il est bon de rappeler qu'un économiste est beaucoup plus porté sur des théories macro-économiques, et ignore souvent (en l'absence de pratique) les problèmes internes des Chefs d'Entreprises. Il est bon par conséquent d'avoir un profil type du Cadre CPI : Spécialiste d'une fonction de l'entreprise avec polyvalence généraliste sur les autres fonctions.

En conclusion, une autonomie réelle de la Direction Générale, devrait lui permettre d'augmenter le potentiel relationnel du CPI, d'améliorer son fonctionnement interne et tendre vers plus de souplesse en reconsidérant les "services" en "fonctions", en motivant le personnel, en évitant le "nombrilisme" administratif, en favorisant la concertation du trinome Direction Générale - Expertise - Cadres, en rééquilibrant son personnel tant au niveau des profils que de la qualité !

### **5.3 : Le futur projet PNUD/ONUDI/BDI/86/009**

Initié dans le 1er semestre 1987, celui-ci a été reformulé mi 1988 et a été transmis aux sièges PNUD et ONUDI en septembre 1988. Vraisemblablement les observations du PNUD New York devraient être transmises courant janvier 1989. La mise en place du projet prévue pour janvier 1989 devra donc être retardée d'autant.

D'autre part, dans le cadre d'une étude du statut des structures étatiques au Burundi, le SCAPE devrait courant janvier 1989 proposer un choix de statut pour le CPI.

Il est par conséquent permis de penser que ceci aura des effets sur le prochain projet et pourrait avoir pour conséquence une nouvelle reformulation de projet (la troisième). En regard des actions identiques faites dans d'autres états africains, il est permis de penser que le statut du CPI devrait évoluer vers un statut privé !

## **6 - RECOMMANDATIONS**

Compte tenu d'un environnement national favorisant l'initiative privée au Burundi, d'organismes internationaux le recommandant, des faiblesses du CPI quant à sa réelle autonomie de gestion, il pourrait être envisagé de revoir le statut du CPI.

Diverses formules peuvent être étudiées. Néanmoins, une formule qui a fait ses preuves permettrait d'envisager une structure composée de trois types de partenaires régie par le droit privé :

- un partenariat Privé national
- un partenariat Etat national
- un partenariat étranger apportant son expérience et son savoir-faire.

Cette structure mériterait d'être étudiée et semblerait la plus propice à renforcer le redressement du CPI.

**ANNEXE 1**

**TRANSMISSION 1ER RAPPORT DU CONSULTANT**



N

UNITED NATIONS



NATIONS UNIES

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

3, rue du Marché  
Boite Postale 1490

Notre réf. : 2204/BDI/86/009

Téléphone : 231.35  
Adr. Tél. : UNDEVPRO

BUJUMBURA - BURUNDI

1	2	3
Recu le : 12 DEC 1988		
N° enregistrement : 445		
Classement : 8.1.11 Le 7 décembre 1988		
4	5	6
7	8	9
10	11	12

Monsieur le Ministre

Objet : BDI/86/009 - Assistance préparatoire pour le renforcement de la capacité du Centre de Promotion Industrielle (CPI)

J'ai l'honneur de vous faire parvenir sous ce pli deux exemplaires du rapport d'activités de Monsieur Alain DELEURME, expert du projet cité en rubrique.

Ce rapport, dont la reproduction en plusieurs exemplaires a posé quelques problèmes, intègre dans ses annexes le document d'assistance préparatoire aussi bien que la majeure partie des résultats matériels ("outils" ou "produits" CPI) reflétant la méthodologie adoptée. Il est donc possible de comparer ce qui était attendu et ce qui a été fait.

Je vous fais parvenir également quatre exemplaires de la version abrégée du rapport (présentation succincte sous les annexes) pour l'information des instances gouvernementales indirectement intéressées par le projet.

La mission de consultation de Monsieur DELEURME, qui s'achève (sur le terrain) le 19 décembre 1988, aura permis de doter le service Etudes et Réalisations du CPI d'une méthodologie appropriée, plus particulièrement en ce qui concerne l'assistance directe aux Petites et Moyennes Entreprises Industrielles qui existent déjà et constituent un aspect essentiel du potentiel de développement du secteur.

.../...

Son Excellence Monsieur le Ministre  
des Relations Extérieures et de la Coopération  
à Bujumbura

CC : - S.E. Monsieur le Premier Ministre, Ministre du Plan  
- S.E. Monsieur le Ministre du Commerce et de l'Industrie  
- Monsieur le Directeur Général du CPI



A cet égard, le siège de l'ONUDI fait remarquer que ce type d'assistance est destiné à se poursuivre et à s'amplifier, à condition que la qualité des interventions du CPI soit maintenue et qu'un système réaliste de facturation soit mis en place.

Nous reviendrons dans une correspondance séparée sur les problèmes soulevés par l'approbation du document correspondant à la phase de pleine exécution du projet, transmis par votre Note verbale n° 1376 du 6 octobre 1988. Vos commentaires sur le rapport de Monsieur DELEURME pourront être combinés, si vous le souhaitez, avec la réponse officielle à nos questions sur le document de projet couvrant cette phase "définitive".

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, les assurances de ma très haute considération.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "Joseph R. Kotta".

Joseph R. KOTTA  
Représentant Résident

**ANNEXE 2**

**PROGRAMME DE TRAVAIL DU SERVICE ASSISTANCE  
PERIODE 4EME TRIMESTRE 1988 - CALENDRIER**

## 1. INTRODUCTION et HISTORIQUE :

Le présent document est le plan de travail du service "ASSISTANCE" du Centre de Promotion Industrielle pour la période du 1/10/1988 au 31/12/1988. Il fait suite au précédent document en date du 10 mai 1988 intitulé "Planning des activités par objectifs pour la période du 1/5/1988 au 30/9/1988 pour l'activité Assistance aux entreprises".

Comme le précédent document, il a été élaboré par le consultant en gestion d'entreprises et soumis à la Direction Générale du Centre de Promotion Industrielle. Il constitue une prolongation de l'assistance préparatoire exprimée dans le document "Projet intérimaire" (PNUD/ONUDI BDI/86009) en attendant l'approbation du futur document de projet définitif.

### Rappel des objectifs du "Projet intérimaire" (PNUD/BDI 86/009).

D'une durée de 6 mois (avril-septembre 1988) les objectifs étaient au nombre de deux :

#### Objectif n°1 :

définir et formuler le futur projet pour l'application des recommandations du rapport APRODI qui définissait un plan de développement du Centre de Promotion Industrielle à moyen terme. Ce premier objectif est en voie de finalisation, le document de projet devant être expédié sous dix jours aux sièges du PNUD à New-York et de l'ONUDI à Vienne.

#### Objectif n° 2 :

consolider le service Assistance du CPI, préalablement créé en août 1986. Le présent plan de travail s'inscrit dans la continuation de ce deuxième objectif pour la période octobre 1988 à décembre 1988, et comme le précédent plan, s'inspire des recommandations du rapport APRODI qui étaient les suivantes :

- \* Interventions limitées dans le secteur PME/PMI la première année :

#### Axes Principaux

Diagnostics  
Conseils en entreprises  
Création d'outils et de produits CPI

- \* Formation interne :

Compléter la formation des cadres du CPI et équipes de 3 binômes (6 effectifs) au service assistance sous forme de formation action.

## 2. STRATEGIE A ADOPTER PAR LE CPI POUR LE RENFORCEMENT DE SON SERVICE ASSISTANCE :

La nouvelle image vers laquelle le CPI doit continuer à s'orienter en matière d'appui aux PME/PMI doit évoluer à terme vers le comportement d'une institution privée :

- développement du volet relationnel auprès des entreprises, des institutions, des représentations professionnelles diverses, et de l'environnement général ;
- développement des compétences prioritairement en qualité, des cadres déjà familiarisés aux problèmes d'appui et d'assistance PME/PMI, avec extension de ces compétences aux cadres des autres services ;
- extension d'outils pour le bon fonctionnement du Centre de Promotion Industrielle (CPI) ;
- développement de "Produits" et "Services" prioritairement en qualité destinés aux entreprises ;
- limitation, du moins dans la première année, sur des actions propres à renforcer l'image de marque du CPI, en intervenant avec parcimonie dans des entreprises réceptives à la formation qu'elles reçoivent à l'occasion des prestations servies ;
- facturation progressive des produits offerts par le CPI répondant à un critère de qualité ;
- complémentarité réelle CPI/CCIB.

### Ces stratégies doivent aboutir :

- à un renforcement de l'image de marque du CPI, toutes activités confondues ;
- à un souci de coordination au niveau national afin d'éviter la dispersion des efforts au profit de l'appui aux PME/PMI (dispersion et manque de coordination = échec).

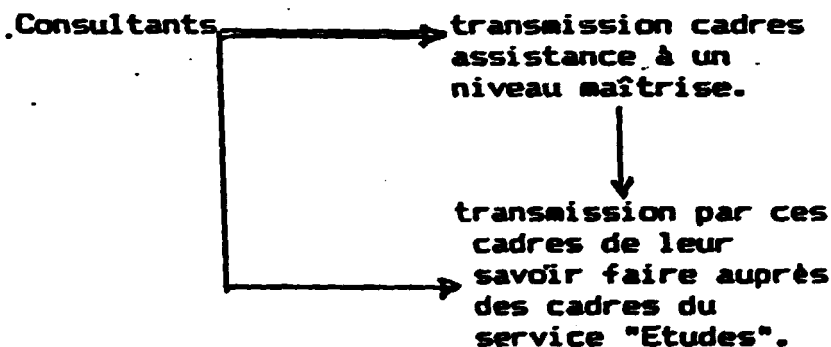
3. PLAN DE TRAVAIL DU SERVICE ASSISTANCE POUR LA PERIODE DU 1/10/1988 AU 31/12/1988.

Les principales actions, tenant compte de tout ce qui est écrit précédemment s'orientent autour de 4 axes d'intervention :

- 3.1. Renforcement de la formation interne des cadres du CPI ;
- 3.2. Extension d'une deuxième série d'outils à l'usage du CPI ;
- 3.3. Extension de "Produits" et services CPI à offrir aux entreprises ;
- 3.4. Extension de l'Activité d'assistance directe dans les entreprises.

3.1. Renforcement de la formation interne au niveau des cadres du CPI :

- la méthode utilisée sera essentiellement basée sur le principe suivant :



- Les domaines d'intervention seront en rapport avec l'extension des outils, la création et le développement de produits, l'intervention dans les entreprises, et la remise à niveau des connaissances de base en comptabilité des entreprises.

3.2. L'extension d'une deuxième série d'outils à l'usage du CPI :

Il s'agit d'acquérir ou de compléter :

\* des moyens informatiques :

- logiciel intégré ;
- logiciel de gestion (comptabilité générale analytique, etc...);
- logiciel spécifique à un domaine d'activité d'entreprises restant à définir ;

\* des méthodes :

- système d'élaboration de devis et de facturation des prestations CPI ;
- système de comptabilité analytique simple ;

\* de la documentation :

- acquisition de "manuels" à l'usage des professionnels ;
- documentation industrielle en général.

3.3. Extension de "Produits" et "Services" CPI à offrir aux entreprises :

\* Location des configurations informatiques du CPI :

(matériels et logiciels) à la demande des entreprises et installations éventuelles de logiciels de comptabilité. Une action de sensibilisation à l'informatique de gestion continuera à être effectuée auprès des PME/PMI, par une activité d'initiation appliquée à leur propre comptabilité.

- \* Confection de "Cahiers d'entreprises" à l'usage du petit entrepreneur devant l'aider dans certaines démarches, à l'amélioration de la gestion :

Ces cahiers sont des produits avant tout d'application pratique et immédiate destinés aux responsables d'entreprises.

- \* Rédaction d'un bulletin d'information périodique à l'usage des entreprises :

Comme son nom l'indique, il s'agit d'un périodique d'information relatif aux entreprises, à l'usage des responsables PME/PMI traitant de sujet divers.

( Par exemple : Vulgarisation fiscale - Coûts des facteurs - Législation du travail - etc... ).

### 3.4. Activité d'assistance directe dans les entreprises PME/PMI :

- \* Activités de conseils et de suivi en entreprises :

Ces activités s'expriment dans les domaines de la gestion, production/maintenance, commercialisation ;

- \* Activités de formation en entreprises :

poursuites de la sensibilisation par des travaux pratiques à l'informatique appliquée à la gestion des entreprises.



4. CONCLUSION :

Ce programme correspond aux objectifs et recommandations des documents suivants :

- Le rapport APRODI ;
- Le document de collaboration de principe CPI/CCIB ;
- Le projet intérimaire PNUD/BDI 86/009.

et s'exprime à travers les actions suivantes pour une période de 5 mois :

- formation interne des cadres du CPI ;
- formation inter entreprises ;
- création d'outils à l'usage du CPI ;
- création de produits et services pour le CPI ;
- activités de conseils en entreprises ;
- consolidation du "Service Assistance" ;

La planification de toutes ces actions en termes d'activités par objectifs est jointe au présent document.

Un planning mensuel décrivant la programmation de ces activités sera établi entre le 25 et le 30 de chaque mois faisant apparaître les écarts entre prévisions et réalisations avec justifications des écarts éventuels.

\*\*\*\*\*

CPI - Service assistance aux PME/PMI

Planning des activités par objectifs de Octobre à Décembre 1988

Périodes	I-----I-----I-----I		
	I Octobre	INovembre	IDécembre
Actions	I	I	I
Location du matériel informatique et logiciels CPI (Services)	I	I	I
Nouvelles actions d'assistance aux entreprises avec "Formation-action des cadres" (Formation interne)	I	I	I
Continuation du perfectionnement du personnel au logiciel intégré (Formation interne)	I	I	I
Rédaction et éditions de cahiers à l'usage des entreprises (Outils)	I	I	I
Bulletin d'information destinés à l'environnement industriel (Produits)	I	I	I
Système d'élaboration de devis et de facturation des prestations du CPI et proposition d'un système d'analyse de coûts et prix de revient (Outils)	I	I	I

**ANNEXE 3**

**NOTE DE REFLEXION SUR LA FACTURATION**

## 1. INTRODUCTION :

Le présent document a pour objectif d'amener la Direction Générale et les cadres du CPI à réfléchir sur la facturation des prestations du CPI. Rappelons qu'un consensus existe au niveau du CPI, du Ministère de tutelle, du PNUD et de l'ONUDI sur la nécessité pour le CPI de facturer ses prestations. Le principe de facturer coïncide avec les habitudes du passé, où les interventions du CPI étaient gratuites. Ceci a pour conséquence comme toutes réformes, de désorienter la clientèle du CPI, et de susciter entre les cadres des approches différentes, non pas sur le principe, mais sur la méthode, avec pour conséquences une limitation dans les interventions du CPI. Il est par conséquent nécessaire d'amener la Direction Générale, les cadres ainsi que les experts à réfléchir ensemble à ce problème. Les thèmes suivants seront abordés :

- Réflexion sur le principe de structure de la facturation en fonction du type de clientèle et de la nature des prestations.
- Prix du marché officiel et parallèle.
- Coût d'un cadre du CPI.
- OBJECTIF : Chiffre d'affaires à réaliser du programme d'autofinancement dans l'esprit du futur projet CPI/PNUD/ONUDI.
- Proposition d'une procédure de valorisation des prestations du CPI.
- Proposition d'une codification analytique simple.
- Système de facturation des prestations.

## 2. REFLEXION SUR LE PRINCIPE DE STRUCTURE DE LA FACTURATION EN FONCTION DU TYPE DE CLIENTELE ET DE LA NATURE DES PRESTATIONS.

### 2.1. Nature de la clientèle :

on peut scinder la clientèle du CPI en trois groupes :

- La clientèle à soumission (nationale ou internationale).
- La clientèle à la recherche de financements .
- La clientèle à assister.

## 210. La clientèle à soumission :

Il s'agit pour le CPI de soumissionner à des appels d'offres nationaux ou internationaux en concurrence avec des bureaux d'études nationaux ou internationaux.

## 211. La clientèle à la recherche de financements :

Ce deuxième groupe peut être scindé en deux :

- Une clientèle dont le financement des études est assuré par le bailleur de fonds.
- Une clientèle dont le financement des études est assuré sur fonds propres et/ou sur crédits à solliciter.

## 212. La clientèle à assister :

Ce troisième groupe correspond aux petites et moyennes entreprises ayant des difficultés résultant de défaillances de management, ayant besoin de formation et de conseils afin de, autant que cela soit possible, "Redresser la barre" de celles-ci.

## 22. La nature des prestations du CPI :

On peut aussi classer les activités du CPI en deux groupes :

- Les études.
- L'assistance et formation.

## 220. Les études :

On peut distinguer :

- Les études sectorielles généralement commandées par l'Etat ou un bailleur de fonds.
- Les études de faisabilité
- La confection d'un dossier bancaire.

## 221. L'assistance :

Le principe d'assistance du CPI ne doit pas tendre vers une assistance de substitution au niveau des entreprises, mais plutôt vers un encadrement de l'entreprise basé sur le conseil, la formation, et l'information. La nature des produits du CPI peut être très variée :

### - Domaines de la gestion :

- gestion financière
- gestion de la production
- gestion du personnel
- gestion des approvisionnements
- gestion prévisionnelle
- analyse du marché
- analyse de la commercialisation
- diagnostic d'entreprises
- aide au management.

### - Domaines de la formation :

- séminaires inter et /ou intra entreprises
- bourses d'études pour le promoteur et/ou l'entrepreneur
- concours de consultants pour les entreprises
- formation/location de matériels informatiques.

### - Domaines de l'information :

- information industrielle
- recherche d'équipements
- documentation
- informations juridiques
- cahiers d'entreprises
- bulletin d'information.

## 22. Structure de la facturation :

### 230. Principes généraux de facturation :

Il est bon de rappeler qu'en économie libérale (c'est le cas du BURUNDI, actuellement) c'est la loi de l'offre et de la demande qui régit les prix du marché ; aussi est-il bon de rappeler que la vraie démarche de calcul d'un prix de vente est la suivante :

- détermination du seuil de rentabilité
- le prix de vente est le prix accepté par le client
- il reste à l'offreur en fonction du prix accepté par le demandeur d'opérer des choix, tels que vendre de grandes quantités à faibles marges, ou vendre des petites quantités à marges importantes, ou perdre sur certains produits pour conserver l'image, ces pertes étant compensées par des gains importants générés par d'autres produits etc...

Bien que ces "principes généraux" soient connus de la Direction Générale et tous les cadres, il est difficile de comprendre les difficultés qu'ont ceux-ci à ne pouvoir les appliquer, sous réserve des limites ci-après.

231. Les limites du CPI pour l'application de ce principe :

- La protection de la profession :

La non protection de la profession de Cabinet d'Études ou de Cabinet Conseils (la protection étant assise sur la compétence et non sur les prix et/ou la nationalité) crée un marché parallèle où la compétence n'est pas toujours de rigueur ; ce marché parallèle animé par le prix et non par la qualité, fausse le prix réel du marché. (Il est à noter au passage, qu'il en est de même pour la profession d'expert-comptable).

- Le rôle de "Promotion Industrielle" dévolu au CPI :

L'une des priorités au Burundi étant la "Promotion Industrielle" surtout en matière de PMI/PME, le CPI étant subventionné par l'ÉTAT pour cette promotion, il est normal que le consommateur des prestations du CPI (PME/PMI) bénéficie de ses services à des prix promotionnels.

- Le choix du CPI entre le "social" ou le "commercial" :

Il est évident qu'en fonction de la nature de sa clientèle le CPI ne peut avoir un système de prix homogène. car dans un cas il fera du "social" - Promotion Industrielle-, dans l'autre cas, il fera du "commercial". Soumission à ces appels d'offres nationaux et/ou internationaux en compétition avec la concurrence.



## 232. Structure de la facturation des prestations du CPI en fonction de sa clientèle de type " sociale" et "de type commerciale" :

Le CPI pourrait réfléchir à un système de prix des prestations basé sur les principes suivants, en fonction de la nature de la clientèle définie au paragraphe 21.

### 232-1. La clientèle à soumission :

Le prix doit être rentable, laissant une marge substantielle ; il s'agit en général d'études sectorielles ou de faisabilité de grosses industries ou le CPI est en concurrence avec d'autres bureaux nationaux ou internationaux dont le critère est la rentabilité.

### 232-2. La clientèle à la recherche de financements :

- La clientèle dont le financement des études est assuré par le bailleur de fonds :

La aussi le prix doit être rentable, mais à un palier inférieur au précédent du fait de l'aspect promotionnel.

- Clientèle dont le financement des études est assuré sur fonds propres et/ou sur crédits à solliciter :  
Le prix doit aussi être rentable, au même palier que le précédent, mais avec une méthode différente.  
Le Client verse des arrhes lors de la commande de l'étude, paie le solde s'il obtient le financement. Si le financement n'est pas obtenu, les arrhes restent acquises au CPI sans solde. Ainsi le CPI est solidaire du client et la perte de solde est justifiée par son rôle de promotion.

### 232-3 : La clientèle à assister :

Le système de facturation doit tenir compte :

- De la rentabilité de l'entreprise assistée : Si l'entreprise réalise des bénéfices le prix des prestations du CPI doit être basé sur le prix de marché ou être supérieur, puisqu'il doit y avoir garantie d'une qualité.
- De la nature de la prestation : Séminaires, information etc... :  
parfois le prix sera le prix du marché qui peut être en dessous du seuil de rentabilité.

### 3. LES PRIX DU MARCHÉ (Officiel et Parallèle) :

Au niveau des études, les tarifs du marché officiel sont de l'ordre de 200.000 à 250.000 Frs Bu l'heure/mois auxquels s'ajoutent les frais spécifiques à l'étude (déplacement, frappe etc...).

Sur le marché parallèle il semble que l'étude varie dans une fourchette comprise entre 50.000 et 100.000 Frs Bu.

Au niveau de l'assistance en matière de comptabilité générale, la tenue d'une comptabilité d'une PME/PMI varie sur le marché officiel de 20.000 à 50.000 Frs Bu, suivant le nombre d'écritures par mois soit de 240.000 à 600.000 Frs Bu par an. Sur le marché parallèle la fourchette peut être de 60.000 Frs/an à 300.000 Frs/an.

En matière de formation, sur le marché officiel l'heure de cours informatique varie de 750 Frs à 1.500 Frs.

Pour une formation théorique dans le domaine de la gestion le tarif horaire se situe autour de 250 Frs de l'heure par personne.

### 4. COUT D'UN CADRE DU CPI :

	1989	1990	1991
Budget (par hypothèse) Frs Bu	33.000.000	36.000.000	39.000.000
Nombre de cadres directement productifs	10	10	10
Coût d'un cadre/an	3.300.000	3.600.000	3.900.000
Coût d'un cadre/mois	300.000	320.000	355.000
Coût d'un cadre:jour (8h)	12.640	13.016	13.944
Coût d'un cadre/heure	1.580	1.727	1.868

Ce calcul est un calcul très grossier (VOIR ANNEXE POUR CALCUL AFFINE) mais il montre que pour atteindre son seuil de rentabilité, le CPI (avec 10 cadres directement productifs) devrait faire un chiffre d'affaire de :

	1989	1990	1991
Ciffre d'affaires mensuel	2.750.000	3.000.000	3.250.000
Soit par cadre/mois	275.000	300.000	325.000

Ce calcul va servir de base au paragraphe suivant.

**5. OBJECTIF DU CPI :**

Chiffre d'affaires à réaliser ou programmer d'autofinancement dans

l'esprit du futur projet CPI/PNUD/UNEP BDI/86/009 :

Si l'on s'en réfère au document de projet, page 7, 6<sup>e</sup> alinéa il est écrit que : "en fin de projet le CPI devrait atteindre une capacité d'autofinancement partiel (au minimum 40% du budget) par la rémunération des prestations offertes à l'Administration et au privé", le CPI pourrait se fixer un objectif en terme de CHIFFRE D'AFFAIRES MINIMUM, pour rester dans le cadre du projet.

Arbitrairement, par hypothèse et compte tenu du développement du CPI on peut raisonner sur une progression minimum de capacité d'autofinancement qui serait la suivante :

				Cumul
1989	15% x 40%	=	6%	6%
1990	30% x 40%	=	12%	18%
1991	55% x 40%	=	22%	40%
	-----		-----	
	100%		40%	

Les taux de la colonne cumul sont à appliquer au Budget pour calculer l'OBJECTIF DE CHIFFRE D'AFFAIRES à atteindre annuellement :

Soit :	Budget	Taux	C.A./AN
1989	33.000.000	6%	1.980.000
- 1990	36.000.000	18%	6.480.000
1991	39.000.000	40%	15.600.000

La colonne CA/AN détermine en fait l'objectif de seuil de rentabilité à atteindre par le CPI par rapport au projet.

De ceci, on peut déduire pour raisons internes et sur la base de 10 effectifs directement productifs, le coût minimum des cadres :

OBJECTIFS.	1989	1990	1991
-----			
CA/AN	1.980.000	6.480.000	15.600.000
CA/coûts (cadres)	165.000	540.000	1.300.000

## COUT D'UN CADRE :

1 homme/an	198.000	648.000	1.560.000
1 homme/mois	18.000	59.000	142.000
1 homme/jour (8h)	760	2.488	5.984
1 homme/heure	95	311	748

Cela suppose que les 10 cadres soient employés à plein-temps.

Par ailleurs, le document de projet quantifie les actions à 10 études de projet/an et à 10 actions d'assistance/an, ce qui globalement revient à 20 actions/an, soit 2 actions par cadres et par an.

Le chiffre d'affaires moyen par action doit être de :

	1989	1990	1991
CA/AN	1.980.000	6.480.000	15.600.000
Nombre d'actions	20	20	20
CA/Moyen par action	99.000	324.000	780.000

Compte tenu de la sous-utilisation actuelle des 10 cadres en mesure d'être directement productifs et en raisonnant pour l'année 1989 uniquement, on peut se limiter à 4 cadres et donc ramener le coût d'un cadre à 10/4 ; ceci pourrait servir de base pour déterminer des tarifs qui permettraient pour 1989 d'atteindre les objectifs du projet, et au-dessous desquels le CPI ne pourrait facturer :

1 homme/an	$198.000 \times 10 = 495.000$
	----
	4
1 homme/mois	$18.000 \times 10 = 45.000$
	----
	4
1 homme/jour (8h)	$760 \times 10 = 1.900$
	----
	4
1 homme/heure	$95 \times 10 = 239$
	----
	4

à titre d'exemple, uniquement pour 1989.

Supposons que 10 études soient réalisées par 2 cadres durant 12 mois, avec une durée moyenne par étude de 1,2 mois :

Coût de l'étude : 2 hommes/mois x 1,2 mois x 45.000 = 108.000

Soit pour 10 études : 108.000 x 10 = 1.080.000 de EA/AN.

Pour l'assistance, on peut supposer 10 actions réalisées par 2 cadres durant 12 mois avec une durée moyenne de 1,2 mois :

Coût de l'action : 2 hommes/mois x 1,2 mois x 45.000 = 108.000

Soit pour 10 actions 108.000 x 10 = 1.080.000

le total des 2 activités rapporteraient un chiffre d'affaires de 2.160.000 pour un objectif de 1.980.000.

## 6. PROPOSITION D'UNE PROCEDURE DE VALORISATION DES PRESTATIONS DU CPI.

### 6.1. Procédure d'intervention du CPI dans les PRE/PNI :

Toute demande d'intervention dans une entreprise doit être matérialisée par un courrier. Deux cas peuvent alors se présenter :

Cas 1 : (le moins fréquent) : l'entreprise sait exprimer sa demande et le CPI fait une proposition sous forme de devis.

Cas 2 : L'entreprise ne sait pas exprimer sa demande et le CPI aide le ou les cadres de l'entreprise à formuler la demande sous forme de termes de références.

Cette action devrait être gratuite, car elle est à classer dans les actions de promotion de l'institution (CPI).

Les termes de référence ayant été définis et rédigés conjointement par l'entreprise et le CPI, celui-ci à réception, fait une proposition sous forme de devis.

6.2. Présentation du devis.

Il est essentiel pour le CPI d'avoir une présentation uniforme du devis.

Il est proposé la présentation suivante :

**ENTREPRISE :**

**DEVIS N°**

1. OBJET : (Rappel des termes de référence)
2. DESCRIPTION DES TACHES
3. DELAIS
4. MOYENS A METTRE EN OEUVRE ET PROCEDURES
5. OBLIGATIONS DU CLIENT
6. RESULTATS ATTENDUS
7. VALORISATION DES PRESTATIONS
8. CONDITIONS DE PAIEMENT.

6.3 Démarche pour la valorisation des prestations :

Il est proposé la démarche suivante :

- 63.2. Quelle est l'importance de l'autofinancement de l'entreprise à assister (gagne-t-elle ou perd-elle de l'argent ? dans quelles proportions ?)
- 63.3. L'équipe constituée de cadres et d'experts du CPI ayant été saisie pour cette action, rédige un document interne destiné à la Direction Générale du CPI sur la base des prix du Marché. (voir document "justification").
- 63.4. La Direction Générale et l'équipe décrite ci-avant se réunissent et évaluent ensemble un premier niveau de prix à facturer.
- 63.5. Le Devis est rédigé et envoyé au client pour accord : 2 cas peuvent se présenter :
  - Le client accepte le prix et l'exécution commence aux dates fixées dans le devis
  - Le client trouve la prestation trop onéreuse et demande une remise.



## OBSERVATIONS EVENTUELLES.

Exemple de devis au niveau des coûts

Entreprise :

7. VALORISATION DES PRESTATIONS :

Cadre du CPI : Prix unitaire de l'unité  
d'oeuvre x nombre d'unité  
d'oeuvre :

exemple : 20 h/jour x 1.900 = 38.000

S/TOTAL	-----
	38.000
Remise promotionnelle 20%	= 7.600

NET	-----
	= 36.400

Déboursés :

-----		
Frais de mission	5.000	
Frais de reliure	10.000	
Etc....	3.000	
	-----	18.000

NET A PAYER

-----	I	I
I 48.400	I	I
I -----	I	I



## 8. PROPOSITION D'UNE CODIFICATION ANALYTIQUE SIMPLE.

Les 3 grandes Rubriques ou sections proposées sont les suivantes avec leur code :

- 0. Etudes
- 1. Assistance
- 2. Autres

A l'intérieur de chaque rubrique, il est proposé des sous-rubriques avec leur code suivant la nature de l'activité :

### 0. ETUDES :

- 01. Etudes sectorielles
- 02. Etudes de faisabilité
- 03. Confection dossier bancaire
- 04. Information
- 05. Autres

### 1. ASSISTANCE :

- 11. Gestion production
- 12. Gestion autres
- 13. Formation
- 14. Information
- 15. Autres

### 2. AUTRES :

- 21. AUTRES

Il est proposé lors de l'établissement d'un devis la codification suivante

Affaire n°. 01 / 715 / 14

N° d'ordre chronologique

Code analytique

Code de comptabilité  
générale.

Chaque correspondance, chaque facturation postérieure au devis devra reprendre le n° d'affaire ainsi déterminé.

Il sera facile à la comptabilité de chiffrer les montants de chiffres d'affaires par sections.

## 9. SYSTEME DE FACTURATION DES PRESTATIONS.

Les prestations sont facturées suivant le cycle déterminé aux "conditions de paiement" du devis ; chaque décompte reprend le n° d'affaire.

( Voir exemple ci-après ).

Affaire : 01/715/13

Doit :

Ministère de Muravya  
B.P. 40  
MURAVYA.  
-----

Décompte n° 1 : Avance à la commande  
-----

Nature des prestations : Mise à jour de la comptabilité générale de la Ministère de Muravya pour la période du 1/01/1988 au 31/06/1988 incluant la formation de 3 agents à l'informatique de gestion.

Coût estimé : 6 mois x 50.000	= 300.000 Fbu
Remise à titre gracieux (juin 1988)	= 50.000 Fbu
	-----
Net accepté	= 250.000 Fbu

Net à payer sur le présent décompte :	
250.000 Fbu x 30%	= 75.000 Fbu
	-----

arrêté le présent décompte à la somme de SOIXANTE QUINZE MILLE FRANCE BU (75.000 Fbu).

Fait à Eujubura, le 27/05/1988.

page 1

Affaire : 01/715/13

Coût :

Mécanisme de Muravya  
B.P. 40  
MURAVYA.  
-----

Décompte n° 2 : Fin des Travaux  
-----

Nature des prestations : (Rappel)  
-----

Coût estimé : 6 mois x 50.000	= 300.000 Fbu
Frais professionnels	= 50.000 Fbu
Net accepté	= 250.000 Fbu
Facturation à réception 70%	= 175.000 Fbu
Déduire décompte n°1	= 75.000 Fbu
Net à payer sur le présent décompte	= 100.000 Fbu
Reste à facturer (four mensire)	75.000 Fbu

Affaire : 01/715/13

Est:

Ministerie de Muraavya  
B.P. 40  
MURAVYA.  
-----

Décompte n° 3 : Décompte définitif.

Nature des prestations : (Rappel)

Coût estimé : 6 mois x 50.000	= 300.000 FBu
Remise promotionnelle	= 50.000 FBu
	-----
Net accepté	250.000 FBu
	-----
Facturation décompte définitif 100%	= 250.000 FBu
Réduire décompte n° 1 : 75.000	
n° 2 : 100.000	= 175.000 FBu
	-----
Net à payer sur le présent décompte	= 75.000 FBu
	-----
Reste à facturer (Pour mémoire:	NEANT.

## A N N E X E POUR CALCUL DES COUTS AFFINES.

OBSERVATION : Le calcul n'a aucune valeur d'ordre pratique, mais a été effectué à la demande de la Direction Générale, en effet les calculs "grossiers" établis précédemment suffisent largement à démontrer la sous productivité du CPI.

Base des calculs de coût d'un cadre CPI :

Données :

Mois payés	: 12 mois	
Congés payés	: 1 mois non travaillé mais payé	
Jours fériés	: environ 12 j/an non travaillés mais payés	
Journée de Parti	: 5 h/mois non travaillées mais payées	
12re heures payées/mois	: 45 heures/semaines x 52 semaines	
		= 195 h/mois
	-----	
	12 mois	

Heures prestées = heures payées, non travaillées

Coefficient d'équivalence à appliquer aux heures payées :

heures prestées	
-----	= K
heures payées	

Détermination des heures prestées : ( heures/mois )

heures payées	195 h/mois
Deduire :	
195 heures-mois	
Congés Payés :	----- = 16,25 h/mois
12 mois	
Jours fériés : 1 j/mois = 8h/mois = 6 h/mois	
Journée Parti :	= 5 h/mois
-----	
	= 165,75 h/mois

Coefficient d'équivalence : (K)

165,75 h/mois prestées	
En terme d'unité : K1 = -----	= 0,85
195 h/mois payé	

$$\text{En terme de coût : } K2 = \frac{195}{165,75} = 1,1764$$

**Détermination des coûts prestés :**

---

**En terme d'unité :**

---

	Coefficient	Unité/prestée
Mois/an : 12 mois/an	0,85	16,2
Semaine/an : 52 semaines/an	0,85	44,2
Heures/mois : 195 h/mois	0,85	165,75
Jour/an : 365 j/an	0,85	310,25

**En terme de coût : (Base 1989)**

---

	Payé	Coefficient	Presté
1 cadre/an : $\frac{33.000.000}{16 \text{ cadres}}$	330.000	1,1764	358.235F/an
1 cadre/mois : $\frac{330.000}{12 \text{ mois}}$	27.500	1,1764	32.351F/mois
1 cadre/semaine : $\frac{27.500 \times 12 \text{ mois}}{52 \text{ semaines}}$	6.345,15	1,1764	7.465,61F/sem.
1 cadre/jour : $\frac{330.000}{365 \text{ jours}}$	904,10	1,1764	1.065,56F/j