

UNIVERSITE DU QUEBEC

RAPPORT DE RECHERCHE PRESENTE A  
UNIVERSITE DU QUEBEC A TROIS-RIVIERES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAITRISE EN ECONOMIE ET GESTION  
DES SYSTEMES DE PETITE ET MOYENNE DIMENSIONS

PAR

JEAN NTAWUNEZA

FORMATION DES COMMERCANTS  
COMME MOYEN D'AMELIORATION DU FONCTIONNEMENT  
DU COMMERCE DE DETAIL AU RWANDA

DECEMBRE 1984

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## REMERCIEMENTS

En présentant ce travail, nous nous devons d'exprimer notre reconnaissance envers tous ceux qui, d'une façon ou d'une autre, nous ont aidé à le mener à son terme.

Nos remerciements vont premièrement au professeur Denis PETTIGREW qui a bien voulu accepter de diriger ce travail. Nous remercions ensuite le professeur Joseph CHICHA qui nous a beaucoup aidé à poser les jalons de ce travail et qui a contribué à son évolution. Nous adressons également notre reconnaissance au professeur Jacques BRISOUX qui a accepté de faire partie du comité d'évaluation de notre travail.

Nos remerciements vont aussi à tous les détaillants qui ont accepté de nous accorder des entrevues et nous ont ainsi fourni des informations très utiles pour la réalisation de ce travail. A ce titre, nous remercions également tous ceux qui, aux ministères ou à la Chambre de Commerce et de l'Industrie du Rwanda, nous ont aidé dans notre recherche de données secondaires.

Les compatriotes et amis MAKUZA Cyprien, MBAHUNZINEZA Martin et NKURANGA Anastase ont aussi droit à nos remerciements pour les conseils, les remarques et le soutien moral dont nous avons régulièrement bénéficié de leur part.

Nous adressons également notre reconnaissance à l'ACDI qui nous a permis de faire les études au Canada et qui a fait preuve de compréhension vis-à-vis des problèmes que nous avons rencontrés au cours de la rédaction de ce travail.

Nous nous en voudrions enfin d'oublier madame Paulette BLOUIN pour ses services de dactylographie et surtout pour la flexibilité qu'elle a toujours manifestée à notre endroit.

A tous et à chacun, notre considération et notre gratitude.

## TABLE DES MATIERES

	Page
REMERCIEMENTS . . . . .	i
TABLE DES MATIERES . . . . .	iii
LISTE DES TABLEAUX . . . . .	vi
LISTE DES FIGURES . . . . .	viii
INTRODUCTION . . . . .	1
 <u>PARTIES:</u>	
1. PRINCIPES DE GESTION D'UN COMMERCE DE DETAIL . . . . .	10
1.1 Le commerce de détail et l'environnement . . . . .	10
a) Environnement social . . . . .	11
b) Environnement économique . . . . .	12
c) Environnement légal . . . . .	13
1.2 Fonction achat . . . . .	15
A) Détermination des besoins des clients . . . . .	16
a) Sources d'informations à l'intérieur du magasin . . . . .	16
b) Sources d'informations à l'extérieur du magasin . . . . .	17
B) Constitution de l'assortiment de marchandises . .	18
C) Quantité à acheter . . . . .	20
1.3 Fixation du prix de vente . . . . .	21
a) Quelques variables importantes pour la fixation du prix de vente . . . . .	22
b) Principe de base pour la modification de prix . .	23
1.4 Publicité et promotion des ventes . . . . .	25
A) Administration d'une campagne publicitaire . . .	26
B) Promotion des ventes . . . . .	28

	Page
1.5 Le détaillant et sa clientèle . . . . .	30
a) Accueil . . . . .	30
b) Présentation de la marchandise . . . . .	31
c) Réponse aux objections . . . . .	32
d) Conclusion de la vente . . . . .	33
1.6 La gestion des stocks . . . . .	34
a) Nécessité du stock . . . . .	34
b) Inventaire comptable . . . . .	36
c) Inventaire physique . . . . .	36
d) La rotation des stocks . . . . .	37
e) Méthodes de valorisation des stocks . . . . .	38
1.7 Gestion du personnel de vente . . . . .	41
a) Recrutement . . . . .	41
b) Encadrement . . . . .	43
1.8 Le commerce de détail et la comptabilisation des opérations . . . . .	45
1.9 Synthèse du processus de gestion d'un commerce de détail . . . . .	52
 2. LE FONCTIONNEMENT DU COMMERCE DE DETAIL AU RWANDA . . . . .	54
2.1 Introduction . . . . .	54
2.2 L'environnement du commerce de détail au Rwanda . . . . .	61
2.2.1 Environnement social . . . . .	61
a) Etat de la population . . . . .	61
b) Estimation de l'évolution de la population rwandaise de 1985 à 2000 . . . . .	62
c) Répartition de la population par sexe et par groupe d'âge . . . . .	63
d) Estimation de l'évolution de la population rwandaise par sexe et par groupe d'âges . . . . .	65
e) Niveau de formation de la population active . . . . .	68
2.2.2 Environnement économique . . . . .	72
a) Sources de revenu . . . . .	72
b) Transport . . . . .	80
2.2.3 Environnement légal . . . . .	82
a) Registre de commerce . . . . .	82
b) Adhésion obligatoire à la Chambre de Commerce . . . . .	84
c) Transfert d'activités . . . . .	87
d) Le contrôle des prix . . . . .	90

	Page
2.3 Structure du commerce de détail au Rwanda . . . . .	92
2.3.1 Le commerce indépendant . . . . .	92
A) Le commerce dans les magasins et boutiques . . . . .	92
a) Le détaillant rwandais et le réassortiment . . . . .	94
b) Fixation du prix de vente . . . . .	100
c) Le détaillant et sa clientèle . . . . .	103
d) Sur l'inexistence des informations . . . . .	108
B) Le commerce ambulant . . . . .	114
2.3.2 Le commerce coopératif . . . . .	119
2.3.3 Analyse comparative du commerce de détail dans les pays développés versus commerce de détail au Rwanda . . . . .	125
a) Caractéristiques générales . . . . .	125
b) Caractéristiques de gestion . . . . .	126
3. PROGRAMME DE FORMATION DES DÉTAILLANTS RWANDAIS . . . . .	129
3.1 La nécessité de la formation des commerçants rwandais . . . . .	130
3.2 Profils des détaillants rwandais . . . . .	134
3.3 Plan-essai de formation des détaillants . . . . .	139
A) Objectifs généraux du problème . . . . .	139
B) Eveil de l'intérêt des détaillants . . . . .	141
C) Thèmes de formation . . . . .	146
D) Modalités pédagogiques . . . . .	152
CONCLUSION . . . . .	160
BIBLIOGRAPHIE . . . . .	168
ANNEXE 1 : Produit intérieur brut par genre d'activité économique (Répartition en pourcentage) . . . . .	173
ANNEXE 2 : Plan de recherche pour l'identification des besoins de formation des détaillants rwandais-propriétaires de magasins . . . . .	174
ANNEXE 3 : Principes de base et méthodes de formation des dirigeants des P.M.E. à la gestion . . . . .	195

## LISTE DES TABLEAUX

## Tableau

1.	Nombre d'inscrits au registre de commerce par préfecture au 31 décembre 1981 . . . . .	57
2.	Répartition de la population par sexe et par groupe d'âges au recensement de 1978 . . . . .	63
3.	Estimation de l'évolution de la population par sexe et par groupe d'âges . . . . .	66
4.	Répartition (en %) des groupes d'âges par rapport à la population totale en l'an 2000 . . . . .	67
5.	Niveau de formation de la population active d'après les résultats du recensement de 1978 . . . . .	69
6.	Distribution de la population active par branche d'activité économique d'après les résultats du recensement de 1978 . .	72
7.	Répartition de la population rurale selon la taille des exploitations . . . . .	74
8.	Répartition des familles de Kigali (ville) par tranche de revenu mensuel en francs rwandais . . . . .	76
9.	Estimation de la situation juridique de la population active totale en 1986 . . . . .	78

## Tableau

10. Coût d'immatriculation au registre de commerce . . . . .	83
11. Taxe de transfert des activités commerciales . . . . .	88
12. Nombre de radiés au registre de commerce par préfecture pour les années 1979, 1980 et 1981 . . . . .	112
13. Nombre de centres commerciaux, centres de négoce et de marchés pour chaque préfecture en 1981 . . . . .	116
14. Classification des causes de faillites commerciales au Canada en 1975, publiée par Dun & Bradstreet Canada Limitée	198

## LISTE DES FIGURES

## Figure

1. Circuits généralement utilisés pour la commercialisation des biens de consommation . . . . .	2
2. Rapport entre les ventes et les dépenses dans la réalisation des bénéfices . . . . .	48
3. Schéma du processus de gestion d'un commerce de détail . . . . .	52
4. Réseau de distribution des produits de consommation au Rwanda	54
5. Structure de la formation basée sur un projet . . . . .	210
6. Démarche de la formation basée sur la résolution des problèmes . . . . .	212
7. Approche de l'audit-interne dans la formation basée sur la résolution des problèmes . . . . .	214

## INTRODUCTION

Les besoins en biens et en services se transforment et s'expriment généralement en demandes. Ces demandes, c'est à la production de les satisfaire. Il reste toutefois que très peu de consommateurs habitent près de l'usine où sont fabriqués les produits. Il faut donc jeter des ponts pour permettre aux acheteurs de s'approvisionner convenablement. C'est là le rôle de ce que l'on a convenu d'appeler "la distribution" définie par CHIROUZ<sup>1</sup> comme étant:

L'ensemble des activités réalisées par le fabricant avec ou sans le concours d'autres institutions, à partir du moment où les produits sont finis et attendent d'être écoulés jusqu'à celui où ils sont en possession du consommateur final et prêts à être consommés, au lieu, au moment, sous les formes et dans les quantités correspondant aux besoins des utilisateurs.

Du producteur au consommateur, le chemin parcouru par le produit (le circuit) peut être plus ou moins long. La longueur du circuit dépend du nombre d'intermédiaires entre producteur et consommateur comme le fait voir la figure 1.

---

1 Yves CHIROUZ. Le choix des canaux de distribution. Editions Dunod, 1982, page 5.

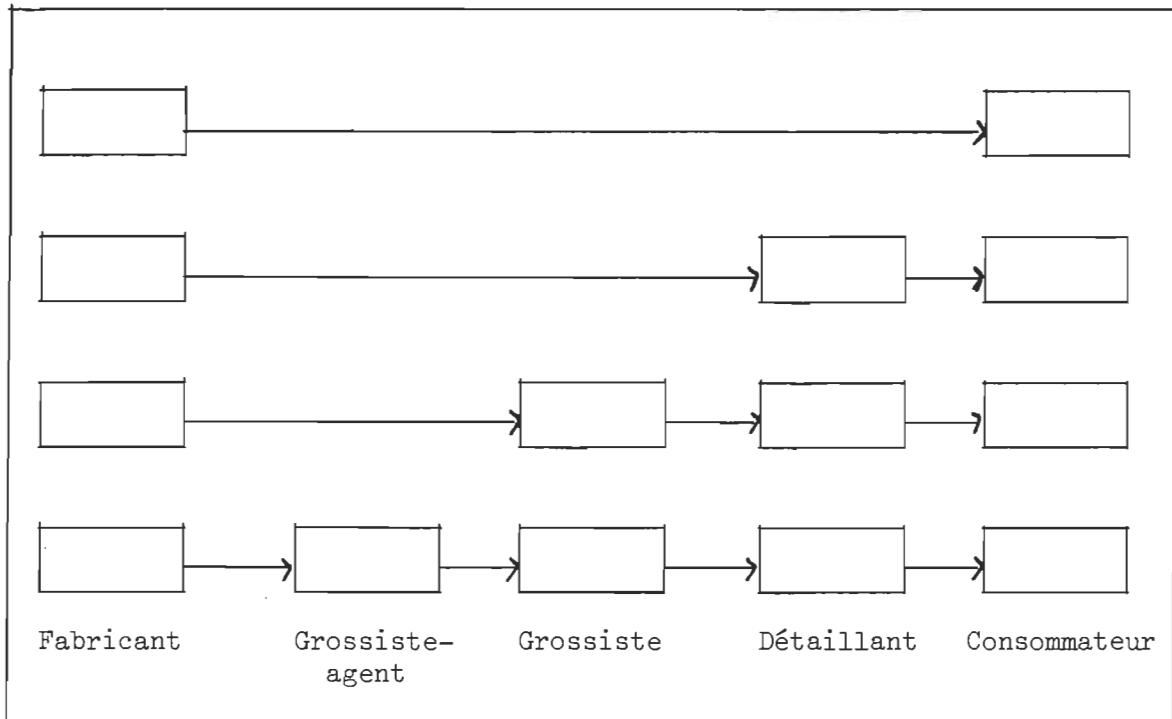


Figure 1. Circuits généralement utilisés pour la commercialisation des biens de consommation.<sup>2</sup>

Notre travail porte sur l'un de ces échelons intermédiaires entre le fabricant et le consommateur, à savoir: "le commerce de détail". Pour Claude QUIN<sup>3</sup>, la ligne de démarcation qui sépare le commerce de gros du commerce de détail n'est pas toujours aisée à tracer. En effet, dit-il, si l'exercice de la fonction de gros comporte l'accomplissement de trois fonctions successives: achat, stockage, et revente, on pourrait définir tout aussi bien et dans les mêmes termes, les éléments constitutifs de la fonction de détail.

---

2 Harold J. SEGAL, Louis E. BOONE & Donald L. KURTZ. Le marketing: réalité canadienne. Traduit et adapté par Carole BRETON, Chantal GRIMARD & Nicole HEBERT. Les éditions H.R.W. Ltée, 1975, p. 176.

3 Claude QUIN. Physionomie et perspectives d'évolution de l'appareil commercial français (1950-1970). Gauthier-Villars, Editeur, 1964, page 81.

Pour plusieurs auteurs dont MARKIN<sup>4</sup>, LARSON, WEIGAND & WRIGHT<sup>5</sup> et WILL & HASTY<sup>6</sup>, l'expression "consommateur final" constitue le critère fondamental pour la distinction d'une vente au détail des autres formes de vente.

Richard & Bruce BUSKIRK<sup>7</sup> notent quant à eux que la différence se situe au niveau de l'interprétation que l'on fait de l'usage du bien acheté. L'exemple qu'ils donnent nous apparaît explicite et donc digne de mention.

Lorsqu'un fabricant de pneus vend son produit à un manufacturier d'automobiles, il ne s'agit pas là d'une vente au détail puisque l'acheteur n'en dispose pas pour son usage personnel. Par contre, si le même fabricant vend son produit à un particulier pour que ce dernier installe les pneus sur sa voiture, il s'agit bel et bien d'une vente au détail car le consommateur devient l'utilisateur final.

Force nous est donc de conclure avec ces auteurs que la définition doit en fait porter, non sur le commerce de détail, mais plutôt sur l'activité: "vente au détail". Cela étant dit, nous allons énoncer ci-après, la problématique de notre travail.

Un regard rétrospectif par une observation pure et simple - donc susceptible d'une certaine subjectivité - sur les dix ou quinze dernières

4 Rom J. MARKIN. *Retailing management*. The McMillon Company, 1971.

5 Carl M. LARSON, Robert E. WEIGAND & John S. WRIGHT. *Basic Retailing*. Second Edition. Printice-Hall Inc., 1982, p. 4.

6 R. Ted WILL & Ronald W. HASTY. *Retailing*. Second Edition. Harper & Row, Publishers, 1977.

7 Richard H. BUSKIRK & Bruce BUSKIRK. *La gestion des commerces de détail*. Adaptation française de Denis Pettigrew & Luc Déziel. McGraw-Hill, Editeur, 1982, page 4.

années, amène à croire à un essor relativement important du commerce de détail au Rwanda. Il est cependant pratiquement impossible d'apprécier à sa juste valeur la croissance de ce secteur où il n'existe pas d'informations pertinentes qui en permettent une évaluation objective et réaliste.

En effet, il est à peine exagéré de dire que nombreux sont les commerçants qui ne sont même pas en mesure de connaître leur chiffre d'affaires et donc leurs profits. Il va donc sans dire qu'ils peuvent difficilement apprécier le degré de performance de leurs activités.

En outre, les ventes constituent généralement l'une des informations de base sur lesquelles doivent se baser les décisions importantes prises dans le cadre d'une exploitation d'un commerce de détail. Les décisions que les détaillants rwandais prennent au niveau de toutes les fonctions accomplies au sein de leurs magasins (achat de marchandises, choix de l'assortiment, modification de la composition de l'assortiment, fixation et modification des prix de vente ...), sont donc essentiellement sinon exclusivement basées sur leur seule intuition avec tout ce que cela comporte d'inefficace.

Le ministère des Finances, responsable de la perception de l'impôt sur le revenu des commerçants, ne dispose d'aucune information objective pour la détermination de cet impôt. D'où il le fixe de façon quasi forfaitaire. Les inconvénients d'une telle procédure sont d'une évidence telle qu'il nous apparaît superflu de nous y attarder ici.

Les institutions financières, en l'occurrence les banques commerciales, au Rwanda comme partout ailleurs, font généralement l'évaluation de la solvabilité de toute entreprise sollicitant un crédit, sur base des

documents soigneusement élaborés et chiffrés. Or, non seulement les détaillants rwandais ne sont-ils pas capables d'établir de tels documents, mais encore et surtout ils ne disposent pas d'informations nécessaires à leur élaboration. C'est donc dire que même un expert n'y pourrait rien. Dans ces conditions, il leur est pratiquement difficile, voire même impossible de bénéficier du crédit auprès des banques commerciales. Aussi se croient-ils victimes d'une grave injustice alors qu'en fait, ils sont "victimes" de la logique qui guide le monde des financiers "ne prêter qu'aux compétences".

Nous pensons que cette situation qui, pour le moins, freine l'expansion du commerce de détail, s'expliquerait fondamentalement par l'absence chez les détaillants rwandais, de qualifications de base pour une gestion efficace d'un commerce de détail. L'intuition est, on en convient, d'une importance non négligeable dans les affaires; mais de là à y baser et sur elle seule, le fonctionnement d'une entreprise, il y a, à notre avis, un pas que l'on ne peut franchir sans affecter plus ou moins significativement son niveau de rentabilité. Il existe, à notre sens, un minimum de méthodes formelles de gestion qui sont fondamentales pour l'efficacité et l'efficience d'une entreprise. Ce sont ces méthodes-là que les détaillants rwandais ignorent et vont continuer à ignorer, si rien n'est fait pour non seulement les y sensibiliser mais encore et surtout, leur en faciliter l'acquisition et l'application.

Nous ne voudrions pas laisser l'impression que l'insuffisance ou plutôt l'inexistence chez les détaillants des aptitudes à la gestion constitue l'unique mal du commerce de détail rwandais. Nous voulons plutôt souligner que ce manque figure, à notre avis, parmi les plus importants obstacles à son expansion. Aussi croyons-nous qu'une formation qui

parviendrait à combler cette lacune, contribuerait grandement à l'amélioration de la situation du commerce de détail au Rwanda.

Aussi surprenant que cela puisse paraître, nous avons affaire ici à un problème qui n'a pas encore fait l'objet d'une attention particulière de qui que ce soit au Rwanda. Les pouvoirs publics en sont encore au niveau des déclarations des intentions. Et pourtant le commerce de détail a, au Rwanda comme ailleurs, un rôle primordial dans la vie quotidienne des gens. C'est lui, en effet, qui met à leur disposition les biens dont ils ont besoin, et ce, en quantités aussi réduites qu'ils veulent et à un endroit le plus proche d'eux possible.

Il constitue au Rwanda, où l'industrie manufacturière n'en est véritablement qu'à ses premiers balbutiements, une activité d'une importance économique relativement grande. Que nous ne soyons pas en mesure de montrer, chiffres à l'appui, cette importance, cela n'enlève rien à cette réalité; mais illustre plutôt un problème en relation directe avec la problématique ci-haut énoncée.

Les seules statistiques disponibles sur le sujet ne distinguent presque jamais le commerce de détail du commerce de gros. Celles sur les-quelles nous avons pu mettre la main, donnent la contribution en pourcentage de chacune des principales activités économiques au produit intérieur brut du Rwanda de 1967 à 1978. C'est à défaut du mieux ce dont nous nous contentons et faisons état dans le tableau de l'annexe 1.

Ces statistiques ne nous permettent malheureusement pas d'apprécier l'apport exclusif du commerce de détail. Elles permettent cependant de se rendre compte que, sur la période considérée, les activités commerciales

(commerce de gros et de détail) se comparent avantageusement aux activités de l'industrie manufacturière. En effet de 1967 à 1972, il y avait un écart de six points entre les contributions de ces deux types d'activités dans le produit intérieur brut, et cela, en faveur des activités commerciales. Cet écart a été de cinq de 1973 à 1974, de deux points en 1975. Ce n'est que de 1976 à 1978 que le pourcentage de contribution a été à peu près le même pour les activités commerciales et les activités de l'industrie manufacturière.

En termes d'emplois, même si les détaillants rwandais n'emploient pas beaucoup de gens (l'importance de leurs affaires ne s'y prête guère), il importe de constater que ces nombreux détaillants dont le faible niveau de scolarisation n'aurait certainement pas permis de s'insérer dans l'administration publique, trouvent dans le commerce une occupation valorisante. Cette occupation leur permet d'ailleurs d'accéder à un niveau de vie plutôt enviable auquel ils n'auraient pas accédé autrement.

Nous croyons d'ailleurs que, plus sensibilisés au monde des affaires, les commerçants constituent une pépinière non négligeable de créateurs potentiels d'entreprises manufacturières dont le Rwanda a tant besoin pour son décollage industriel. Autant d'éléments qui, à notre avis, justifient le choix de ce problème.

#### Objectifs de l'étude

L'objectif premier de notre travail est de montrer comment une formation des détaillants rwandais devrait être menée pour contribuer

effectivement à l'amélioration de la gestion des commerces. Pour ce faire nous nous fixons trois objectifs spécifiques: faire un aperçu global des principes de base de la gestion d'un commerce de détail, décrire le fonctionnement du commerce de détail rwandais et proposer un programme de formation à l'intention des détaillants rwandais. L'ambition que nous nourrissons en entreprenant ce travail, c'est qu'une fois terminé, il puisse être un des outils de référence pour ceux qui seront concernés par la réalisation de la formation des détaillants rwandais.

#### Méthodologie

Notre travail va s'appuyer d'une part sur la revue de littérature dont nous nous servirons surtout pour exposer les principes normatifs de la gestion d'un commerce de détail. Nous nous servirons d'autre part des données secondaires sur le commerce rwandais, données que nous avons recueillies notamment au ministère rwandais de l'économie et du commerce et à la Chambre de Commerce et de l'Industrie du Rwanda. Ces données secondaires sont par ailleurs complétées par des informations obtenues directement des détaillants que nous avons personnellement rencontrés à cet effet. Précisons ici que ce n'est pas une enquête formalisée que nous avons menée auprès des détaillants, mais plutôt des entrevues informelles mais assez systématiques.

Ce travail comprendra en fait trois parties distinctes mais complémentaires. La première partie portera sur les principales fonctions qu'implique l'exploitation d'un commerce de détail. Nous insisterons sur les principes de base qui doivent guider un détaillant pour qu'il accomplisse efficacement les diverses fonctions.

La deuxième partie sera consacrée à la description du commerce de détail rwandais. Nous y parlerons de son environnement (social, économique et légal). Nous examinerons les quelques formes d'exploitation commerciale qui y existent, soit le commerce indépendant qui comprend (le commerce ambulant, les boutiques et le commerce dans les magasins) et le commerce coopératif. Nous ne nous étendrons cependant pas sur ce dernier type parce qu'il n'est pas encore généralisé au Rwanda.

Dans la troisième partie, nous proposerons un plan de formation pour les détaillants rwandais. Pour ce faire, nous ferons une synthèse des éléments qui justifient la nécessité de la formation des détaillants rwandais. Nous élaborerons ensuite des profils pour les trois principales catégories de détaillants rwandais (ambulants, boutiquiers et "grands" détaillants). Et c'est sur base de ces profils que nous proposerons un plan-essai de formation pour les grands détaillants (ceux qui opèrent dans des magasins).

Il importe de préciser que les profils que nous allons élaborer ne seront pas le résultat d'une enquête en profondeur auprès des détaillants. Ils seront davantage basés sur notre perception. Nous mettrons donc en annexe un plan de recherche dont on pourrait se servir pour déterminer de façon plus objective les profils des détaillants rwandais. Cela permettrait de concevoir en conséquence un plan de formation éventuellement plus adéquat.

## PARTIE 1

### PRINCIPES DE GESTION D'UN COMMERCE DE DETAIL

#### 1.1 Le commerce de détail et l'environnement

Tout comme celles de toute autre entreprise, les stratégies d'un commerce de détail doivent être élaborées en fonction de nombreux facteurs de l'environnement: la population, l'économie, la concurrence et les lois. Ce sont là des éléments incontrôlables mais qui influencent directement ou indirectement la marche d'un commerce de détail et dont le détaillant se doit donc de tenir en considération dans ses décisions dès le lancement de son commerce et pendant toute la durée de son exploitation.

Le choix du segment de marché et donc de l'assortiment de produits, est nécessairement basé sur les caractéristiques de la population et de la concurrence. Les plans et les objectifs concernant la taille de marché, les ventes, les profits, etc. doivent être définis à la lumière de ces éléments. Une fois les stratégies élaborées, elles ne doivent pas être prises pour des lois immuables. Elles doivent plutôt pouvoir être réévaluées pour être adaptées aux changements survenus au niveau de telle ou telle autre variable de l'environnement. Ainsi et par exemple, un détaillant pourrait se voir forced de modifier et de réorienter son programme de communication pour réagir à une campagne publicitaire efficace d'un gros

concurrent; il cessera de vendre des produits qui viennent d'être frappés d'interdiction par un décret etc. Nous allons voir ci-après quelques variables précises de l'environnement social, économique et légal, susceptibles d'influencer les décisions d'un commerce de détail.

a) Environnement social: La culture, la religion, la croissance de la population, le nombre et la taille des ménages, la répartition par groupes d'âges, la répartition par sexe, etc., autant d'éléments sociaux qui agissent considérablement sur le marché et donc sur le marché de tout commerce de détail.

L'histoire et l'origine des peuples modèlent des individus différents dont les comportements ne sont pas toujours comparables. La culture et/ou la religion des gens influent sur leurs habitudes alimentaires. Les musulmans ne mangent pas de la viande de porc par exemple, ils ne consomment généralement pas d'alcool...

Dans les pays industrialisés, la diminution de la taille des familles, à la fois cause et résultat des styles de vie, créent certaines opportunités pour les détaillants de ces pays. BLACKWELL & TALARZYK<sup>8</sup> constatent par exemple que:

Home video shops grow much faster when sales are made to people with only one or two children than to large families... Much higher quality of shoes and clothing with designer brands are appropriate for smaller size families but not for the money deprived larger families with their hand me downs.

---

8 Roger D. BLACKWELL & W. Wayne TALARZYK. "Life-style Retailing: competitive strategies for 1980 s. Journal of Retailing number 4 winter 1983.

Une proportion élevée de jeunes couples implique généralement, du moins dans les pays riches, un marché potentiel intéressant. En effet, les revenus de ces couples croîtront dans le temps. Ils sont donc des acheteurs potentiels des fournitures et du matériel domestique.

L'élévation du niveau moyen d'instruction augmente le nombre d'acheteurs avertis, mieux informés et qui exigent donc des produits de meilleure qualité. La montée des mouvements de protection des consommateurs dans les pays développés inspire un grand nombre de lois et de réglementations qui affectent les pratiques publicitaires et promotionnelles, les opérations de crédit, la garantie, la fixation des prix, etc.

Les petits détaillants ne sont généralement pas capables d'influencer l'évolution de toutes ces variables sociales qui les affectent. Mais elles doivent essayer de les suivre de près pour se disposer à y répondre, c'est-à-dire à s'y adapter.

b) Environnement économique: Les variables de l'environnement économique ont une grande influence sur la marche des commerces de détail. Elles déterminent en effet, dans une très large mesure, la capacité de consommation des clients et affectent les chiffres d'affaires des magasins.

L'inflation, le chômage, les taux d'intérêt, la compétition sont parmi les plus importants éléments dont le détaillant doit surveiller constamment l'évolution. L'inflation fait sentir ses effets sur le marché de consommation en ce qu'il affecte plus ou moins grandement le revenu réel des consommateurs. Le chômage affecte considérablement le pouvoir d'achat des individus, surtout ceux dont le salaire constitue l'unique source de revenu. La hausse des taux d'intérêt, surtout dans les pays développés où le système d'achat à crédit s'est généralisé, affecte le niveau de consom-

mation. Un détaillant qui ne réagit pas très vite face à une évolution défavorable de ces éléments peut par exemple accumuler des invendus considérables.

Pour ce qui est de la concurrence, ce n'est pas seulement l'ensemble des commerces qui vendent des produits identiques ou rentables. Ce serait exclure ceux qui vendent des produits différents mais évoluent sur les mêmes marchés. Un commerce ne peut se permettre de cesser d'offrir certains services et espérer garder ses clients si les concurrents continuent d'offrir ces services. Il ne peut par exemple - là où prévaut le système d'achat à crédit - adopter une politique qui restreint l'usage du crédit sans risquer de voir son chiffre d'affaires fléchir plus ou moins considérablement, à moins de ne pouvoir compter sur d'autres avantages différenciels. On n'a pas à insister sur l'impact qu'a la concurrence sur la fixation des prix.

Aucun détaillant ne peut donc exploiter efficacement son commerce sans suivre de près ce qui se fait au niveau de l'environnement économique en général et de la concurrence en particulier.

c) Environnement légal: Dans le domaine commercial, la législation vise principalement à sauvegarder une saine concurrence entre les entreprises et à protéger le consommateur contre des pratiques commerciales frauduleuses et les produits dangereux.

Il existe donc dans beaucoup de pays des lois ayant pour but de contrôler les restrictions à la libre concurrence: les fusions, les ententes, les monopoles, etc. Certains prix sont réglementés; les ententes entre concurrents visant à fixer les prix sont illégales dans plusieurs

pays, les ententes ayant pour but de fixer la quantité de marchandises à rendre disponible sur le marché, la publicité délibérément confuse, autant de domaines du commerce de détail qui, dans certains pays ont fait l'objet d'une réglementation que le détaillant ne peut enfreindre impunément.

Un détaillant ne peut pas bien remplir ses fonctions s'il ne connaît pas et surtout s'il ne respecte pas les lois et les règlements relatifs au commerce. Toutes ses politiques et pratiques doivent être compatibles avec la réglementation. L'application de certaines règles implique des contraintes pour l'entreprise, elle est toutefois nécessaire pour éviter des différends avec les consommateurs et/ou les organismes gouvernementaux, différends qui pourraient affecter la réputation du magasin par des sanctions administratives et sociales.

Nous venons de voir que, tout comme toute entreprise, un commerce de détail opère dans un environnement dont il doit considérer les diverses composantes (les consommateurs, la concurrence, la législation...). Chacune de ces composantes fournit en effet, soit des opportunités, soit des contraintes dont il est toujours nécessaire de prendre en compte. Il faut noter enfin que les tendances importantes de l'évolution de l'environnement ne sont pas celles qui apparaissent dans les comportements des divers constituants. Ce sont plutôt celles qui sont en train de naître et qui vont modifier ou bouleverser les comportements du moment. Ce sont celles-là qui vont affecter, entre autres, les habitudes de consommation des clients et auxquelles le détaillant doit s'adapter à travers les marchandises qu'il achète pour les revendre.

1.2 Fonction achat: La fonction achat est d'une importance capitale dans le commerce de détail. Pour BAPTIST & DE GREEF<sup>9</sup> "un article bien acheté est à moitié vendu". Richard H. & Bruce D. BUSKIRK<sup>10</sup> soulignent que l'aptitude à effectuer des achats de marchandises destinées à être vendues aux clients est l'une des habiletés les plus importantes qu'un marchand puisse acquérir.

La marchandise à acheter étant destinée au consommateur, il n'est que logique d'acheter en fonction des besoins de ce dernier. "Good buyer purchase with the costumer in mind" notent PINTEL & DIAMOND<sup>11</sup>. BAPTIST & DE GREEF<sup>12</sup> font remarquer à ce propos que:

Un magasin même joliment établi, bien situé, doté d'un personnel compétent est voué à l'échec, si les articles que l'on y vend ne répondent pas aux besoins de la clientèle.

Acheter en fonction des besoins des clients est donc une règle d'or qu'un détaillant ne peut ignorer sans risque de voir son "espérance de vie" se réduire à seulement quelques exercices financiers.

<sup>9</sup> Jo BAPTIST & Georges DE GREEF. Comment réussir dans le commerce de détail. Editions Gérard & Cie, 1967, page 125.

<sup>10</sup> Richard H. BUSKIRK & Bruce D. BUSKIRK. Op. cit., page 249.

<sup>11</sup> Gérard PINTEL & Jay DIAMOND. Retailing, Second Edition. Printice-Hall Inc., 1977, page 122.

<sup>12</sup> Jo BAPTIST & Georges DE GREEF. Op. cit., page 125.

A) Détermination des besoins des clients: Les informations quant au genre et au prix des marchandises désirées par les clients actuels et potentiels peuvent être obtenues aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du magasin.

a) Sources d'informations à l'intérieur du magasin: Les ventes antérieures, la marchandise retournée, la vente à l'essai et les suggestions du personnel constituent la principale source d'informations à l'intérieur du magasin pour la détermination des besoins des clients.

Les ventes antérieures représentent la meilleure information à cet effet, notamment pour les biens de nécessité car ils ne changent que très peu d'une année à l'autre. Mais même pour des articles de mode qui changent d'année en année, les ventes antérieures fournissent une bonne indication sur des prix. La mode peut en effet changer, mais la moyenne des prix que la clientèle sera prête à payer reste la même à peu de choses près. En outre, peu importent les changements survenus au niveau de la mode, en ce qui concerne les tailles, le détaillant pourrait valablement se fier aux ventes passées.

La marchandise retournée est également informative. Lorsque les gens retournent une marchandise, c'est souvent pour une raison particulière dont il serait plutôt sage de tenir compte pour des achats ultérieurs.

Pour ce qui est de la vente à l'essai, un magasin peut tester un article en obtenant du fournisseur un échantillon et en observant attentivement la réaction du consommateur. Si l'échantillon se vend bien, l'article peut alors être acheté en quantité plus importante.

Le personnel de vente peut constituer un échantillon intéressant de la clientèle dont il serait utile de rechercher les suggestions et les conseils. Cela vaut évidemment pour les commerces ayant un personnel relativement nombreux.

Il serait en fait dans l'intérêt du détaillant, surtout le petit détaillant qui ne peut s'offrir le "luxe" des études de marché, de disposer d'un moyen, ne serait-ce qu'un simple cahier, pour recueillir des informations informelles mais utiles telles que notamment les remarques importantes des clients sur tel ou tel autre produit. Plusieurs de ces remarques pourraient s'avérer d'une très grande utilité dans la recherche d'un assortiment mieux adapté aux besoins des clients. Toutes informations obtenues à l'intérieur du magasin doivent être complétées par des informations à l'extérieur du magasin.

b) Sources d'informations à l'extérieur du magasin: Les représentants des fournisseurs, les marchandises en vente dans les autres magasins, les foires commerciales et les revues sont les principales sources extérieures au magasin.

Les producteurs font souvent des études de marché. Leurs représentants sont donc souvent en mesure de fournir aux détaillants des informations relativement sûres sur des marchandises qui ont du succès.

La visite d'autres magasins de la même localité peut permettre au détaillant d'accumuler des renseignements très utiles. Les foires commerciales constituent quant à elles une source d'informations appréciables, surtout pour qui veut être tenu continuellement au courant des nouveautés du marché. Dans les pays riches, il existe des revues spécialisées pour

tel ou tel secteur d'activité économique. Les détaillants trouvent donc des bulletins ou des revues qui parlent spécifiquement de leur secteur.

Après avoir puisé ses informations de toutes les sources aux-  
quelles il a accès, le détaillant interprètera les données à sa disposi-  
tion et pourra se servir de celles qu'il jugera utiles pour les décisions  
qu'il prend dont la constitution de l'assortiment est sans aucun doute  
l'une des plus importantes. En effet ce sont les caractéristiques de  
l'assortiment qui, dans une très large mesure, vont déterminer le degré  
de réussite du magasin.

B) Constitution de l'assortiment de marchandises: Un assortiment est bien composé s'il correspond à ce que les clients désirent trouver dans le magasin et permet au détaillant une marge suffisante pour le magasin. Le choix de l'assortiment consiste essentiellement à en fixer les dimen-  
sions qui sont la largeur et la profondeur (breadth & depth). JAMES,  
WALKER & ETZEL<sup>13</sup> définissent les deux concepts comme suit: "the number  
of non competing merchandise lines in a store determines breadth of assort-  
ment lines are offerings that satisfy different needs". Pour ce qui est  
de la profondeur ils disent que "the common indicator of a store's mer-  
chandise depth is the number of different brands of any one product rou-  
tinely stocked...other measures of a store's depth include the number of dif-  
ferent prices, levels of quality, and styles or fashions its customers can  
choose from".

---

13 Don L. JAMES, Bruce J. WALKER & Michael J. ETZEL. Retailing today.  
Harcourt Brace Jovanovich Inc., 1981, pages 11,12.

Un supermarché de taille moyenne présente généralement un assortiment large et peu profond, c'est-à-dire qu'il veut répondre à beaucoup de besoins différents tels que: alimentation, entretien, hygiène et vêtements. Mais il propose pour chacun de ces besoins assez peu de produits et de marques différents.

En revanche un magasin spécialisé qui offre une gamme d'articles répondant à un besoin précis présente un assortiment étroit et profond. C'est dire que pour les quelques groupes d'articles qu'il vend, il offre des marques, des prix différents, modalités même mineures, articles de fantaisie, de nouveauté...

Cet assortiment a l'avantage d'offrir au client un choix étendu, du moins dans la spécialité du magasin. Il permet par ailleurs au commerçant de concentrer son effort sur une spécialité dans laquelle il finit par devenir très compétent.

C'est en premier lieu la politique générale d'assortiment qui déterminera les critères de largeur et de profondeur. En deuxième lieu, le choix de l'assortiment sera guidé par le profit c'est-à-dire d'une part la marge moyenne recherchée et d'autre part, la rotation prévue. Plus l'assortiment est profond, plus la rotation est lente, donc les marges doivent être plus fortes. En revanche, si l'on recherche les marges les plus faibles possibles, on est contraint à augmenter le plus possible le taux de rotation, donc à limiter les références. En troisième lieu, l'assortiment sera fonction de la nature du marché considéré, des différentes familles et sous-familles qui s'y trouvent. Si un rayon se subdivise en beaucoup de familles et de sous-familles, l'assortiment devra obligatoirement représenter

toutes ces catégories par plusieurs références, et sera, à la base déjà important.

C) Quantité à acheter: L'estimation de la quantité à acheter revêt une grande importance parce que, d'une part, il faut éviter de faire des achats excessifs et d'autre part, il y a danger de ne pas acheter assez.

Pour les grands commerces qui, en général, disposent de toutes les informations nécessaires, la détermination de la quantité à acheter se fait plus aisément par la formule suivante:<sup>14</sup>

$$\begin{aligned} \text{Achats projetés(en \$)} = & \text{ Ventes projetées (en \$) + réductions} \\ & \text{ rabais projetés pour le mois + stocks} \\ & \text{ de fin de mois - stocks de début du mois} \\ & \text{ projeté.} \end{aligned}$$

Il importe cependant de souligner que même pour ceux qui disposent de toutes les informations pour l'utilisation d'une telle formule, il ne serait guère judicieux de prendre pour des données magiques des chiffres obtenus avec des formules mathématiques. Les chiffres devraient plutôt servir de référence et non pas être considérés comme devant être respectés à tout prix.

Le détaillant se doit d'utiliser son jugement et étudier attentivement ses besoins en marchandises dans chaque catégorie de façon à déterminer les achats nécessaires et pour un assortiment convenable. Il lui faut regarder comment les ventes ont évolué dans le passé et de tenir compte de la situation qui prévaudra à l'intérieur (changements envisagés dans la politique

---

<sup>14</sup> Richard H. BUSKIRK & Bruce D. BUSKIRK. Op. cit., page 218.

de vente, de crédit, surface de vente, heures d'ouverture...) et à l'extérieur (conditions économiques générales, chômage, inflation...) de son magasin. C'est-à-dire tenir compte des facteurs susceptibles d'affecter les ventes et donc les achats.

Nous venons de voir qu'avoir la bonne marchandise constitue l'un des éléments essentiels pour le succès d'un commerce de détail. Si c'est la politique générale du magasin qui oriente le choix des dimensions de l'assortiment, il a été souligné que celui-ci devrait être constamment adapté à l'évolution des besoins des clients. Nous allons voir que la marchandise ne peut être véritablement bonne si le prix n'est pas bien fixé.

1.3 Fixation du prix de vente: L'importance du prix dans la décision d'achat varie non seulement d'un consommateur à l'autre mais aussi d'un produit à l'autre. Mais c'est souvent le prix qui fait qu'un client achète ou non un article et en quelle quantité. D'où l'importance qu'il faut attacher à la détermination du prix de vente.

LARSON, WEIGAND & WRIGHT<sup>15</sup> et MASON & MAYER<sup>16</sup> font remarquer qu'une politique efficace pour la détermination des prix devrait être considérée par chaque détaillant comme l'élément essentiel d'une saine gestion. En effet comme l'affirment MASON & MAYER:

---

15 Carl M. LARSON, Robert E. WEIGAND & John S. WRIGHT. Op. cit., page 288.

16 J. Barry MASON & Morris L. MAYER. Foundations of Retailing. Business Publications Inc., 1981, page 251.

You may have performed all of your other merchandising functions successfully, but if your price is wrong, it's like fumbling the ball on the one foot line. It's almost a touch down, but no score is in the broad. If the price is not right, no sale is made. The cash register does not ring.

Tout objet remplit un certain nombre de fonctions. L'ensemble de ces fonctions représente une valeur globale aux yeux du consommateur, valeur qui est synthétisée par un élément unique: le prix. Il doit y avoir donc adéquation entre la valeur du produit telle que perçue par l'utilisateur, et le prix payé. A défaut de cela, l'une des parties prenantes aura été en quelque sorte dupe.

Si c'est le client, le magasin risque de ne pas réaliser la totalité des ventes potentielles du produit. En effet, les clients qui achètent le produit du prix trop élevé, ne reviennent généralement pas. Si c'est le magasin, il n'aura pas réalisé le profit normal qu'il pouvait atteindre. Alors que le client serait facilement prêt à payer un prix plus élevé, le détaillant, lui, perd inutilement des profits. Il s'agit donc pour le détaillant de rechercher le prix optimal. Le détaillant doit, à cet effet, tenir compte de nombreuses variables. Nous allons parler ci-après des plus importantes d'entre elles.

a) Quelques variables importantes pour la fixation du prix de vente

i) L'existence éventuelle de produits offrant le même type de service:

Le détaillant doit tenir compte du positionnement de son produit par rapport à d'autres produits concurrents. Le prix choisi doit en effet refléter la perception qu'a l'acheteur de la valeur du produit dans sa catégorie.

ii) La marge globale souhaitée: La marge doit permettre de réaliser un volume de ventes procurant des bénéfices bruts assez élevés pour couvrir les frais d'exploitation et de vente et procurer des bénéfices nets raisonnables. Il importe de noter que chaque article ne doit pas nécessairement être rentable. Certains articles peuvent n'avoir que des marges faibles, voire même nulles. Ils n'en restent pas moins utiles dans la mesure où ils attirent les clients vers le magasin; le détaillant devant essayer de leur vendre d'autres articles aux marges plus rémunératrices.

iii) Volume recherché: Si la recherche du volume maximum est un objectif prioritaire, il est évidemment nécessaire de favoriser cela par un prix approprié.

iv) L'image que le détaillant veut se donner: Un magasin peut avoir le désir de mériter une image de prestige. Certains petits détaillants adoptent des politiques des prix relativement élevés afin de conserver une image de qualité et de prestige auprès des consommateurs.

Nous venons de voir ci-haut les principales variables qui peuvent entrer en ligne de compte dans la fixation du prix de vente. Certaines circonstances peuvent toutefois amener un détaillant à envisager des modifications du prix initial.

b) Principe de base pour la modification de prix.

Les prix de gros, la concurrence, la conjoncture économique constituent les principaux facteurs dont l'évolution peut commander des modifications dans un sens ou dans l'autre du niveau des prix. Le détaillant peut

également vouloir diminuer le prix pour augmenter les ventes, ou le hausser pour augmenter sa marge.

Avant de baisser le prix d'un quelconque produit, le détaillant devrait savoir de combien les ventes doivent augmenter au-dessus du montant correspondant à une marge normale pour justifier la réduction.

Par exemple, un article coûtant 0.60\$ dans un magasin travaillant à une marge de 40%,<sup>\*</sup> se vendra normalement à 1.00\$. Si, à ce prix, les ventes sont habituellement de dix unités par semaine, soit une marge hebdomadaire de 4.00\$; si le détaillant veut ramener le prix de 1.00\$ à 0.80\$, il faudrait que les ventes hebdomadaires atteignent vingt unités pour maintenir la marge de 4.00\$. Le détaillant doit donc user de son jugement pour savoir si le doublement du volume habituel des ventes est vraiment réalisable, sans quoi la réduction ne serait pas justifiée. WINGATE, SCHALLER & MILLER<sup>17</sup> donnent la formule à utiliser pour trouver le nouveau volume unitaire par rapport à l'ancien:

<u>Ancienne marge unitaire</u>
Nouvelle marge unitaire

Ainsi dans l'exemple ci-haut, ce rapport est de  $\frac{0.40\$}{0.20\$} = 2$ , soit un indice de 200; ce qui signifie que le volume unitaire doit être doublé. On peut aussi se servir de cette formule pour déterminer les risques de baisse de volume sans réduire le montant de la marge totale si l'on envisage une hausse du prix de détail. Par exemple si l'on élevait le prix de 1.00\$ à 1.20\$ un article ayant coûté 0.60\$, le nouveau volume unitaire par rapport à l'ancien se trouverait de la façon suivante:  $\frac{0.40\$}{0.60\$} = 0.666$ , soit un

<sup>17</sup> John W. WINGATE, Elmer O. SCHALLER & F. Leonard MILLER. Techniques de la distribution et du merchandising. Publi-Union, 1973, page 152.

\* Il faut comprendre 40% du prix de vente.

indice de 67, cela voudrait dire que pour que le magasin ne subisse aucune perte de sa marge globale, le nombre d'unités vendues ne doit pas diminuer de plus d'un tiers.

Dans cette section sur la fixation du prix, nous avons vu les principes de base aussi bien pour la fixation du prix initial que pour sa modification à la baisse ou à la hausse. On a surtout insisté sur la nécessité de pouvoir justifier en permanence vis-à-vis de tous les acheteurs le prix de vente du produit. Il a été également souligné que chaque article n'a pas à se vendre nécessairement avec profit en autant qu'il contribue d'une façon ou d'une autre à l'obtention de la marge globale visée par le détaillant. Il est bien évident que même si un magasin vend aux meilleurs prix possibles, l'impact sur ses ventes peut être limité si les clients n'en sont pas au courant, d'où la nécessité de la publicité et la promotion, du moins dans les pays riches où un grand choix de magasins s'offre aux clients. Nous allons donc parler de la publicité et de la promotion.

1.4 Publicité et promotion des ventes: Dans les pays développés, la concurrence qui y existe a fait que la publicité et la promotion des ventes sont devenues plus qu'une nécessité dans l'exploitation d'un commerce de détail.

La publicité et la promotion des ventes sont deux composantes de la communication-marketing. La publicité s'étend généralement sur une période relativement plus longue et s'attarde aux stades cognitif et affectif du consommateur en tentant de développer une relation affective entre les

besoins du consommateur et ce qui lui est offert. La promotion des ventes exerce son effet sur une plus courte période et s'adresse surtout au stade actif, c'est-à-dire au moment où la décision d'achat est prise (BOISVERT)<sup>18</sup>.

A) Administration d'une campagne publicitaire: L'administration d'une campagne publicitaire comporte une série de décisions dont les plus importantes portent sur les objectifs, le budget, le message et les médias.

i) Objectifs: Sous peine de l'inefficacité de la campagne publicitaire, les objectifs doivent être clairement définis, être précis et en conformité avec les objectifs marketing de la firme. Une campagne publicitaire peut viser l'un ou l'autre des objectifs suivants: attirer de nouveaux utilisateurs d'un produit, développer la fidélité à la marque, augmenter l'utilisation d'un produit dans de nouvelles occasions et projeter une image de magasin particulière. Concernant l'image du magasin, Richard & Bruce BUSKIRK<sup>19</sup> soulignent qu'il importe pour le détaillant de savoir choisir l'image qui convient le mieux à son commerce puisque, disent-ils, les images revêtent différents aspects. Ainsi et par exemple, on peut mettre l'accent sur le leadership du magasin dans l'introduction de nouveaux modèles, on peut vouloir faire ressortir la qualité de la marchandise ou la responsabilité du commerce au sein de la communauté où il oeuvre, on peut chercher à mettre en relief les différents services et commodités offerts par le magasin etc. Il est d'ailleurs préférable, notent les auteurs, de

18 Jacques M. BOISVERT. Administration de la publicité. 2ième édition. Gaétan Morin, Editeur, 1980, pp. 46-49.

19 Richard H. BUSKIRK & Bruce D. BUSKIRK. Op. cit., p. 367-368.

sélectionner l'image que l'on désire projeter durant les phases initiales de planification de l'entreprise car tout, notamment le marché cible ainsi que la planification et l'achat des produits, devrait aller de pair avec elle (l'image).

Plusieurs auteurs dont LEDUC<sup>20</sup> et CHERON<sup>21</sup> soulignent que l'on ne devrait pas fixer pour la publicité, un certain objectif de ventes à réaliser. En effet, expliquent-ils, la publicité n'est qu'une des nombreuses forces qui influencent les ventes. En outre, elle peut déclencher les effets différés.

ii) Fixation du budget: La fixation du budget devrait tenir compte et des objectifs et de la rentabilité probable de la publicité par rapport à d'autres formes de communication et par rapport à d'autres variables du marketing. On pourrait par exemple se demander s'il ne serait pas profitable d'affecter une partie du budget de la publicité à la coupure des prix.

iii) Message publicitaire: MERMET<sup>22</sup> fait remarquer qu'"une bonne communication n'a jamais vendu un mauvais produit" et qu'"une mauvaise communication n'a jamais vendu un bon produit".

Si l'on dit au consommateur des choses qui sont fausses ou qui ne l'intéressent pas du tout, on crée une ambiguïté dans ses rapports futurs avec le produit annoncé. Il doit y avoir donc une adéquation entre le produit annoncé et la perception qu'en aura l'acheteur. L'absence d'une

20 Robert LEDUC. *La publicité, une force au service de l'entreprise.* 7ième édition actualisée. Dunod, 1982, page 37.

21 Emmanuel J. CHERON. "Les décisions à prendre en publicité". Revue Commerce, avril 1980.

22 Gérard MERMET. Op. cit., page 79.

telle adéquation est susceptible de conduire tôt ou tard au rejet du produit.

iv) Choix du média: Pour obtenir une publicité efficace, l'on doit s'assurer que le média choisi convient au message à transmettre. Les décisions comportent le choix des catégories de média (télévision, radio, journaux) et des supports à l'intérieur des catégories de média (quel canal de télévision, quelle station de radio, quel journal?) afin de rejoindre la clientèle visée. Le choix doit tenir compte des objectifs de la campagne publicitaire, des caractéristiques des consommateurs visés et du coût évalué en fonction de l'audience.

Il importe de souligner que toutes ces décisions relatives à une campagne publicitaire s'inter-influencent et ne sauraient donc être prises l'une indépendamment de l'autre.

B) Promotion des ventes: La promotion des ventes est définie par CASTAGNOL<sup>23</sup> comme étant:

la pratique du marketing consistant à ajouter temporairement à un produit ou à un service, une valeur supplémentaire offrant un avantage spécifique aux acheteurs concernés en fonction d'un objectif précis et mesurable.

---

23 Yves CASTAGNOL. Promotion des ventes. Editions J. Delmas et Cie, 1972, page A5.

Tout comme la publicité, la promotion des ventes doit s'inscrire et être menée de façon harmonieuse avec les autres fonctions du marketing-mix. La politique promotionnelle doit donc être déterminée en même temps que les autres et non après les autres. Il ne faudrait pas utiliser la promotion pour corriger les erreurs faites dans d'autres secteurs. Par exemple, faire des promotions à prix réduits successives pour corriger la mauvaise détermination du prix du produit.

Il existe plusieurs techniques de promotion: vente avec prime, jeux, réductions de prix... Mais peu importe la technique choisie, la promotion des ventes devrait circuler vite et disparaître. Elle ne devrait pas être trop répétée, sinon comme le font remarquer Richard & Bruce BUSKIRK<sup>24</sup>,

les acheteurs réguliers deviennent rébarbatifs à l'achat de biens au prix courant et retardent leurs achats afin de pouvoir se procurer ces biens lorsqu'ils seront de nouveau à prix réduit.

La promotion doit être de courte durée parce que trop prolongée, elle fait décroître l'intérêt et perd sa signification. CASTAGNOL fait d'ailleurs remarquer qu'il ne serait guère rentable car, dit-il, souvent... la promotion a presque fait le plein et la demande résiduelle est marginale.

Sur la publicité et la promotion, il importe surtout de retenir qu'il s'agit de deux composantes d'une seule et même réalité. Pour être efficaces, elles doivent être entreprises avec des objectifs clairement définis. Mais

---

<sup>24</sup> Richard H. BUSKIRK & Bruce D. BUSKIRK. Op. cit., p. 358.

l'augmentation des ventes ne devrait jamais être visée comme objectif de la campagne publicitaire car elle (l'augmentation des ventes) est généralement le résultat d'une combinaison de plusieurs variables. Il faut noter enfin que les effets de la publicité et de la promotion risquent d'être annulés si une fois rendus au magasin, les clients ne sont pas convenablement servis. Cela nous amène naturellement à parler du détaillant face à ses clients.

1.5 Le détaillant et sa clientèle: Les relations du détaillant avec sa clientèle constituent l'un des éléments qui font la valeur de son commerce. Ces relations se matérialisent à travers le processus de vente dont nous allons voir ci-après les principales étapes.

a) Accueil: La première impression du client est souvent décisive. Il faut donc tout faire pour qu'elle soit bonne. BOLEN<sup>25</sup> dit à ce sujet que:

Good initial contact is vital to the sale. The sales person cannot expect to successfully close the sale unless he has successfully opened it.

Il existe des formules classiques d'approche initiale, mais il faut reconnaître qu'il n'existe pas de formule magique qui conviendrait à tous les clients à toutes les situations. Ce n'est donc pas tant l'approche utilisée qui importe, l'essentiel est que le client se sente bien accueilli, qu'il sente que l'on est prêt à le servir.

---

25 William H. BOLEN. Contemporary Retailing. Printice-Hall Inc., 1978,  
page 300.

b) Présentation de la marchandise: On achète généralement une marchandise pour satisfaire un besoin déterminé. Celui qui vend ne devrait donc pas perdre beaucoup de temps à discourir sur les caractéristiques du produit. Il doit insister davantage sur les bénéfices que l'acheteur s'intéresse à en retirer. BOLEN<sup>26</sup> fait remarquer en effet que:

Customers don't buy cold cow meat when they buy steak. They buy the steak's good taste and the good times which come with cooking it.

Celui qui vend se doit donc d'essayer de découvrir l'individu en observant son attitude, ses gestes; en analysant ses phrases et chercher à persuader le client que l'article proposé est celui dont les qualités répondent le mieux à ses désirs ou mobiles d'achat.

Il va donc sans dire que, comme les clients ont des motivations différentes, une même marchandise ne doit pas se présenter nécessairement de manière identique. "Une argumentation se construit à la mesure du client", soulignent BAPTIST & DE GREEF<sup>27</sup>.

Il est bien évident que lors de la présentation du produit, celui qui vend se voit souvent forcé de répondre aux objections de la part du client. En effet, fait remarquer GOLDMANN<sup>28</sup>, "un client qui se borne à dire oui ou amen avant d'acheter est un oiseau rare".

26 William H. BOLEN. Op. cit., page 302.

27 Jo BAPTIST & Georges DE GREEF. Op. cit., page 175.

28 Heinz M. GOLDMANN. L'art de vendre. Delachaux et Nestlé, S.A., 1978, page 19.

c) Réponses aux objections: Les objections sont normales. Il ne faut donc pas les redouter; elles ne rompent pas nécessairement le dialogue si le vendeur sait y répondre adéquatement.

En parlant des objections, LETERMAN<sup>29</sup> compare le "oui" au vin dans la bouteille et le "non" au bouchon. Tant que l'on n'a pas fait sauter le bouchon, l'on ne peut jouir du contenu. Ainsi en est-il de la vente. On doit permettre au client de se libérer de tous ses "non".

LETERMAN rappelle cependant que ce qui apparaît être une objection peut n'être en réalité qu'une excuse, un prétexte pour cacher la volonté arrêtée de ne pas acheter. Il appartient donc au vendeur d'éliminer les fausses objections, pour ensuite centrer ses efforts de persuasion sur la véritable raison du refus. Il faut toutefois éviter soigneusement de se laisser entraîner dans une dispute lorsque l'on répond à des objections car notent BAPTIST & DE GREEF<sup>30</sup>, "il ne s'agit pas de triompher du client, car à ce jeu, qui gagne, perd". Il faut donc admettre l'objection si elle est fondée, mais ensuite faire valoir des avantages compensatoires. Si l'objection est totalement injustifiée, il faut naturellement défendre l'article mais sans jamais s'opposer de front au client.

Tous les auteurs conseillent en outre de ne jamais dénigrer l'article d'un concurrent dans le but de mousser son propre produit. LETERMAN<sup>31</sup> dit à ce propos que:

29 Elmer G. LETERMAN. La vente commence quand le client dit non.  
Hachette, page 98.

30 Jo BAPTIST & Georges DE GREEF. Op. cit., page 181.

31 Elmer G. LETERMAN. Op. cit., page 120.

Rien n'indispose plus un client que le dénigrement systématique de la concurrence. Il est de mauvais goût; il ne prouve rien au sujet de ce que vous essayez de vendre; il est parfaitement inutile car vous obtiendriez le même résultat en insistant sur les avantages de votre offre plutôt que sur les désavantages de l'offre rivale.

Si l'on se rend compte que le client n'est pas prêt à conclure la transaction à ce moment précis, il vaut mieux ne pas insister. Et on ne prendra pas une mine dépitée parce que le client s'en va sans rien acheter. Peut-être, après avoir parcouru tous les autres magasins, le client reviendra-t-il acheter dans notre magasin. Si les expressions du visage du client indiquent une approbation, le moment est probablement venu de conclure la vente.

d) Conclusion de la vente: Des questions comme "prenez-vous le bleu ou le jaune?" permettront de savoir si oui ou non toutes les barrières sont tombées car le client indécis fera paraître son indécision.

Si la vente est conclue, une fois le paiement encaissé, il est très utile de saluer le client par une phrase amicale qui renforcera son sentiment de satisfaction. On doit par ailleurs expliquer, s'il y a lieu, le fonctionnement du produit car une mauvaise utilisation du produit peut causer un bris et le client aura tendance à blâmer le vendeur.

D'ailleurs pour JAMES, WALKER & ETZEL<sup>32</sup>, la part importante de chaque vente a lieu après que la transaction actuelle a été complétée car

32 Don L. JAMES, Bruce J. WALKER & Michael J. ETZEL. *Retailing Today*. Second Edition. Harcourt Brace Iovanovich Inc., 1981, page 78.

disent-ils, c'est le degré de satisfaction que le consommateur retire de son achat qui détermine ce qu'il dira aux autres concernant le commerce où il a fait son achat et qui fera qu'il deviendra un client régulier ou non. Le client doit donc être aussi satisfait après l'achat qu'au moment où il s'y est décidé.

Pour beaucoup de vendeurs, la conclusion de la vente n'est rien d'autre que le déclic de la caisse enregistreuse. Il serait contraire aux intérêts du magasin de donner au client l'impression de ralentissement de l'intérêt témoigné à son égard. Toute vente terminée doit mener à une autre. L'homme qui est devenu votre client est toujours un client en puissance. Il ne faut donc jamais manifester d'indifférence envers le client qui vient d'acheter.

Il ressort donc de ce que l'on vient de voir sur la vente qu'à aucun moment, le client ne doit avoir l'impression que l'on ne lui accorde aucune attention. A toutes ses objections, fondées ou non, le vendeur doit répondre sans jamais heurter son orgueil. Que la vente soit conclue ou non, le client doit pouvoir sortir du magasin avec une bonne impression.

#### 1.6 La gestion des stocks:

a) Nécessité du stock: Peu importent les habiletés du vendeur si l'article que cherche un client est épuisé, la vente risque, tout au moins d'être reportée si le client ne parvient pas à trouver un substitut dans le magasin. Ce n'est donc pas pour rien qu'il a été très souvent souligné que le fait d'avoir en main la bonne marchandise, en quantité suffisante, au bon prix et au bon moment, constitue la clé de réussite

d'un commerce de détail. Cela exige nécessairement le maintien d'un certain stock de marchandises. Or, comme l'observe FERRIER<sup>33</sup>,

Un stock est une réserve inemployée, donc momentanément improductive et nécessairement onéreuse: non seulement elle ne rapporte rien de tangible, du moins apparemment, en échange des sacrifices de temps et d'argent qu'il a fallu consentir pour la constituer, mais elle coûte souvent cher à loger, à surveiller...

Trop important, les stocks entraînent donc un gaspillage au plan financier car l'immobilisation en marchandises représente un capital. Celui-ci pourrait être investi ailleurs, soit qu'il pourrait être placé et rapporter des intérêts, soit qu'il pourrait être utilisé plus efficacement dans d'autres secteurs du magasin.

Par contre, lorsque les stocks sont insuffisants, certaines ventes sont reportées, sinon définitivement perdues. En effet, le client qui désire un article non disponible ira le chercher ailleurs, où il peut par ailleurs acheter d'autres articles qu'il aurait pu acheter dans le premier magasin s'il y avait trouvé l'article principal. En outre, il peut non seulement devenir définitivement un client d'un concurrent, mais encore peut-il décourager d'autres clients éventuels en leur disant que ses demandes n'ont pas été satisfaites. La gestion efficace d'un commerce de détail nécessite donc le maintien d'un stock suffisant pour répondre adéquatement à la demande. La tâche du détaillant consiste donc à maintenir un sain équilibre entre un stock suffisant et un stock excessif. L'inventaire comptable devrait lui permettre de suivre l'évolution du stock et d'en faire une planification judicieuse.

---

33 J. FERRIER. La gestion scientifique des stocks. Dunod, 1966, page 1.

b) Inventaire comptable: L'inventaire comptable consiste à:

Enregistrer sur des fiches ou compter les quantités entrées en stock d'une part, celles sorties du stock d'autre part. La différence entre le total des entrées et le total des sorties est égale à l'existant quantitatif en stock à l'instant considéré.<sup>34</sup>

Calculé à intervalles réguliers, l'inventaire comptable est appelé inventaire périodique et permet au détaillant de savoir ce qui reste dans le stock sans avoir à procéder à un dénombrement du stock physique.\*

Chaque détaillant doit évidemment adapter son système d'inventaire à la dimension de son magasin. Au lieu, d'un relevé quotidien, un petit détaillant, fera, selon le genre de produits, un relevé hebdomadaire, bimensuel ou mensuel. Son inventaire pourrait d'ailleurs ne porter que sur des articles de base, c'est-à-dire ceux qui constituent la majeure partie de ses ventes.

L'inventaire comptable est sujet à erreurs intellectuelles. En outre, il ne fait pas ressortir les coulages ou les autres pertes de stocks. Aussi, pour contrôler l'existence réelle des marchandises en stock, l'inventaire physique est-il nécessaire.

c) Inventaire physique: La prise de l'inventaire physique est le comptage systématique de toutes les marchandises en stock à un moment donné. Ce dénombrement est un élément essentiel de la gestion d'un commerce de détail et constitue, pour ainsi dire, un mal nécessaire pour le détaillant. En effet, la connaissance de la valeur du stock physique est

<sup>34</sup> Pierre JARRE. Le stock-outil. Entreprise Moderne d'Edition, 1969, page 153.

\* Il importe de souligner que l'utilisation généralisée des caisses électroniques dans les pays développés permet de connaître à tout moment le niveau des stocks (elle permet en fait un inventaire permanent).

nécessaire pour l'élaboration des états financiers. Il permet de déceler des erreurs dans les registres comptables et de savoir si oui ou non il y a des grandes quantités de marchandises qui ont été volées ou perdues.

L'inventaire comptable et l'inventaire physique vont donc de pair et font partie intégrante du contrôle des stocks. Un magasin qui ne tient pas un inventaire comptable peut poursuivre ses activités pendant des années sans savoir que des grandes quantités de marchandises ont été volées. Or, même s'il y a un inventaire permanent, ces pertes de marchandises ne peuvent être décelées que grâce à l'inventaire physique. Loin donc de s'exclure mutuellement, les deux types d'inventaires présentent un intérêt évident de complémentarité dans la gestion des stocks dont la rotation peut être l'indice du degré d'efficacité.

d) La rotation des stocks: La rotation des stocks indique combien de fois, durant une période donnée, le stock moyen a été vendu et renouvelé. Une rotation lente peut être un indice de surstocks dus à des commandes disproportionnées par rapport aux ventes.

Une fréquence de vente particulièrement forte pendant quelques jours, due à une demande accrue mais passagère, peut amener un commerçant à trop d'optimisme, et à faire des achats qui risquent d'être trop élevées par rapport aux ventes normales. Le détaillant devrait faire ses achats sur base de la cadence moyenne des ventes telle que mise en évidence par les fiches de stock.

Une rotation rapide des stocks permet d'éviter ou de limiter des réductions de prix, puisqu'un séjour prolongé des marchandises dans l'entreposage, peut amener le détaillant à vendre une proportion élevée de ces

marchandises à des prix souvent inférieurs à ceux qui étaient en vigueur originellement.

Cependant une rotation rapide peut accroître certains coûts, notamment ceux de transport à cause de la fréquence des réapprovisionnements. Aussi l'augmentation des ventes due à la rapidité de rotation des stocks devrait-elle être suffisamment grande pour contrebalancer l'accroissement de certains coûts qui résultent de cette même rapidité de rotation.

Il importe également de noter que le taux de rotation des stocks doit être apprécié en fonction du type de commerce. Ainsi et par exemple, un taux de deux pour une période d'une année peut être satisfaisant pour un magasin de vêtements, alors qu'un taux de six serait catastrophique pour un magasin d'alimentation. On comprend en effet ce que cela représenterait pour un supermarché de devoir stocker des marchandises pour **deux** mois.

Il faut aussi préciser avec JONES<sup>35</sup> qu'une rotation optimale des stocks est le résultat de l'efficacité au niveau de l'achat, de la fixation des prix, de la vente et non l'inverse.

e) Méthodes de valorisation des stocks: La valeur attribuée au stock est importante en raison de son incidence sur le profit. Le détaillant peut utiliser l'une ou l'autre des méthodes dont nous allons faire une description brève dans cette section.

---

35 Fred M. JONES. Retail Management. Richard D. Irwin Inc., 1969,  
page 323.

i) Méthode du coût initial: Elle consiste à évaluer les marchandises du stock au prix auquel elles ont été acquises. Elle donne des résultats satisfaisants pour des produits dont le taux de dépréciation est négligeable parce qu'au moment de l'inventaire, ils ont sensiblement la même valeur que leur valeur d'acquisition. Pour des articles sujets à dépréciation, la méthode reporte les pertes dues à la dépréciation sur la période pendant laquelle ces articles sont vendus, au lieu d'en tenir compte dans la période au cours de laquelle elles sont effectivement apparues.

ii) Méthode du coût ou du cours: Elle évalue les stocks au coût initial ou au prix courant suivant le chiffre le plus bas. Cette méthode se justifie par le fait que la plupart des marchandises qui peuvent être remplacées à un coût inférieur à leur coût initial doivent généralement être démarquées pour pouvoir se vendre, alors que celles dont le coût de remplacement est supérieur au coût initial ne sont généralement pas vendables à un prix supérieur à leur prix initial.

iii) Méthode du premier entré, premier sorti: Comme il peut y avoir dans le stock des articles non identifiés par leur coût et qui ont été achetés en périodes différentes et à différents prix, il faut les distinguer d'une façon ou d'une autre. La méthode suppose donc que les marchandises achetées en premier ont été vendues en premier et que ce sont les articles les plus récents qui sont encore en stock.

Cette méthode a l'avantage d'évaluer les stocks aux coûts les plus récents et donc d'attribuer au stock de fermeture un coût qui se rapproche davantage du coût de remplacement. Cependant, elle présente l'inconvénient d'attribuer au coût des marchandises vendues les coûts les plus anciens. Ainsi en période d'inflation, le coût des marchandi-

ses vendues est systématiquement sous-évalué et le profit sur-évalué.

En période de déflation, le coût des marchandises vendues est sur-évalué et le profit sous-évalué.

iv) Méthode du dernier entré, premier sorti: C'est l'inverse de la méthode précédente. En période d'inflation, cette méthode permet d'éviter une lourde imposition. En effet, elle attribue aux articles du stock une valeur inférieure au prix courant de ce stock. Cela augmente le coût des marchandises vendues et maintient donc au niveau minimum la marge brute ainsi que le profit imposable. C'est évidemment l'inverse qui se produit en période de baisse des prix. Mais comme l'on doit en général maintenir la méthode utilisée d'une année à l'autre, ce qui est gagné une année et perdu l'année suivante et vice versa.

Dans ce chapitre sur la gestion des stocks, nous avons vu que le stock est nécessaire dans l'exploitation d'un commerce de détail, mais qu'il constitue un coût pour le magasin parce que c'est de l'argent immobilisé. Le commerçant se doit donc de l'enregistrer, de le compter et de l'évaluer afin d'en faire le contrôle et une meilleure planification. Le but étant de pouvoir répondre continuellement à la demande des clients sans pour autant supporter un investissement excessif. Quant aux différentes méthodes d'évaluation des stocks, chacune a ses avantages et ses inconvénients. L'essentiel sera de maintenir la même méthode d'une année à l'autre pour permettre la comparaison des données. Il faut noter qu'une gestion efficace des stocks ne suffira pas pour assurer la performance du magasin si le personnel de vente n'est pas bien encadré.

1.7 Gestion du personnel de vente: La croissance des entreprises de commerce de détail place leurs dirigeants devant des problèmes qui ne se posaient qu'aux grandes entreprises. La gestion du personnel de vente est de ceux-là.

La gestion du personnel contribue à l'accroissement de l'efficacité et des résultats financiers de toute entreprise lorsqu'elle permet d'utiliser plus rationnellement les habiletés et les aptitudes de chacun de ses membres. Pour un commerce de détail, les succès ou les échecs sont parfois attribuables aux efforts individuels et collectifs que ses vendeurs ont fournis. Plusieurs études dont notamment celles de JOLSON & SPATH (1973) et celles de BURSTNER (1975-1976) ont révélé en effet que la perception qu'ont les clients du personnel de vente est l'un des facteurs les plus déterminants dans le choix du magasin.<sup>36</sup> Pouvoir compter sur des meilleurs vendeurs constitue donc pour un commerce un atout non négligeable et chaque détaillant devrait s'en assurer par une bonne politique de recrutement et un bon encadrement.

a) Recrutement: Le recrutement comporte deux phases: susciter des candidatures et sélectionner parmi elles les vendeurs ou vendeuses qui seront retenus. BAPTIST & DE GREEF<sup>37</sup> donnent quelques aptitudes à rechercher chez un candidat au poste de vendeur. Il s'agit essentiellement de la tendance à l'extroversion, attitude qui, selon les auteurs, prédispose à la facilité de contacts, tant utiles dans la vente. L'ambition, l'idée

---

36 Cités par R. Kenneth TEAS. "Performance. Reward Instrumentalities and the motivation of retail salespeople". Journal of retailing. Volume 38, number 3, Fall 1972.

37 Jo BAPTIST & Georges DE GREEF. Op. cit., page 235.

d'ouvrir un jour un magasin à son propre compte est une disposition qui peut guider un vendeur dans son travail. Le commerçant doit en fait se résigner à engager des vendeurs qui risquent un jour ou l'autre de devenir des concurrents mais dont le dynamisme aura temporairement animé leur maison, soulignent BAPTIST & DE GREEF.

Pour Herbert M. & Jeanne GREENBERG<sup>38</sup>, les critères d'embauche sont, plus que tout autre facteur, responsables du taux de rotation des vendeurs et des mauvais résultats qu'ils obtiennent. Ils recommandent, pour le recrutement des vendeurs, ce qu'ils appellent "approche par harmonisation entre l'individu et l'emploi".

C'est une approche qui exige que l'on ait préalablement effectué une étude du travail quotidien par poste et défini explicitement les qualités à posséder pour qu'un candidat réussisse et en tire satisfaction. Il s'agira donc, dans l'évaluation du candidat, de voir si la plupart des critères de personnalité du candidat, s'accordent avec les exigences fonctionnelles clefs de l'emploi, et qu'aucun d'entre eux n'est contradictoire au point d'entraîner un échec.

Pour DOYLE & SHAPIRO<sup>39</sup>, du fait de l'ingratitude du métier du vendeur, c'est, plus que le recrutement, l'encadrement immédiat qui joue un rôle important.

---

38 Herbert M. GREENBERG & Jeanne GREENBERG. "Les vendeurs qui savent s'adapter". Revue Harvard. L'Expansion no 20, printemps 1981.

39 Stephen X. DOYLE & Benson P. SHAPIRO. "Comment motiver votre force de vente". Revue Harvard. L'Expansion no 18, automne 1980.

b) Encadrement: L'encadrement comprend essentiellement la fixation des objectifs pour les vendeurs, la rémunération et l'évaluation du rendement.

i) Fixation des objectifs: La fixation des objectifs élevés mais réalisables aux vendeurs permet de s'assurer que le lien entre les efforts déployés et les résultats effectifs sur les ventes sont perçus. Elle rend donc plus aisée la mesure et plus précis le rapport sur les résultats.

ii) Rémunération: La rémunération est l'un des éléments clefs d'un programme de gestion et de motivation du personnel de vente. Il existe trois principaux types de rémunération: salaire, commission et combiné (salaire et prime). Mais peu importe le plan de rémunération adopté, l'essentiel est qu'il soit connu dans tous les détails par les employés et surtout qu'il ne laisse à ces derniers, aucune impression d'inéquité. En effet, comme le soulignent Richard H. & Bruce D. BUSKIRK<sup>40</sup>:

Rien n'est plus démoralisant pour un employé que d'apprendre qu'un collègue possédant moins de compétence et effectuant un travail moins exigeant est mieux rémunéré.

iii) Evaluation du rendement: L'évaluation du rendement vise à révéler si l'employé s'est bien acquitté des responsabilités qu'on lui avait confiées.

Nous devons cependant constater avec BAPTIST & DE GREEF<sup>41</sup> que les tâches du personnel de vente étant complexes: mise en ordre des

<sup>40</sup> Richard H. BUSKIRK & Bruce D. BUSKIRK. Op. cit., page 458.

<sup>41</sup> Jo BAPTIST & Georges DE GREEF. Op. cit., page 252.

rayons, emballage, encaissement, etc., déterminer leur rendement d'une manière satisfaisante n'est pas très aisé. Il importe cependant de noter que les commerces pour lesquels le problème d'évaluation du rendement présente un grand intérêt, soit ceux qui ont un personnel de vente relativement nombreux, disposent généralement d'informations nécessaires pour une évaluation acceptable du rendement de leurs vendeurs. En effet, le dépouillement de la bande récapitulative de la caisse enregistreuse s'il y a des indices attribués à chaque vendeur, des compteurs spéciaux pour chaque vendeur sur la caisse enregistreuse, le tri par vendeur des souches de vente, etc., peuvent fournir au moins un des éléments d'appréciation de rendement individuel d'un vendeur.

Il convient de souligner qu'à partir des résultats de l'évaluation, il faudrait prendre s'il y a lieu, des mesures susceptibles d'améliorer le rendement. Par exemple, la formation des vendeurs qui présentent des chiffres trop faibles.

A notre avis, il n'y a pas lieu d'opposer recrutement et encadrement du personnel de vente. Nous pensons qu'il s'agit là de deux composantes de la gestion du personnel qui, loin de s'exclure, se complètent plus tôt mutuellement. En effet, croyons-nous, un bon recrutement qui ne serait pas complété par un encadrement adéquat serait presque peine perdue. Et l'encadrement des vendeurs donnera sans nul doute de bien meilleurs résultats si l'on a recruté de bons candidats que dans le cas contraire. Il faut donc dire qu'une bonne gestion du personnel de vente commence au niveau du recrutement. Nous avons vu que celui-ci ne peut réussir que si le détaillant a clairement défini les tâches de façon à pouvoir rechercher chez un candidat les caractéristiques voulues compte tenu de la nature des tâches auxquelles il est destiné. Et une fois, embauchés, les vendeurs

doivent bénéficier d'un encadrement adéquat: des objectifs clairs, une rémunération équitable pour tous, une évaluation du rendement et des mesures propres à l'améliorer. Cela engendrera une force de vente efficace, motivée et performante; ce qui bénéficiera et aux vendeurs et au magasin. Cette performance de la force de vente qui devrait se refléter sur les ventes ne peut évidemment pas être convenablement évaluée si le magasin ne dispose pas d'un système comptable.

#### 1.8 Le commerce de détail et la comptabilisation des opérations:

Plusieurs auteurs dont BAPTIST & DE GREEF<sup>42</sup> et WILL & HASTY<sup>43</sup> affirment que pour un détaillant, disposer d'un système d'enregistrement des principales opérations est plus qu'une nécessité. BAPTIST & DE GREEF le soulignent ainsi:

Sans un système facile d'enregistrement des principales opérations, le commerçant est aveugle. Il peut avoir une bonne mémoire, un certain flair commercial, une habileté à prendre des décisions; ces qualités sont indispensables, mais elles doivent pouvoir se baser sur des informations sûres. Sans elles, il aura du mal à trouver son chemin dans cette obscurité, ses erreurs de jugement fréquentes, ses décisions peu certaines, fâcheuses sinon catastrophiques.

Pour ces auteurs, l'enregistrement des opérations est donc d'une nécessité absolue pour avoir des informations de base pour la prise de décisions. Pour WILL & HASTY c'est la seule façon pour le détaillant de suivre l'évolution de ses affaires. Ils disent à ce propos que:

---

42 Jo BAPTIST & Georges DE GREEF. Op. cit., page 261.

43 R. Ted WILL & Ronald W. HASTY. Op. cit., page 88.

Like the pilot who needs instruments to steer a plane, a merchant needs instruments to guide her or him. These instruments must inform where the business has been and where it is now.

Une comptabilité bien conçue (qui correspond aux besoins du magasin) et régulièrement tenue est, l'un des plus sûrs moyens de disposer des données rationnellement établies. Elle permet d'avoir des informations sûres, de contrôler les mouvements d'espèces et de marchandises, de vérifier les relations avec les tiers: sommes dues aux fournisseurs et sommes dues par les clients.

La comptabilité permet en outre de disposer d'un moyen de preuve, surtout vis-à-vis des autorités fiscales. En effet, faute d'une comptabilité probante, ou d'une comptabilité tout court, le commerçant voit, dans certains pays, son bénéfice taxable déterminé forfaitairement, soit sur des bases incomplètes et son argumentation de défense ne peut qu'être boîteuse. Elle permet également de déterminer avec exactitude les états financiers du magasin.

En effet, les données comptables se résument, à la fin d'un exercice, dans les états financiers, notamment le bilan et l'état des résultats. L'étude de ces données fournit des indices sur l'efficacité du magasin. Le bilan montre la situation du magasin à un moment donné. Il est en quelque sorte l'inventaire de tout ce que possède le magasin (actif) et tout ce qu'il doit (passif). L'état des résultats révèle si le magasin a atteint ou non un de ses principaux objectifs, c'est-à-dire la réalisation des bénéfices.

De ces rapports qui résument les effets de toutes les opérations effectuées au cours d'un exercice, on peut extraire des chiffres clés auxquels il convient de s'arrêter particulièrement. On tentera alors de découvrir, à partir des relations qui existent entre eux, la source des problèmes éventuels.

L'analyse dite "verticale" des états financiers est l'un des moyens de mettre en évidence des relations entre différentes données afin de faire ressortir clairement les faits essentiels. Elle consiste à établir une relation en pourcentage entre différents postes de l'état financier d'un exercice donné. Le détaillant pourrait calculer par exemple le pourcentage de chacun des postes de l'état des résultats par rapport aux ventes. Cela fournit des informations très utiles en faisant ressortir la valeur relative des postes.

L'analyse dite "horizontale" est également d'une grande utilité. Il s'agit d'une étude de la tendance des postes des états financiers de deux exercices ou plus. Elle permet de se faire une idée plus exacte sur la situation et l'évolution du magasin. Les changements survenus dans les postes sont exprimés sous forme de pourcentage et deviennent ainsi facilement perceptibles.

Après avoir identifié chacun des changements importants survenus (baisse du chiffre d'affaires, augmentation des frais d'exploitation...), on tente alors d'en découvrir les raisons en étudiant les relations qui existent entre plusieurs postes jusqu'à retracer la source principale d'un changement défavorable. La figure 2 nous apparaît être d'une grande utilité pour une telle analyse.

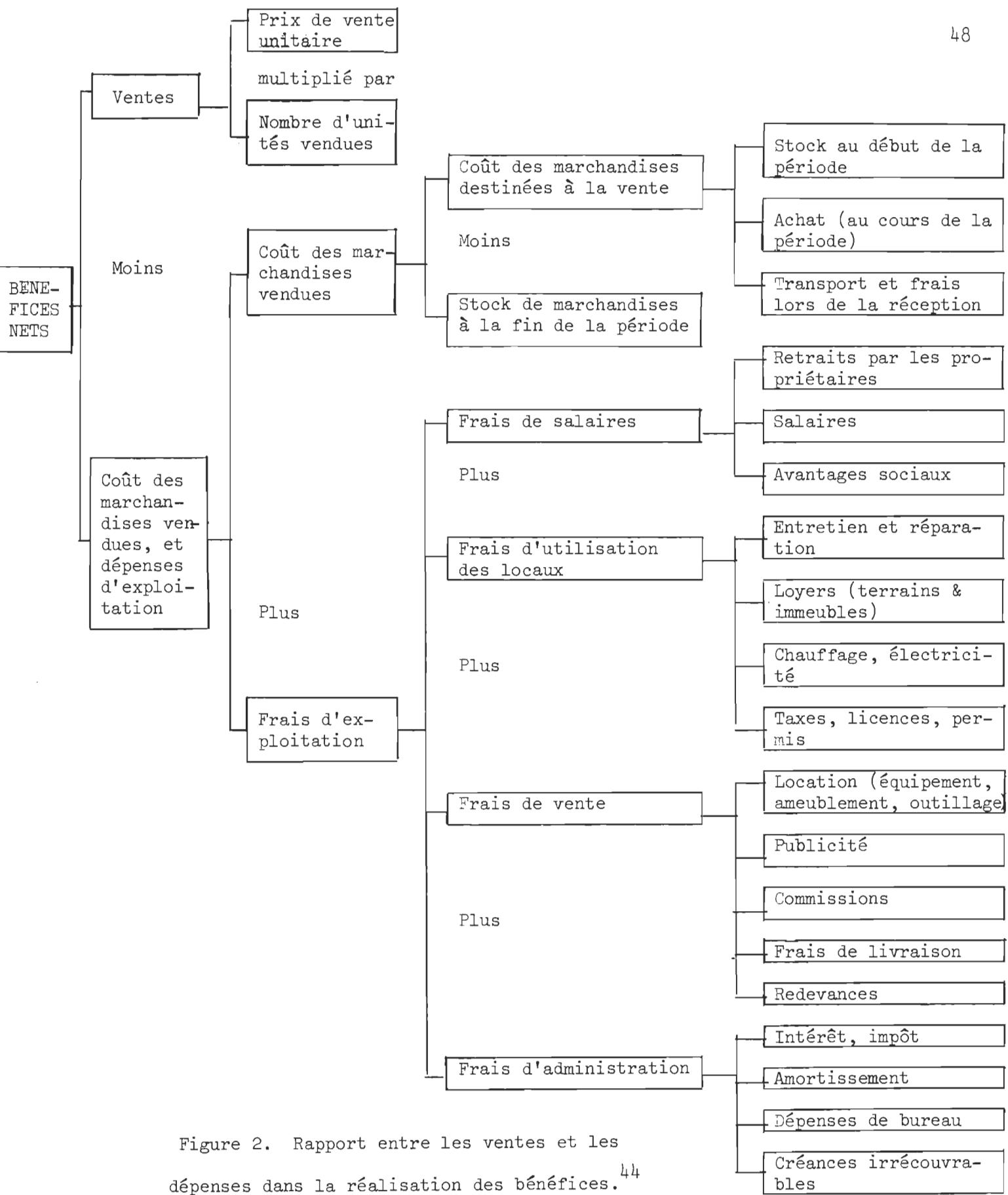


Figure 2. Rapport entre les ventes et les dépenses dans la réalisation des bénéfices.<sup>44</sup>

Cette figure permet de visualiser les relations qui existent entre les divers postes de l'état des résultats. L'analyse de ces postes permettra donc de retrouver la source principale d'un changement, d'apprécier à leur juste valeur les effets des uns sur les autres.

Par exemple, la situation financière d'un commerce est moins bonne lorsqu'une diminution des ventes est accompagnée d'une augmentation des stocks, des créances irrécouvrables etc. De même un commerce peut éprouver des difficultés si une diminution du chiffre d'affaires est accompagnée d'une augmentation du coût des marchandises vendues et des frais de vente.

En revanche, si une augmentation constante des ventes est accompagnée d'une diminution du stock, des frais de vente ou d'une augmentation de ces postes mais moins rapide que le taux d'augmentation des ventes, le commerçant peut parler d'une amélioration de la situation financière de son magasin. Une augmentation du pourcentage du coût des marchandises vendues en fonction du chiffre des ventes peut paraître minime à première vue, mais l'étude de son effet sur le bénéfice peut porter à conclure qu'elle est importante. Avec une telle analyse, la recherche des solutions aux changements défavorables est susceptible d'être plus judicieuse.

Toutes ces analyses ne sont évidemment possibles que si le détaillant enregistre régulièrement ses opérations et en tient une comptabilité simple mais complète. Nous avons en fait vu dans ce chapitre qu'aucun détaillant ne saurait se passer de la comptabilité sans compromettre l'efficacité de la gestion de son commerce. Nous avons vu en effet qu'elle

fournit des informations sans lesquelles beaucoup de décisions seraient rarement judicieuses. C'est elle qui permet, à travers les états financiers, d'apprécier la performance d'un magasin, d'analyser les sources des problèmes éventuels. Son absence ne peut donc qu'être préjudiciable à la rentabilité du commerce concerné.

#### 1.9 Synthèse du processus de gestion d'un commerce de détail

Tout le long de cette partie du travail, nous avons vu que pour atteindre sa finalité, soit celle de rentabiliser ses investissements, celui qui exploite un commerce de détail doit avoir la bonne marchandise. Il doit en effet persuader le consommateur que ce qu'il lui offre lui permettra de satisfaire ses besoins. Pour chacune des principales fonctions de gestion d'un commerce de détail, la figure 3 fait état des éléments essentiels des lignes directrices qui aident à assurer la satisfaction des clients, et par le fait même, le succès du magasin.

La figure 3 montre que l'assortiment des marchandises doit être choisi en fonction des besoins de la clientèle potentielle. Les prix doivent être acceptables pour les clients et permettre une marge suffisante pour rentabiliser le magasin. Mais même la bonne marchandise doit se faire connaître, une certaine image du magasin doit être entretenue etc., d'où les campagnes de publicité et de promotion. Celles-ci doivent avoir des objectifs précis, être conçues en fonction de la typologie des consommateurs visés et être compatibles avec les autres fonctions du marketing-mix.

Tout client doit être bien accueilli et la présentation du produit doit davantage insister sur son aspect fonctionnel. Et, aussi bien lorsqu'après l'achat, le client doit bénéficier d'un service convenable.

Il va sans dire que, quelque bon que soit l'accueil réservé au client, si celui-ci demande un article épuisé, la vente risque de rater. La gestion des stocks doit donc éviter de telles situations en assurant un sain équilibre entre un stock insuffisant et un stock excessif. Le recrutement et l'encadrement du personnel de vente doivent assurer au magasin des vendeurs aptes à servir convenablement les clients. Les opérations du magasin doivent être régulièrement suivies à travers une comptabilité. Toutes ces fonctions sont interdépendantes et doivent donc être menées harmonieusement. Enfin les facteurs positifs ou négatifs de l'environnement doivent être toujours pris en considération.

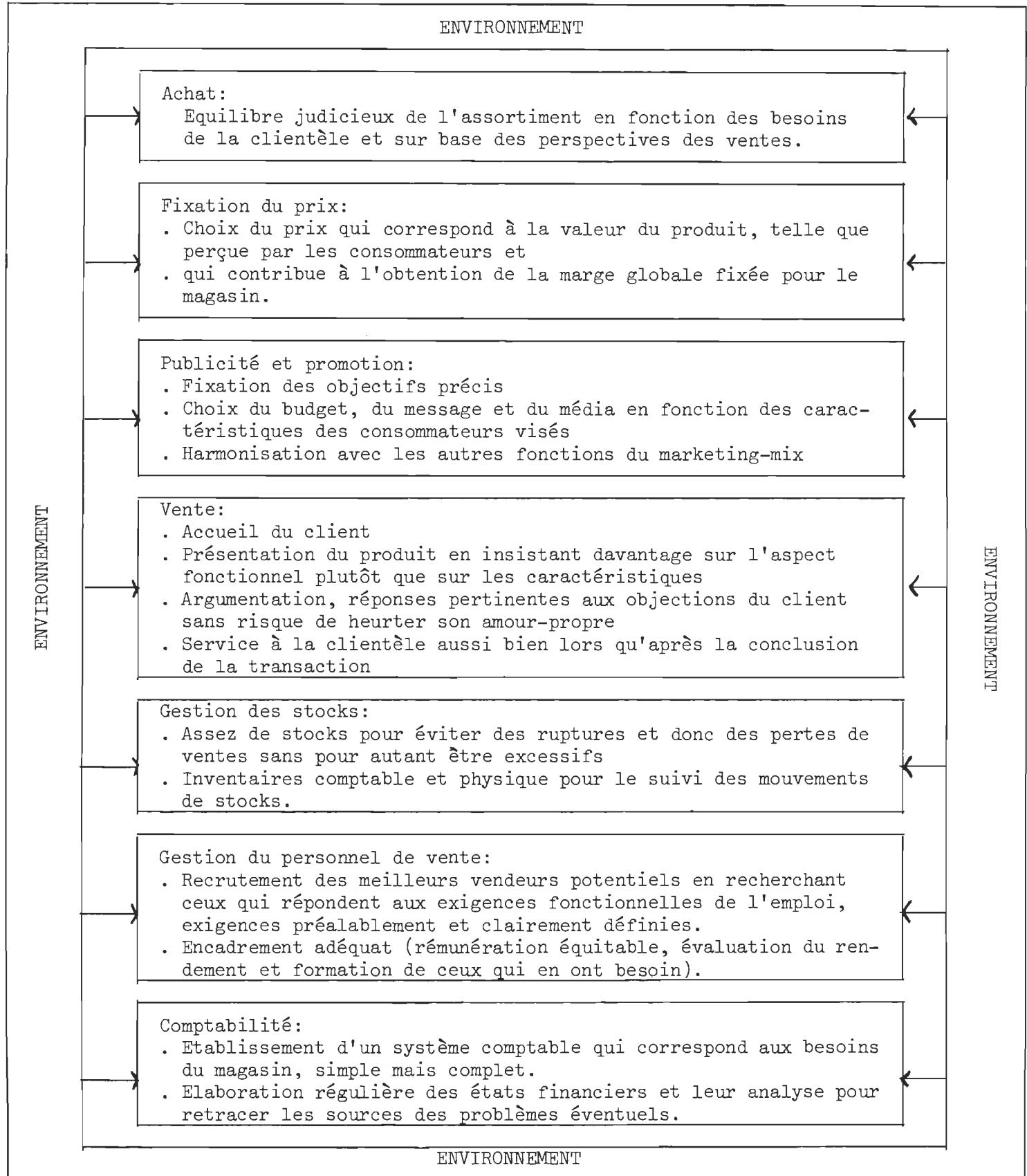


Figure 3 - Schéma du processus de gestion d'un commerce de détail.

Nous venons de voir, sans entrer dans le détail des techniques, les principes de gestion essentiels qui doivent guider le détaillant dans l'accomplissement des fonctions qu'implique l'exploitation de son commerce. Nous allons donc voir dans la deuxième partie, et ce, à la lumière de ces principes normatifs dont il vient d'être question, le fonctionnement du commerce de détail au Rwanda.

## PARTIE 2: LE FONCTIONNEMENT DU COMMERCE DE DETAIL AU RWANDA

### 2.1 Introduction

Le réseau rwandais de distribution des produits de consommation pourrait se schématiser comme suit:

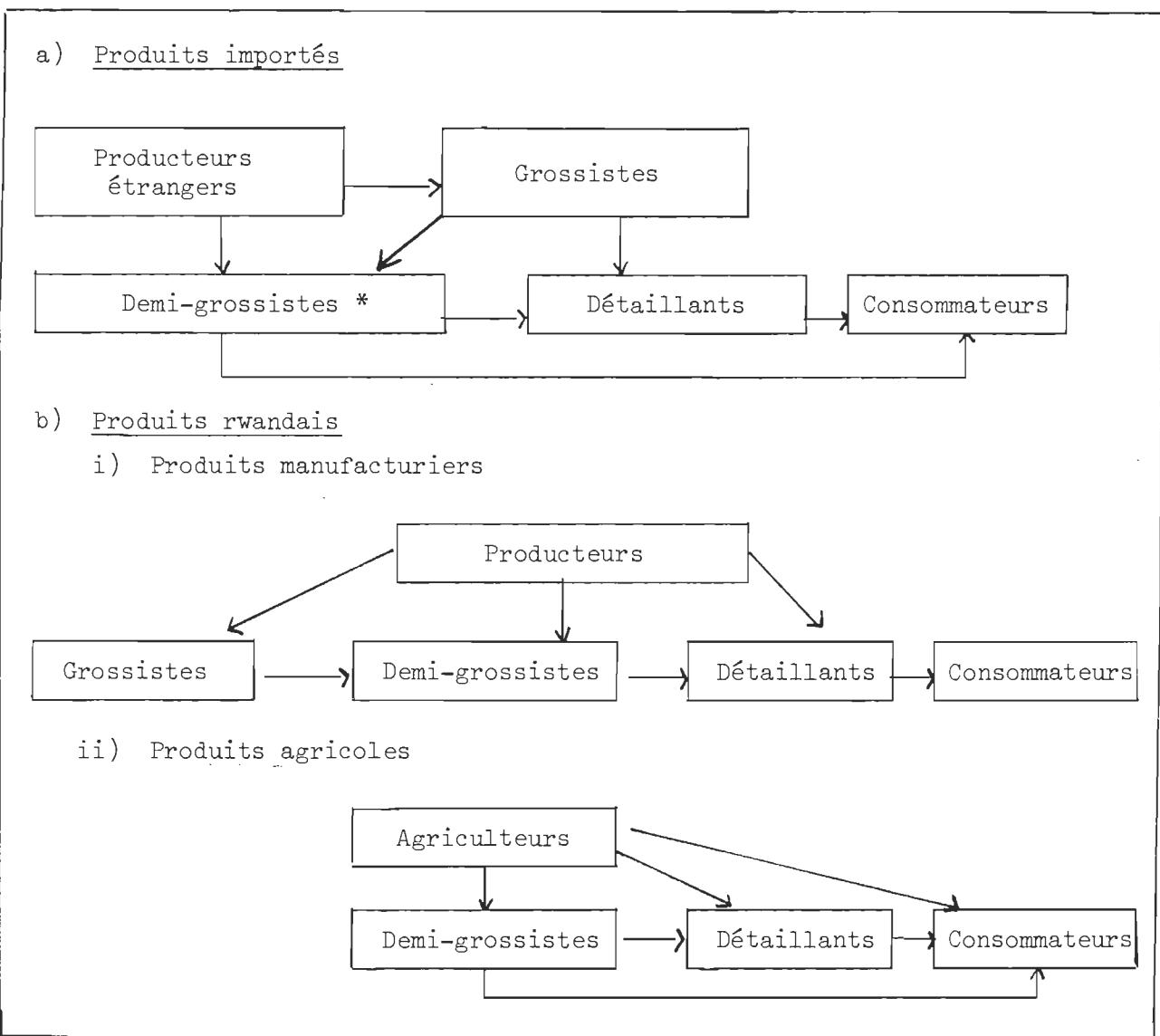


Figure 4. Réseau de distribution des produits de consommation au Rwanda

\*Demi-grossiste : Commerçant qui exerce à la fois des activités de gros et de détail contrairement aux vrais grossistes qui ne vendent jamais au détail. Au Rwanda, il existe très peu de vrais grossistes.

La distribution au Rwanda est un secteur très peu structuré et qui ne donne lieu à presque'aucune statistique permettant de connaître un quelconque agrégat pouvant le caractériser. Elle se caractérise essentiellement d'une part, par l'absence d'une spécialisation à la fois horizontale (celle ayant trait aux types de marchandises offerts) et verticale (celle ayant trait aux stades du réseau de distribution) et d'autre part, par une cascade de petits intermédiaires.

La non spécialisation horizontale se traduit par la dispersion des efforts de presque chaque commerçant dans la vente d'une multiplicité de produits d'une diversité plutôt étonnante: textile, produits agricoles, bière, limonades, produits d'hygiène, chaussures, papeterie, etc. A tout cela, il faut ajouter le fait que s'il dispose d'une camionnette, le commerçant s'improvise de temps à autre, transporteur de marchandises et/ou de passagers.

Cet état de chose s'expliquerait essentiellement par le fait que, notait le Ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie,

Les opérateurs économiques du Rwanda, spécialement les nationaux, se recherchent encore et ne trouvent la viabilité de leurs efforts que dans la diversité des articles.<sup>1</sup>

C'est donc dire que "ne pas mettre ses oeufs dans un seul panier", tel semble être le crédo du commerçant rwandais. Nous sommes cependant en droit de nous demander si, "en embrassant trop, il ne risque pas de mal étreindre". On comprendra alors que la classification de divers

---

<sup>1</sup> Ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie. République Rwandaise. Rapport annuel 1981, page 69.

secteurs du commerce (textile, chaussure, quincaillerie, alimentation) si aisée dans les sociétés avancées, perd presque toute sa signification au Rwanda.

Pour ce qui est de la non-spécialisation verticale, celle-ci fait que les commerçants dits grossistes mènent leurs activités de vente en gros parallèlement et sous le même toit les activités de vente au détail. Dans ces conditions, même si nous avions les statistiques sur les ventes des commerces, les départager entre les ventes au détail et les ventes au gros eût été impossible, et l'évaluation chiffrée de l'évolution du commerce de détail toujours problématique.

Au niveau du commerce de détail, une prolifération de petits détaillants constitue un autre trait caractéristique digne de mention. En effet, plusieurs personnes dont le très bas niveau de formation limite les alternatives d'emplois rémunérateurs se réfugient dans le petit commerce, un secteur qui n'oppose que des barrières facilement franchissables pour les nouveaux arrivants. C'est ainsi que quand vous arrivez par exemple à Kigali (la capitale) vous avez l'impression que tout le monde a quelque chose à vendre! Vous avez toute une foule de revendeurs et de re-vendeuses professionnels ou amateurs qui s'approvisionnent parfois chez d'autres détaillants ou sur le marché public pour proposer ensuite la marchandise quelques kilomètres, sinon, quelques centaines de mètres seulement plus loin. Vendant des produits similaires ou identiques, ils se disputent un marché limité, ce qui y maintient les gains à un niveau relativement bas. Cependant, il importe de préciser ici que la compétition est créée plus par l'absence de spécialisation que par le grand

nombre de commerçants, nombre qu'il est impossible de connaître avec précision. Des chiffres qui apparaissent dans le tableau 1, il faudra plutôt retenir des ordres de grandeur.

Tableau 1

Nombre d'inscrits au registre de commerce  
par préfecture au 31 décembre 1981<sup>1</sup>

PREFECTURE	PERSONNES AUTORISEES JUSQUE FIN 1981		
	PHYSIQUES	MORALES	TOTAL
Kigali	1 708	195	1 903
Gitarama	691	8	639
Butare	822	17	839
Gikongoro	332	3	335
Cyangugu	277	14	291
Kibuye	255	5	260
Gisenyi	719	12	731
Ruhengeri	499	6	505
Byumba	414	7	421
Kibungo	327	8	335
 TOTAL	6 044	275	6 319

1 Source: Ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie.  
République Rwandaise - Rapport annuel de l'exercice 1981.

Comme d'une part, ces statistiques réunissent sous la même rubrique et les commerçants et les industriels, et que d'autre part, il y en a qui choisissent d'opérer dans l'illégalité (c'est-à-dire sans registre de commerce), comme le reconnaît la direction générale du commerce:

Dans certains coins plus éloignés de centres commerciaux reconnus, un bon nombre de petits commerçants exercent leurs activités sans être immatriculés au registre de commerce.<sup>2</sup>

elles sont difficilement interprétables.

Toutefois, puisqu'au Rwanda les commerçants sont rarement des personnes morales (des sociétés), l'on pourrait valablement présumer que les personnes morales représentent les industriels et les personnes physiques (des indépendants) les commerçants.

Nous avons jugé sans beaucoup d'intérêt le calcul du nombre de commerçants par habitant et ce, pour deux raisons principales. D'une part, cela laisserait supposer que nous sommes en mesure de dire le nombre idéal de commerçants par habitant, ce que nous ne pouvons faire. D'autre part, la taille des commerces n'étant pas disponible, la comparaison des chiffres d'une préfecture à l'autre serait facilement sujette à de fausses conclusions.

En effet, seul le chiffre d'affaires constituerait un indice acceptable de la dimension d'un commerce au Rwanda. Le nombre d'employés serait trompeur puisque vous y trouvez souvent un "grand" commerce et une boutique qui emploient le même nombre de personnes qui se réduit

---

2

Ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie.  
République Rwandaise, Rapport annuel, Exercice 1981, page 74.

d'ailleurs presque toujours à deux à savoir: le propriétaire et son conjoint. La surface de vente conviendrait mieux que le nombre d'employés mais moins que le chiffre d'affaires puisqu'il n'est pas rare de trouver des "grands" magasins mais presque toujours à moitié vides ou si l'on veut pleins à moitié! Mais, et nous n'avons cessé de le souligner, les statistiques sont une denrée rare dans le commerce de détail rwandais. N'ayant donc rien de tous ces indices, nous nous sommes contenté de ces chiffres absolus qui, faut-il le reconnaître, sont d'une valeur fort limitée.

Pour revenir à l'extraordinaire démultiplication des opérations commerciales dont nous avons parlé ci-haut, il faut remarquer qu'elle présente à la fois avantages et inconvénients. En effet, les petits commerçants créent la divisibilité du produit, c'est-à-dire qu'ils en assurent la fragmentation. Ils vendent des cigarettes à l'unité, de l'huile au "compte-goutte", du sucre à la cuillerée etc... Ainsi permettent-ils aux acheteurs peu fortunés (les plus nombreux) de se procurer certaines denrées qui, vendues au paquet, au litre ou au kilo, leur seraient inaccessibles parce qu'ils ne disposent pas de la somme nécessaire pour un achat global. Elle procure aussi à ces revendeurs un bénéfice qui est parfois leur principale source de revenu monétaire.

Le revers de la médaille c'est que cette multiplicité d'intermédiaires donnant l'impression d'une relative anarchie, constitue un facteur certain de hausse des prix et de manœuvres spéculatives. Il ne peut d'ailleurs en être autrement puisque chaque opération de vente et de revente doit se traduire effectivement par un gain, aussi petit puisse-t-il

être. Et c'est, au bout de la chaîne, le consommateur qui en subit les conséquences, car morceau après morceau, pièce après pièce, il paie beaucoup plus cher. Et l'ironie du sort veut que ce soit les plus démunis qui écopent comme quoi ils doivent payer la contrepartie des avantages qu'ils ont de la cascade d'intermédiaires et donc de la divisibilité du produit à laquelle nous avons fait allusion ci-haut.

En outre, compte tenu de ce grand nombre de gens qui se lancent dans les activités commerciales sans qualifications de base nécessaires, nombreux sont des commerces dont la gestion laisse à désirer. Il faut ajouter à tout cela un environnement socio-économique caractérisé par une population relativement nombreuse et très pauvre qu'une croissance accélérée contribue à appauvrir chaque jour davantage. Voilà ce qui n'est sans doute pas de nature à favoriser l'expansion de ce secteur qui, autrement, pourrait jouer un rôle primordial dans le développement d'un pays où l'industrie est encore très absente, et qui se débat encore dans le sous-développement.

Pour parler de tous ces aspects du commerce de détail au Rwanda, nous commencerons par son environnement (social, économique et légal) avec pour but de voir comme il est susceptible de l'influencer ou l'influence effectivement. Nous parlerons ensuite de la structure c'est-à-dire de quelques formes d'exploitation commerciale que l'on retrouve au Rwanda avec pour but d'en souligner les caractéristiques générales. Nous tenterons également à la lumière de ce qui aura été évoqué dans ces parties de mettre en évidence ce qui nous apparaît être l'essentiel des problèmes de ce secteur économique.

## 2.2 L'environnement du commerce de détail au Rwanda

### 2.2.1 Environnement social

#### a) Etat de la population:

L'analyse des chiffres de la population rwandaise et l'étude de leurs variations dans le temps fournissent un point de départ dans l'analyse de la taille du marché et permettent d'estimer à plus ou moins long terme les changements qui vont résulter de l'évolution démographique.

La population du Rwanda estimée à 3 579 810 en 1970, est passée à 4 830 984 (selon le recensement général effectué en août 1978), soit un taux d'accroissement moyen annuel de 3.7%. Elle était estimée à 5 388 012 en 1981, soit un taux d'accroissement moyen annuel de 3.8% de 1978 à 1981.<sup>1</sup> Ce taux de croissance élevé s'explique essentiellement par un taux de natalité très élevé dont la moyenne pour le Rwanda se situe, selon la même source, à 5.4%, taux qui, par rapport à 1970, accuse une augmentation. Cette augmentation est due, explique le ministère du Plan, et comme nous le verrons lorsque nous allons parler de la répartition de la population par catégories d'âge, à la fois au rajeunissement de la population et donc à l'arrivée à l'âge fécond de classes nombreuses et à l'accroissement de la fécondité générale. Aussi le nombre moyen d'enfants nés vivants par femme en fin de période féconde est-il passé de 7.7 enfants en 1970 à 8.6 enfants en 1978.

---

<sup>1</sup> Source: Ministère du Plan. Projet du IIIième Plan de développement économique, social et culturel 1982-1986. République Rwandaise, août 1982, page 6-7.

b) Estimation de l'évolution de la population rwandaise de 1985 à 2000:

Le Ministère du Plan a fait des prévisions sur l'évolution de la population rwandaise jusqu'à l'an 2000 selon quatre scénarios qui diffèrent l'un de l'autre suivant les hypothèses de base retenues. Nous utiliserons pour fins de notre travail, ce qu'il (Ministère du Plan) a appelé "scénario 1" dont l'hypothèse de base est le maintien des conditions actuelles de mortalité et de fécondité sur toute la période considérée; ce qui donnerait les chiffres suivants:

<u>Année</u>	<u>Population (en milliers)</u>
1985	6 167
1990	7 480
1995	9 056
2000	10 953

L'ensemble de la population rwandaise représente le marché national maximum de consommation. Si l'on n'analyse que la seule variable "Population", l'on dirait que le commerce de détail pourrait bénéficier d'un marché en croissance constante. Mais comme nous le verrons plus loin, établir une équation "croissance de la population = croissance du marché" n'est pas toujours réaliste car ce n'est pas tant l'effectif de la population qui importe que le pouvoir d'achat de cette population. Aussi une population de cinq mille habitants riches représente-t-elle un bien meilleur marché qu'une population d'un million de gens très pauvres. Nous verrons d'ailleurs qu'en ce qui concerne le Rwanda, cette forte croissance de la population risque d'être un facteur plutôt négatif dans la mesure où elle peut contribuer à son appauvrissement graduel.

c) Répartition de la population par sexe et par groupe d'âge:

Quand on analyse les marchés potentiels, on introduit d'autres dimensions telles que: la répartition de la population par sexe et par groupe d'âges, le niveau de formation, le taux d'urbanisation etc... Ces éléments ont, en effet, une grande influence sur le comportement de consommation.

Tableau 2

Répartition de la population par sexe  
et par groupe d'âges au recensement de 1978<sup>1</sup>

GROUPE D'AGES	Sexe Masculin		Sexe Féminin		Les 2 sexes
	a) %par rapport à la popula- tion mascul.	b) %par rapport à la popula- tion totale	c) %par rapport à la popula- tion fémin.	d) %par rapport à la popula- tion totale	e) %par rapport à la popula- tion totale= (b) + (d)
0 - 9	.34	.17	.33	.17	.34
10 - 19	.25	.12	.24	.12	.24
20 - 29	.17	.08	.16	.08	.16
30 - 39	.08	.04	.10	.04	.08
40 - 49	.06	.03	.07	.04	.07
50 - 59	.05	.03	.05	.03	.06
60 & plus	.05	.02	.05	.03	.05
TOTAL	100%	49%	100%	51%	100%

1 Chiffres calculés à partir du tableau "Répartition de la population résidente totale par sexe et par groupe d'âges au recensement de 1978" - Ministère du Plan, Projet du IIIième Plan de développement économique, social et culturel 1982-1986. République Rwandaise, août 1982, page 8.

Les informations contenues dans le tableau 2 sont d'une importance particulièrement grande, notamment pour le commerce des articles d'habillement. Il ne faut certes pas surestimer cette importance dans le contexte rwandais où l'on trouve plutôt rarement des prêts-à porter dans les magasins. Mais comme le textile est au Rwanda la marchandise que l'on retrouve dans tous les magasins ou presque et que, bien évidemment, certains types de tissus conviennent davantage ou même exclusivement aux femmes ou aux hommes, ces informations sont loin d'être inutiles.

Il faut d'ailleurs noter que, si les principaux intéressés étaient en mesure de les exploiter, ces informations retrouveraient toute leur signification pour le commerce de la friperie où l'on trouve des vêtements destinés aux deux sexes et de presque tous les âges. Ces informations pouvant être en principe disponibles pour n'importe quel niveau: préfectoral, communal et sectoriel, un commerçant de la friperie, bien entendu averti et soucieux de constituer un bon assortiment, pourrait les exploiter utilement.

Si nous avons parlé du seul secteur de l'habillement, ce n'est pas qu'il soit le seul qui pourrait tirer profit de telles informations; ce n'est plutôt là qu'un exemple parmi tant d'autres. Personne n'ignore en effet qu'il existe bien d'autres produits qui s'adressent davantage à tel groupe d'âges ou à tel sexe.

d) Estimation de l'évolution de la population rwandaise  
par sexe et par groupe d'âges:

Il faut souligner que l'évolution dans le futur des chiffres du tableau 2 constituerait sans doute une donnée beaucoup plus intéressante que les chiffres pour une seule année et surtout quand cette année est 1978 et que l'on est en 1984! Nous parlons donc de cette évolution ci-après et les chiffres que nous utilisons sont ceux calculés sur base des hypothèses dont nous avons déjà fait mention lorsque nous traitions de l'évolution de la population rwandaise.

Tableau 3

Estimation de l'évolution de la population  
par sexe et par groupe d'âges<sup>1</sup>

GROUPE D'AGES	1985				1990				1995				2000			
	Hommes		Femmes		Hommes		Femmes		Hommes		Femmes		Hommes		Femmes	
	Effectif en milliers	%														
0- 9	1 147.1	.38	1 147.4	.37	1 425.6	.39	1 387.6	.37	1 713.7	.38	1 668.	.37	2 061.8	.38	2 007.	.37
10-19	714.0	.23	740.9	.24	862.3	.23	896.7	.24	1 087.2	.24	1 092.6	.24	1 352.	.25	1 321.5	.24
20-29	473.5	.16	491.6	.16	567.9	.15	590.3	.16	680.8	.15	708.3	.16	822.2	.15	857.2	.16
30-39	307.2	.10	319.6	.10	369.4	.10	384.5	.10	443.7	.10	462.3	.10	532.3	.09	555.2	.10
40-49	194.1	.06	204.3	.06	233.6	.06	245.9	.06	281.2	.06	296.1	.06	338.	.06	356.2	.06
50-59	115.3	.04	125.9	.04	138.9	.04	151.5	.04	167.2	.04	182.3	.04	201.2	.04	219.5	.04
60&plus	84.5	.03	101.8	.03	102.2	.03	123.5	.03	123.5	.03	149.1	.03	149.	.03	179.7	.03
TOTAL	3 035.7	100	3 131.5	100	3 699.9	100	3 780.	100	4 497.3	100	4 558.7	100	5 456.5	100	5 496.3	100

Selon ce scénario, la répartition en pourcentage (par rapport à la population totale) des groupes d'âges serait la suivante en l'an 2000.

1 Source: Chiffres calculés à partir du tableau "Perspectives d'évolution de la population par sexe et groupes d'âges".  
Ministère du Plan - Projet du IIIième Plan de développement économique, social et culturel 1982 - 1986. République Rwandaise, août 1982, page 30.

Tableau 4  
Répartition (en %) des groupes d'âges  
par rapport à la population totale en l'an 2000

Groupes d'âges	Hommes (%)	Femmes (%)	Les deux sexes
0 - 9	.19	.18	.37
10 - 19	.12	.12	.24
20 - 29	.08	.08	.16
30 - 39	.05	.05	.10
40 - 49	.03	.03	.06
50 - 59	.02	.02	.04
60 & plus	.01	.02	.03

Nous pouvons retirer des tableaux 3 et 4, les informations suivantes: une population qui serait encore plus jeune en l'an 2000 qu'en 1978, également répartie entre les deux sexes. La proportion des moins de vingt ans qui, lors du recensement de 1978, était de 58%, passerait à 61% en l'an 2000. Les gens de plus de 40 ans qui, en 1978, représentaient 18% de la population totale, ne représenteraient que 13% en l'an 2000. Il ressort donc de ces chiffres que hormis toutes les autres considérations, des commerces qui seraient davantage orientés vers des produits destinés aux jeunes bénéficieraient d'un marché en pleine expansion.

Nous n'avons pas l'intention de revenir ici sur les réserves que nous avons déjà émises si ce n'est pour rappeler que cette population des jeunes en croissance accélérée pourrait ne représenter qu'un marché effectif

limité pour le commerce de détail si elle (cette population) devait être encore plus pauvre qu'elle ne l'est actuellement. Ce n'est en fait là qu'une façon de rappeler que ce n'est pas la population comme telle mais le pouvoir d'achat de cette population qui constitue un marché effectif pour les commerces. On dit souvent presqu'à la blague que des vaches françaises constituent un meilleur marché de consommation que celui des personnes des pays pauvres! Et à bien y penser, c'est loin d'être une blague, c'est une pure vérité.

e) Niveau de formation de la population active:

Tout comme il existe des différences de comportement de consommation attribuables au sexe ou à l'âge, il en existe également liées au niveau d'instruction. Celui-ci a sans contredit une conséquence sur les styles de vie. Selon que l'on est plus ou moins instruit, on dépensera plus ou moins pour telle ou telle autre catégorie de produits. Nous ne pensons pas que les Rwandais échappent à la règle c'est pourquoi nous parlons ci-dessus du niveau de formation de la population rwandaise.

Tableau 5

Niveau de formation de la population active  
d'après les résultats du recensement de 1978<sup>1</sup>

Niveau de formation	Pourcentages		
	Total	Hommes	Femmes
Analphabètes	63.2	51.3	74.4
Ens. primaire non terminé	26.3	34.2	18.9
Ens. primaire terminé	8.2	11.6	4.9
Ens. sec. non terminé	0.8	1.4	.4
Ens. sec. terminé	.1	.1	0
Form. professionnelle	1.1	.9	1.2
Ens. supérieur non terminé	.1	.1	0
Dipl. d'ens. supérieur	.1	.1	0
Mal défini & non déterminé	.3	.2	.2

1 Source: Ministère du Plan. Projet du IIIième Plan de développement économique, social et culturel 1982-1986. République Rwandaise, août 1982.

Même si les chiffres du tableau 5 parlent d'eux-mêmes, nous devons faire remarquer qu'en 1978, la population rwandaise était à 63% analphabète, 26% n'avaient qu'un enseignement primaire incomplet, et 8.2% n'avaient qu'une formation de niveau primaire; ce qui laisse donc moins de 3% ayant dépassé le niveau primaire. La situation est encore plus alarmante pour la population féminine dont 74.4% étaient analphabètes contre 51.3% pour les hommes. Il est bien vrai que ces chiffres sont vieux de 6 ans (nous n'avons pas de statistiques actuelles), mais croire que la situation actuelle serait significativement différente serait faire preuve de peu de réalisme. La preuve en est que selon la même source (Ministère du Plan), 59.3% des rwandais seront encore analphabètes en 1986, 48.5% de la population masculine et 70.2% de la population féminine. C'est du moins à ces taux que l'on voudrait réduire les taux actuels d'analphabétisme.

Si l'on sait qu'il existe une certaine relation entre le niveau d'instruction et le niveau de revenu, l'on peut d'ores et déjà se faire une certaine idée sur la faiblesse du revenu des rwandais. La faiblesse du niveau de formation a, au Rwanda, d'autres implications. En effet, dans ce pays, la croissance de la population constitue plus un mal qu'un bien. Les autorités tentent le tout pour le tout pour la ramener à un rythme plus ou moins acceptable. Personne ne peut ignorer qu'une population sans formation sera moins disposée à accepter et à adopter des méthodes contraceptives. Cela est d'autant plus significatif au Rwanda où la population féminine est la plus analphabète. C'est donc dire que la population risque, et pour longtemps encore, de continuer à croître à un rythme toujours plus alarmant.

En outre, au Rwanda, comme nous le verrons plus tard, la population est fortement agricole. Et il n'est malheureusement plus possible de compter sur l'extension des terres cultivables. On ne peut, pour être en mesure de nourrir une population toujours en croissance, que miser sur l'augmentation de la productivité des terres existantes. Celle-ci peut être améliorée entre autres par des méthodes culturales nouvelles et rationnelles. L'on comprendra alors qu'une population sans formation, encore très fortement attachée aux méthodes traditionnelles de l'exploitation agricole, sera moins facile à convaincre de la pertinence de telle ou telle autre nouvelle méthode d'exploitation. Il est alors inutile de dire que si une population ne peut même pas se nourrir suffisamment, il serait illogique de parler de surplus qui pourrait permettre l'achat d'autres biens et contribuer ainsi au développement du commerce de détail.

Aussi la faiblesse du niveau de formation des rwandais qui, à première vue, pour certains du moins, n'aurait rien à voir avec le commerce de détail, a-t-elle une influence négative plus grande qu'il n'y paraît. Il faut d'ailleurs ajouter que ce n'est certainement pas par hasard que le textile est toujours la marchandise la plus abondante dans tous les commerces du Rwanda. Les gens moins formés dépensent, semble-t-il, relativement plus pour l'habillement que ceux qui sont plus instruits.

Le pouvoir d'achat d'une population, comme nous l'avons déjà souligné, est l'un des aspects les plus importants pour celui qui analyse le marché actuel ou potentiel d'un commerce de détail. Nous parlerons entre autres du pouvoir d'achat des rwandais dans la section suivante qui va porter sur l'environnement économique du commerce de détail au Rwanda.

### 2.2.2 Environnement économique

#### a) Sources de revenu:

L'économie rwandaise se caractérise par la prédominance de l'agriculture dont la part relative dans le PIB (Produit Intérieur Brut) était, de 46% en 1980. La prédominance de l'agriculture est davantage mise en évidence par la distribution de la population active par branche d'activité économique, l'objet du tableau 6.

Tableau 6

Distribution de la population active  
par branche d'activité économique  
d'après les résultats du recensement de 1978<sup>1</sup>

Branches	Effectif	Pourcentage
Agriculture	2 472 843	92.9%
Industrie extractive	11 873	.5
Industrie manufac- turière	35 434	1.3
Electricité, Eau&Gaz	1 519	.06
Bâtiments et tra- vaux publics	24 992	.9
Commerces, hôtels	25 873	1.00
Transport	6 511	.2
Banques, Assurances	1 970	.07
Services collectifs	42 812	1.6
Services aux parti- culiers	38 532	1.5

1 Source: Ministère du Plan. Projet du IIIième Plan de développement économique, social et culturel 1982-1986, République Rwandaise, août 1982, page 23.

Il ressort du tableau 6 que 93% des rwandais tirent leur revenu de l'agriculture. En parlant de l'agriculture au Rwanda, certaines gens des pays riches pourraient penser qu'on peut y retrouver des grands et riches fermiers comme on en trouve chez eux. Aussi importe-t-il de préciser que le système de production agricole au Rwanda est caractérisé par l'exploitation familiale dont, comme le font remarquer les auteurs du projet du IIIième Plan quinquennal,

la superficie moyenne est voisine de 1 ha et constituée de parcelles dispersées à la fois sur les pentes des collines et dans les bas-fonds de vallées. Pour la majorité des exploitations agricoles familiales, la superficie est nettement inférieure à l'hectare et ne cesse de diminuer à un rythme exponentiel allant de pair avec l'accroissement de la population qui ne trouve pas à s'employer au même rythme de croissance dans les secteurs secondaires et tertiaires.<sup>3</sup>

Une enquête nationale sur l'agriculture menée en 1982 par le Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage a donné des résultats qui suivent en ce qui a trait à la taille des exploitations agricoles.

---

<sup>3</sup> Ministère du Plan. Projet du IIIième Plan de développement économique, social et culturel 1982-1986. République Rwandaise, pages 202-203.

Tableau 7

Répartition de la population rurale  
selon la taille des exploitations<sup>1</sup>

Taille de l'exploitation	Pourcentage de la population rurale
Moins de .5 ha	26
.5 ha et plus mais inférieure à 1 ha	29.9
1 ha et plus mais inférieure à 1.5 ha	15.1
1.5 ha et plus mais inférieure à 2 ha	9.7
2 ha et plus	19.3

L'accroissement de la population a donc conduit non seulement à un morcellement excessif des parcelles mais encore à une dégradation des sols. La jachère, une pratique auparavant généralisée qui permettait au sol de récupérer, n'étant plus possible de nos jours puisqu'il n'y a plus suffisamment de terrains pour permettre l'alternance d'autrefois. C'est donc dire que le paysan rwandais exploite une terre non seulement insuffisante mais encore de plus en plus pauvre. Les chiffres du tableau 7 montrent en effet que seulement 17.7% des ménages cultivent des terres relativement bonnes alors que 45.5% résident

1 Source: Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage (actuellement Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et des Eaux et Forêts). Enquête Nationale de l'Agriculture, tableau 1-9.

sur des terres relativement pauvres et 36.8% sur des terres moyennement fertiles. Rappelons ici que la taille moyenne des familles est de 5 à 6 personnes.

Compte tenu de ce que nous venons de dire, parler de la faiblesse du pouvoir d'achat des rwandais et donc de la faiblesse du marché de consommation, serait en fin de compte enfoncer une porte déjà ouverte. En effet, si l'on se rappelle que 93% des rwandais sont plus ou moins concernés par les problèmes ci-haut évoqués, on comprendra aisément que le commerce de détail rwandais ne peut compter que sur un marché fort réduit. Le paysan rwandais n'a pas de surplus agricole lui permettant d'avoir un revenu suffisant. Sirven, Gotanegre et Prioul l'ont souligné en ces termes:

Les produits mis sur le marché représentent moins un surplus au sens propre du terme, qu'un prélevement opéré sur la consommation rurale en vue d'obtenir le minimum indispensable de produits fabriqués et du numéraire.<sup>4</sup>

Avec un revenu monétaire très limité, plusieurs ménages n'achètent, par exemple, une nouvelle casserole qu'après avoir fait réparer l'ancienne deux ou trois fois, se passent facilement et trop souvent du sucre, de l'huile, n'achètent un nouveau vêtement qu'une fois l'autre presqu'usé jusqu'à la corde... Le résultat pour les commerçants est qu'ils voient leurs marchandises vieillir sur les étagères, ou tout au moins y passer plus de temps que ce ne serait le cas si les rwandais avaient un pouvoir d'achat suffisamment élevé pour leur permettre des achats et des renouvellements de biens plus fréquents.

---

<sup>4</sup> J.F. Gotanegre, C. Prioul & P. Sirven. Géographie du Rwanda. Editions A. De Boeck. Bruxelles. Editions Rwandaises. Kigali, 1974, p. 144.

Nous venons de voir que les agriculteurs rwandais ont un pouvoir d'achat trop faible pour qu'ils constituent des consommateurs potentiels intéressants. Qu'en est-il de la population non agricole?

La population non agricole (7% de la population active) étant concentrée à plus de 50% à Kigali (la capitale). Une enquête qui y a été menée par le BUNEP (Bureau National pour l'Etude des Projets) sur le revenu familial peut donc nous permettre, un tant soit peu, de nous faire une certaine idée sur le pouvoir d'achat des rwandais qui tirent leur revenu ailleurs que dans l'agriculture. Les résultats essentiels apparaissent dans le tableau 8.

Tableau 8

Répartition des familles de Kigali (ville)  
par tranche de revenu mensuel en francs\* rwandais<sup>1</sup>

---

Tranche de revenu	% des familles
5 000 et moins	46.5
entre 5 000 et 10 000	8.5
entre 10 000 et 20 000	19.6
entre 20 000 et 40 000	15.3
40 000 et plus	10.1

---

\* 1.\$ canadien = à peu près 77 francs rwandais

1 Source: IMVAHO, no 523, Mars 1984.

Il ressort de ces résultats que 55% des ménages de Kigali gagneraient 10 000 francs ou moins par mois. A supposer que ces résultats soient généralisables à toute la population non agricole avec 10 000 francs ou moins, il faut bien admettre que ces ménages ne peuvent se permettre que le strict essentiel. La différence avec les ménages ruraux serait alors que ces derniers sont souvent forcés de couper même sur l'essentiel. Mais à proprement parler, même ceux qui tirent leur revenu ailleurs que dans l'agriculture sont loin de constituer un marché potentiel intéressant pour le commerce de détail. En effet, non seulement représentent-ils un faible pourcentage de la population mais encore plus de la moitié n'ont réellement qu'un revenu très limité.

Il est bien évident que les commerces qui opèrent dans les centres urbains bénéficient d'un marché relativement plus riche que ceux de la campagne. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles certains commerçants qui le peuvent, désertent la campagne pour aller s'installer dans la ville.

Si la situation était par exemple l'inverse de celle révélée par l'enquête ci-haut citée, il va sans dire que le commerce de détail ne s'en porterait que mieux. Mais penser qu'une telle situation pourrait arriver dans un avenir prévisible serait malheureusement rêver en couleur. Les chiffres ci-après ne sont guère plus encourageants.

Tableau 9

Estimation de la situation juridique\*  
de la population active totale en 1986<sup>1</sup>

Situation juridique	Effectif	Pourcentage
Employeurs	1 500	.04
Indépendants agricoles	1 209 500	35.3
Indépendants non agricoles	66 100	1.9
Salariés	286 100	8.4
Apprentis	5 000	.15
Aides familiaux agricoles	1 823 000	53.2
Aides familiaux non agricoles	17 500	.5
Chômeurs à la recherche d'un emploi	18 200	.5

Les chiffres du tableau 9 sont évidemment des objectifs établis dans le cadre du IIIième Plan quinquennal. S'il devait en être effectivement ainsi en 1986, cela signifierait que 88.5%\*\* de la population

\* La situation juridique ou le statut juridique distingue la population active selon leur situation dans la profession.

1 Source: Ministère du Plan. Projet du IIIième Plan de développement économique, social et culturel 1982-1986, République Rwandaise, août 1982. page 169.

\*\* Les indépendants agricoles (35.3%) et les aides familiaux agricoles (53.2%) représentent tous la population agricole, la seule différence entre les deux catégories étant que les indépendants sont des chefs de ménage tandis que les aides familiaux sont les membres de la famille qui aident le chef dans les activités agricoles.

active tireraient encore leur revenu de l'agriculture; ce n'est que 4.5% (93% - 88.5%) de moins que ceux de 1978. Et compte tenu des problèmes que nous avons déjà évoqués concernant la population agricole et sur lesquels nous n'avons évidemment pas à revenir, il serait surprenant que la situation des agriculteurs, en termes de pouvoir d'achat, soit en 1986 meilleure qu'elle n'était en 1978. Il est plutôt à craindre qu'elle ne se détériore encore davantage.

Or, comme ils (les agriculteurs) continueront de représenter la plus grande proportion des consommateurs potentiels, il n'y a certainement pas, dans ces chiffres, de quoi réjouir des commerçants qui continueront à se contenter d'un marché de consommation très restreint. Cependant, l'augmentation de 4.5% de ceux qui tirent leur revenu ailleurs que dans l'agriculture serait une bonne chose. Surtout si elle devait s'accompagner d'un accroissement, si petit soit-il, de leur revenu moyen et d'une meilleure distribution.

En effet, même élevés, ce n'est que lorsqu'ils (les revenus) ne sont pas concentrés entre les mains d'une poignée de gens que les commerces peuvent en profiter davantage. Il semble qu'actuellement 90% de la population ne disposent que de 40% des richesses du pays alors que 10% s'approprient près de 60%.<sup>1</sup>

La faiblesse du pouvoir d'achat des rwandais, combinée à des prix élevés des marchandises, résultat de l'enclavement du pays et donc des coûts de transport très élevés; les conditions ne sont-elles pas réunies

---

<sup>1</sup> Antoine Mugesera. "Le défi du développement rural". Dans Dialogue no 103, mars, avril 1984.

pour que le commerce au Rwanda connaisse plus que sa part de difficultés!

b) Transport:

Le Rwanda est un pays enclavé. Il est en effet éloigné du port le plus proche par une distance de plus de 1 400 km. Dans un pays comme lui où la quasi totalité des produits qui y sont commercialisés sont importés, cela constitue un problème dont la gravité n'est plus à démontrer.

Presque toutes les marchandises importées traversent les pays voisins, surtout le voisin du Nord (L'UGANDA). Une saute d'humeur dans ce dernier et c'est la machine qui cesse de tourner au Rwanda! C'est ainsi que la guerre ougando-tanzanienne de 1979 fut pour le Rwanda un cauchemar presqu'au même titre que pour ceux qui étaient sur le champ de bataille. C'est en fin de compte comme s'il y était lui-même avec la seule différence qu'il était complètement désarmé et donc à la merci des autres. Voici comment la direction générale du commerce a décrit la situation:

L'année 1979 aura été une année secouée par une crise conflictuelle qui a eu pour champ de théâtre nos portes de sortie et d'entrée. Il s'en est suivi une rupture d'approvisionnements du pays et, dans bien des cas, des pertes de marchandises en cours de route. Ces pertes et manques de produits ont causé des fluctuations spectaculaires des prix encore ressenties aujourd'hui.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie. République Rwandaise. Rapport annuel, exercice 1979, p. 64.

Même dans la situation normale, les importateurs rwandais sont obligés de payer les coûts de transport très élevés; ces derniers se répercutent évidemment sur les prix. Des ruptures de stock ne sont pas rares.

La situation à l'intérieur, en ce qui a trait au transport présente aussi des difficultés pour le commerce. L'insuffisance des routes ou plutôt le mauvais état de celles qui existent confine certaines régions dans un isolement qui devient presque total pendant la saison des pluies; les routes devenant impraticables dans ces régions. Il va donc sans dire que les commerces qui y opèrent ne sont desservis qu'irrégulièrement et difficilement. Toutes les routes totalisent à peu près 8 000 km, et celles qui sont bitumées ne représentent que 400 km. Voici ce qu'en dit le Ministère du Plan.<sup>6</sup>

Le relief accidenté rend la construction de nouvelles routes difficile et coûteuse. La dispersion de l'habitat rural constitue également une contrainte non négligeable pour le tracé des voies de communication. En effet, bien que le réseau routier au Rwanda soit l'un des plus denses d'Afrique, seule une partie de la population est desservie à cause de la dispersion de l'habitat... La plupart des routes sont en terre et par conséquent à réparer après chaque saison de pluie... Mais les moyens matériels et financiers mis en oeuvre sont insuffisants, ce qui a pour conséquence une dégradation rapide de certaines routes en saison de pluies.

---

<sup>6</sup> Ministère du Plan. Projet du IIIème Plan de développement économique, social et culturel, 1982-1986. République Rwandaise, août 1982, p. 320, 321.

### 2.2.3 Environnement légal

Tout comme ceux d'ailleurs, les commerçants rwandais doivent se soumettre à une certaine série de contraintes que constitue la réglementation qui régit les activités commerciales au Rwanda. C'est de cela qu'il va être question dans l'environnement légal.

#### a) Registre de commerce:

La première contrainte légale à laquelle le commerçant doit faire face est l'obligation d'acquérir un registre de commerce. Il est en effet spécifié par la loi que toute personne qui veut exercer une activité commerciale sur le territoire rwandais doit être préalablement immatriculée au registre de commerce.

Pour ce faire, il doit débourser un montant qui varie surtout selon la catégorie du commerçant et la forme juridique de l'entreprise comme le montre le tableau 10.

Tableau 10  
Coût d'immatriculation au registre de commerce<sup>1</sup>

	Personne morale	Personne physique
Importateur	50 000 francs	30 000
Exportateur	20 000	5 000
Grossiste local	20 000	5 000
Demi-grossiste	20 000	10 000
Détaillant avec importation directe	50 000	10 000
Détaillant sans importation		
. communes urbaines	15 000	10 000
. autres communes	10 000	5 000

Il existe de petits intermédiaires qui, dans les coins reculés, opèrent dans l'illégalité. Ne disposant que de la seule somme équivalente au coût du registre de commerce, ils l'utilisent comme leur investissement de départ. En outre, n'étant pas officiellement connus, ils peuvent pendant longtemps échapper au fisc. C'est évidemment là un risque qu'ils prennent et qui, de temps à autre, coûte cher à certains de ces "joueurs". En effet, l'article 14 de la loi du 5 juillet 1967 dit que:

---

<sup>1</sup> Source: Annexe de l'arrêté ministériel no 09/5 du 4 décembre 1975 portant mesure d'exécution de la loi du 25 janvier 1971 portant modification de loi du 23 février 1963 sur le registre de commerce.

Le ministre chargé du commerce ou son délégué peut ordonner la fermeture de tout établissement ou s'exerce une activité commerciale ou industrielle sans en respecter les conditions légales ou réglementaires d'exploitation. Cette mesure reste valable pour une durée maximum de six mois. Elle est toutefois reconduite de plein droit, si pendant ce délai, l'intéressé n'a pas fourni la preuve que les dites conditions sont enfin remplies.<sup>7</sup>

b) Adhésion obligatoire à la Chambre de Commerce:

Contrairement à ce que l'on retrouve dans la plupart d'autres pays où la Chambre de Commerce est généralement une sorte d'association volontaire des hommes d'affaires, elle présente au Rwanda certaines particularités. C'est un organisme placé sous la tutelle du ministre ayant le commerce et l'industrie dans ses attributions. Avec un bureau régional dans chacune des dix préfectures du pays, elle est officiellement chargée de - et nous citerons ici le Décret-loi du 6 janvier 1982 -:

\* Donner au gouvernement des avis et renseignements sur des questions industrielles et commerciales et de représenter les intérêts commerciaux et industriels de ses membres, notamment par voie d'assistance dans les demandes de crédits de création et de gestion d'une caisse de garantie permettant aux membres d'accéder au crédit bancaire.

---

<sup>7</sup> Article 14 de la loi du 5 juillet 1967 relative au contrôle des prix.

- \* Servir de cadre d'orientation aux promoteurs potentiels en leur fournissant les informations commerciales et industrielles.
- \* Proposer au gouvernement des mesures législatives et réglementaires susceptibles d'améliorer l'organisation du commerce et de l'Industrie ainsi que des services connexes.
- \* Assister ses membres dans les actions ci-après:
  - . Réunir des renseignements sur les principaux marchés d'approvisionnements ainsi que sur les meilleurs débouchés pour les produits.
  - . Tenir à jour la documentation relative aux activités commerciales et industrielles.
  - . Aider à l'établissement des documents administratifs, commerciaux et industriels, à l'élaboration des bilans et comptes d'exploitation, des déclarations fiscales et douanières.
- \* Veiller à la formation et au perfectionnement de ses membres notamment par le truchement de voyages à l'étranger, de publications et de séminaires ainsi que des cours jugés nécessaires.
- \* Assurer en collaboration avec les autorités gouvernementales, l'organisation dans le pays, des foires et autres manifestations commerciales et industrielles ainsi que la participation à celles organisées dans les pays étrangers.

C'est bien là des idéaux auxquels tout commerçant devrait en principe souscrire et adhérer volontiers. Mais peut-être les commerçants gardent-ils des mauvais souvenirs de l'ancienne Chambre de Commerce dont les déboires ont amené à la naissance de la Chambre de Commerce actuelle. Ils auraient probablement hésité d'investir leur confiance dans cette dernière. L'article 4 du décret-loi cité ci-haut les y constraint:

Toute personne physique ou morale immatriculée au Registre de commerce est d'office membre de la <sup>8</sup> Chambre de Commerce et de l'Industrie du Rwanda.

On peut bien sûr se demander si c'est cette adhésion, à toute fin pratique forcée, qui assurera l'efficacité de la Chambre de Commerce, ou si plutôt son efficacité ne pourrait favoriser une adhésion volontaire du commerçant. Mais les pouvoirs publics se sont probablement dits qu'en assurant à la Chambre de Commerce une source de fonds régulière de financement - l'adhésion ayant pour corollaire le paiement d'une cotisation - ce serait un des moyens d'éviter le risque de voir la Chambre de Commerce actuelle subir le même triste sort que celle qui l'a précédée. La cotisation des membres constitue en effet, l'une des sources de financement de l'organisme. Tout commerçant qui n'en acquitte pas peut à la limite se voir retirer son registre de commerce. L'article 31 du décret - loi relatif à la création de la Chambre de Commerce est on ne peut plus clair.

Tout membre effectif qui ne se serait pas acquitté de la cotisation dans les délais, se verra infliger l'une des sanctions suivantes, la plus forte pouvant être imposée en cas de récidive:

---

<sup>8</sup> Article 4 du décret-loi du 6 janvier 1982 instituant la Chambre de Commerce et de l'Industrie du Rwanda.

Affichage pendant un mois, au siège et aux Bureaux régionaux de la Chambre de Commerce et de l'Industrie du Rwanda, du nom d'un membre ayant un retard de deux mois sur le délai réglementaire.

Après trois mois de retard, amende égale au montant de cotisation.

Après quatre mois de retard, suspension d'activités pendant trois mois par le ministre ayant le commerce et l'industrie dans ses attributions.

Après dix mois de retard, radiation de l'immatriculation au registre de commerce.<sup>9</sup>

Cependant, il ne faudrait pas se le cacher, l'adhésion obligatoire peut engendrer une mauvaise perception de l'organisme de la part des commerçants. Aussi la Chambre de Commerce se doit-elle de réussir cette fois-ci, car si elle devait engloutir les fonds des membres pour ensuite sombrer dans l'inefficacité, une deuxième "résurrection" laisserait sans nul doute beaucoup de sceptiques chez les hommes d'affaires.

c) Transfert d'activités:

Il est bien connu dans le commerce qu'une bonne localisation constitue un atout considérable. Quand un commerçant veut quitter une localité non commercialement attrayante pour s'installer dans un milieu plus achalandé, il doit consentir et être en mesure de payer le prix que cela coûte. (Prix du terrain et/ou de la bâtie). Le Rwanda ne fait pas l'exception en la matière. Au contraire, ce déménagement y occasionne plutôt d'autres frais supplémentaires en vertu de l'article premier du Décret-loi 10/76 relatif au transfert d'activités commerciales.

---

<sup>9</sup> Article 31 du Décret-loi du 6 janvier 1982.

Il est institué une taxe sur le transfert d'activités commerciales pour toute personne, physique ou morale, qui, exerçant ses activités commerciales ou industrielles dans une localité, décide de s'établir dans une autre.<sup>10</sup>

Le montant de la taxe est fixé conformément aux taux spécifiés au tableau 11.

Tableau 11  
Taxe de transfert des activités commerciales<sup>1</sup>

Provenance	Destination	Montant de la taxe		
		Grossiste	Demi grossiste	Détaillant
Centre rural	Kigali	350 000	525 000	700 000
Centre rural	Centre urbain	5 000	10 000	20 000
Centre rural	Centre rural	1 000	1 000	1 000
Centre urbain	Kigali	525 000	525 000	700 000
Centre urbain	Centre urbain	5 000	5 000	5 000
Centre urbain	Centre rural	Exempté	Exempté	Exempté
Kigali	Centre ur.	Exempté	Exempté	Exempté
Kigali	Centre rur.	Exempté	Exempté	Exempté

10 Article 1 du Décret-Loi 10/76 relatif au transfert d'activités commerciales.

1 Source: Annexe au Décret-loi 10/76 du 4 mars 1976 relatif au transfert d'activités commerciales.

Au sens de ce décret-loi, sont considérés comme centres urbains les communes urbaines de Nyarugenge (Kigali) et de Ngoma (Butare), les centres qui se trouvent aux chefs-lieux des préfectures et des sous-préfectures ainsi que le centre commercial de Nyabisindu. Toute localité non reprise dans la nomenclature des centres urbains est considérée comme centre rural.

Le but de ce décret-loi est probablement d'éviter ou tout au moins de limiter la désertion de certains centres ruraux au profit des centres urbains. Il y a cependant lieu de se demander si la cure n'est pas plus forte que le mal à guérir. Nous ne sommes malheureusement pas en mesure de connaître l'importance du nombre de commerçants qui se résigneraient à rester dans les centres ruraux parce qu'ils ne veulent ou ne peuvent pas payer les taxes de transfert. Nous croyons cependant qu'en condamnant certains hommes d'affaires à rester dans les milieux qu'ils considèrent peu favorables à leurs affaires, on risque à la longue de condamner avec eux les centres que l'on voulait protéger.

En effet, si ces commerçants ne s'y maintiennent que difficilement ou artificiellement, la vie du centre est également artificielle. Mieux vaudrait sans aucun doute chercher les causes ou les raisons qui amènent certains commerçants à fuir les centres ruraux et essayer de régler le problème à ce niveau. Si l'on se contente de pénaliser les transferts, mais que l'on ne fait rien pour en faire disparaître les causes; autrement dit si l'on s'attaque à l'effet plutôt qu'à la cause, le problème risque d'être permanent. Peut-être le problème d'approvisionnement serait-il l'une des causes et le décret-loi n'y change certainement pas grand chose.

Si la rationalité du décret-loi relatif à la taxe de transfert d'activités commerciales se comprend très difficilement, la nécessité du contrôle des prix de certains produits se justifie plus aisément.

d) Le contrôle des prix:

Selon la loi de 5 juillet 1967 relative au contrôle des prix, la formation des prix est en général réglée par le libre jeu de l'offre et de la demande. Mais un contrôle des prix peut être exercé et

a pour objet d'assurer l'équilibre des marchés, d'empêcher les abus de la puissance économique notamment en matière de formation des prix, de protéger les intérêts des économiquement faibles tels que les consommateurs et usagers et de sauvegarder le pouvoir d'achat de la monnaie nationale.<sup>11</sup>

Le contrôle, poursuit la loi, doit veiller notamment:

- à la substitution de bonnes pratiques commerciales aux pratiques commerciales abusives, telles que la conclusion de conventions secrètes relatives à la formation de cartels destinés à l'imposition d'un prix uniforme ne résultant pas du jeu normal de l'offre et de la demande ou toutes autres manoeuvres illégales d'instalation de marchés monopolistiques.
- à favoriser l'égalité de conditions d'une réelle concurrence entre les hommes d'affaires.

---

<sup>11</sup> Loi du 5 juillet 1967 relative aux contrôles des prix.

- à surveiller la régularité des éléments qui concourent à la formation des prix et des marges bénéficiaires en matière d'importation et de commerce de tous produits et marchandises, de manière à assurer les meilleurs prix aux consommateurs et des marges bénéficiaires normales aux commerçants.
- à garantir une rémunération équitable à tout service ou à toute prestation.

La loi confère au ministre chargé du commerce le droit de fixer, en cas de nécessité, par voie d'arrêté, les prix maxima et/ou minima de tous produits et marchandises ainsi que les prix ou tarifs maxima et/ou minima de tous services.

La même loi exige tout commerçant qui veut être à la fois grossiste et détaillant d'en obtenir préalablement l'autorisation auprès du ministre chargé du commerce. Elle lui interdit cependant d'exercer les deux activités dans un même local. Il faut noter ici qu'à notre humble avis, la raison d'être de la restriction relative au local n'est pas facilement saisissable. Du moment que l'on accepte le cumul des deux activités, l'intention du législateur en imposant au commerçant des investissements supplémentaires en bâties et toutes les dépenses y relatives nous échappe.

L'application des lois et règlements relatifs à l'exercice du commerce, notamment en matière de formation des prix, est assurée par le Service d'Inspection du Commerce et du Contrôle des prix qui a un bureau à chacun des chefs-lieux des dix préfectures du pays.

Maintenant que nous venons de voir l'environnement du commerce de détail au Rwanda, nous croyons le moment venu de voir comment les commerçants rwandais composent avec cet environnement pour le moins peu favorable. L'objet de la section suivante est donc la structure du commerce de détail au Rwanda et nous y parlerons de quelques types d'activités commerciales et de leur fonctionnement.

### 2.3 Structure du commerce de détail au Rwanda

Comme nous l'avons déjà souligné dans l'introduction, le commerce de détail au Rwanda constitue un ensemble fort hétérogène et peu structuré. Les activités y sont donc difficiles à cataloguer. On peut quand même y distinguer d'une part, le commerce indépendant qui s'exerce tant dans les magasins ou boutiques que sur les marchés publics (le commerce ambulant) et le commerce coopératif d'autre part.

#### 2.3.1 Le commerce indépendant

##### A) Le commerce dans les magasins et boutiques:

Les magasins et boutiques se distinguent davantage par la taille et par les types de marchandises offertes que par leur fonctionnement. Les boutiques sont en général de très petite taille comparativement aux magasins. Leurs stocks, bien que d'une aussi grande diversité que ceux des magasins, portent essentiellement sinon exclusivement sur ce que l'on appelle "UBUCOGOCOGO" (le micro-détail). Les boutiques ne vendent généralement pas de textile; marchandise qui constitue la plus grande part

de l'assortiment des magasins. En outre, elles ne vendent presque jamais des produits agricoles (haricot, sorgho,...).

On peut en quelque sorte considérer la boutique au Rwanda comme un stade dont l'évolution normale plus ou moins rapide aboutit au magasin. C'est dire qu'un boutiquier qui réussit, finit par se construire ou s'acheter un véritable magasin. Mais magasins et boutiques des indépendants se caractérisent tous par l'absence de qualifications professionnelles des propriétaires-dirigeants et leur caractère familial.

Quand nous parlons de l'absence de qualifications professionnelles des commerçants nous nous référons, entre autres, au Ministère du Plan<sup>12</sup> qui, en parlant des contraintes qui paralysent le commerce de détail au Rwanda, évoque

Le faible niveau de formation des agents économiques dans les domaines techniques et de la gestion...

Pour remédier à cette carence, la Chambre de Commerce et de l'Industrie du Rwanda s'attardera à la formation des commerçants, surtout en matière de comptabilité et de gestion.

Qui plus est, il n'est pas facile d'acquérir une expérience dans le commerce. Lorsqu'il a besoin d'un aide, le commerçant rwandais fait recours à son épouse, à son fils et/ou à sa fille, en tout cas presque toujours à un membre de la famille et très rarement à quelqu'un de l'extérieur. C'est en partie cela qui explique que plusieurs se lancent dans le commerce sans aucune expérience dans le domaine. Cette absence d'expérience, combinée à une insuffisance de formation, se traduit par un

---

12 Ministère du Plan. Projet du IIIième Plan de développement économique, social et culturel 1982-1986. République Rwandaise, août 1982, pages 334,336.

manque d'une certaine rationnalité dans l'accomplissement de leurs fonctions. Nous allons d'ailleurs voir comme leur incompétence se manifeste lors de la constitution de leur assortiment.

a) Le détaillant rwandais et le réassortiment:

Les commerces rwandais étant de très petite taille, ils ne peuvent se permettre de stocker beaucoup de marchandises. Rares sont d'ailleurs des détaillants qui peuvent compter sur une chambre, si petite soit-elle, pouvant servir de lieu de stockage. Aussi lorsque vous entrez dans la plupart des magasins au Rwanda, ce que vous retrouvez sur les rayons constitue bel et bien leur unique stock. Cela a pour conséquence la nécessité des réapprovisionnements trop fréquents, du moins plus fréquents qu'ils ne le seraient si les possibilités de stockage n'étaient pas très limitées ou plutôt nulles. Cela contribue évidemment à l'augmentation des frais de transport et la rentabilité s'en trouve souvent réduite.

Il importe également d'ajouter que, ne pouvant acheter qu'en petites quantités, la plupart des détaillants rwandais, ne possèdent pas une puissance suffisante devant les grossistes. Aussi non seulement peuvent-ils rarement ou jamais bénéficier des escomptes de quantités mais encore et surtout constituent-ils une cible facile pour les commerçants importateurs qui, pour une raison ou une autre, veulent se débarrasser de certaines de leurs marchandises.

En effet, il est une pratique dite "KUGEREKA", pratique qui consiste pour le grossiste à obliger un détaillant qui vient s'approvisionner chez lui, d'acheter, une quantité déterminée d'un type de marchandises dont il ne

voulait pas du tout pour pouvoir avoir accès aux marchandises de son choix. Les importateurs étant très peu nombreux, comparativement aux détaillants à desservir, ces derniers ne peuvent dans la plupart des cas que se plier aux conditions de leurs fournisseurs. Même si ce n'est pas une pratique très généralisée, elle risque fort de l'être tôt ou tard et le risque est d'autant plus élevé que le nombre de détaillants continue d'augmenter alors que celui des importateurs n'augmente que très peu ou pas du tout.

Il faut également souligner que très rarement les achats sont faits d'une façon rationnelle. Trop d'articles à écoulement lent par rapport à l'ensemble de l'assortiment, voilà un autre élément qui révèle une certaine faiblesse dans la gestion du commerce de détail au Rwanda. Nous avons déjà dit que même si le commerçant rwandais essaie d'avoir dans son magasin tous les produits d'usage courant, le textile représente presque toujours la plus grande part de l'assortiment. Or, le textile a l'inconvénient de s'écouler très lentement au Rwanda. Des commerçants le reconnaissent d'ailleurs d'une façon plus ou moins implicite, parce que nombreux sont ceux qui disent que la vente du textile exige du commerçant qu'il ait relativement beaucoup d'argent. C'est que tout produit constitue dans le magasin, une immobilisation d'une somme plus ou moins importante d'argent; immobilisation qui, évidemment dure autant que dure ce produit sur les étagères. Dans le cas du textile, non seulement cette immobilisation est-elle importante mais encore dure-t-elle très longtemps.

Nous avons déjà vu que la pauvreté des Rwandais les amène à se passer de nouveaux vêtements pendant longtemps. En outre, depuis que la friperie a envahi le marché rwandais, nombreux sont les consommateurs qui se

contentent de ces vêtements de seconde main et qui n'achètent donc des vêtements véritablement nouveaux que très rarement. On comprend alors que tout cela n'est pas de nature à favoriser une vente rapide du textile.

Il faut rappeler également que dans un centre de négoce donné, on retrouve dans tous les magasins, exactement le même type de textile (qualité et prix). Aussi, le volume des achats est-il dispersé et chaque magasin n'en retire en fin de compte qu'une part négligeable. D'où il doit attendre très longtemps avant de voir tout son textile vendu.

Pourquoi les détaillants rwandais continuent-ils malgré tout d'encombrer - c'est le mot qu'il faut - leurs magasins avec un produit qui, manifestement, se vend très lentement? On dirait que le textile a une valeur symbolique dans le magasin, que la diminution de sa part relative dans l'assortiment, serait considérée comme une extériorisation d'un début d'une certaine déchéance. Un commerçant qui, pour la première fois, parvient à inclure le textile dans son assortiment prend cela pour une étape importante dans l'expansion de son commerce. Par exemple, presque tous les boutiquiers (rappelons qu'ils n'ont généralement pas de textile dans leur assortiment) auxquels nous avons demandé ce qu'ils feraient d'un crédit important, ont répondu sans aucune minute d'hésitation qu'ils commenceraien à vendre du textile.

Ce n'est donc pas surprenant qu'une fois parvenu à cette étape (celle de la vente du textile) combien significative pour lui, le détaillant ne veuille qu'augmenter, chaque fois que ses ressources financières le lui permettent, la part du textile dans l'ensemble de son assortiment de marchandises. Plus d'un commerçant est convaincu que c'est là l'un des plus

sûrs sinon le seul moyen d'augmenter le chiffre d'affaires.

Le commerçant rwandais accorde, à ce qu'il paraît, une trop grande importance à l'élargissement de l'assortiment de marchandises. (Nous avons déjà parlé de la grande diversité des produits vendus comme l'une des caractéristiques des commerces au Rwanda). Il est bien vrai que fait judicieusement, l'élargissement de l'assortiment peut être bénéfique. Mais mal équilibré, l'élargissement peut nuire considérablement à la rentabilité d'un magasin.

Or, pour constituer un assortiment judicieusement équilibré, il faut disposer des informations relatives aux tendances des ventes de chacun des articles qui composent l'assortiment, ou tout au moins celles des plus importants. C'est en effet à cette condition que l'on peut savoir quel article dont la part relative devrait augmenter beaucoup, quel produit dont l'importance devrait rester stable ou même diminuer, quelle marchandise il vaudrait mieux éliminer de l'assortiment parce qu'elle ne contribue plus à la marge globale du magasin... Ne disposant daucun système d'informations à cet effet, le détaillant rwandais ne prend ces décisions et bien des autres relatives aux achats que sur base de sa seule intuition, comme le fait remarquer Hafner<sup>13</sup> qui, en parlant du commerçant rwandais, dit:

Toute la politique d'affaires se base sur l'intuition: la sélection de l'assortiment, la détermination du stock minimum, les quantités et les dates des commandes, la détermination du prix de vente... Cette absence de

---

13 Othman, Hafner. "Coopérative de consommation et milieux africains. La coopérative Trafipro au Rwanda". Extraits d'une thèse intitulée: "Commercialisation et développement: l'entreprise coopérative Trafipro au Rwanda". Tiré dans Archives internationales de Sociologie de la Coopération et du Développement, no 27, Janvier-Juin 1975.

système conduit à des erreurs: la composition de l'assortiment n'est souvent pas optimale; les achats se font souvent en fonction plutôt de facteurs tels que facilités de crédit, prix favorables, possibilités de transport, qu'en fonction des potentiels de ventes.

Il importe cependant de noter ici que n'ayant généralement aucun vendeur dans son magasin ou tout au plus un ou deux, le détaillant rwandais est constamment en contact avec la clientèle. Il peut donc, dans une certaine mesure, se fier à ses observations pour connaître les produits qui se vendent relativement mieux que d'autres et de constituer son assortiment en conséquence. Il convient cependant d'admettre que c'est bien là une méthode susceptible de conduire facilement à des erreurs. Surtout quand - comme c'est le cas au Rwanda - la diversité des produits vendus est telle qu'observer et retenir les tendances de chaque article constitue une tâche plutôt ardue. Il n'est donc pas étonnant qu'il y ait des ruptures de stocks très fréquentes de certains produits, le commerçant n'ayant pas pu tenir compte du rythme d'écoulement des produits en question. Ces ruptures représentent bien entendu des pertes de ventes qui, portant sur plusieurs articles, sont plus importantes que le commerçant ne semble le croire.

Il y a certes des tendances très marquées dont les commerçants peuvent se rendre facilement compte et apporter donc des modifications appropriées. C'est le cas par exemple de la diminution progressive mais facilement perceptible du port des pagnes par les hommes rwandais, qui se tournent de plus en plus vers des pantalons. Aussi le textile commercialisé dans les magasins rwandais est-il dominé par les tissus qui conviennent davantage et/ou exclusivement aux femmes. Les tissus pour les hommes sont davantage ceux qui se prêtent à la confection des pantalons.

Mais les tendances ne sont pas toujours aussi facilement observables. Ne pas disposer d'un moyen plus ou moins formel permettant de s'en rendre compte peut donc amener à faire des erreurs dans l'équilibrage de l'assortiment. Ces erreurs, comme nous l'avons déjà dit, peuvent globalement impliquer des sommes importantes tant en termes des ventes perdues qu'en termes d'argent investis dans un produit dont la tendance de vente peut avoir été surestimée.

Il est en fait pratiquement impossible d'avoir une politique d'achat rationnelle sans disposer de quelques informations qui doivent être la base de la plupart des décisions que le commerçant doit prendre dans le cadre de la fonction "achat". Autrement dit que le détaillant rwandais soit en contact permanent avec ses clients ne le dispense pas d'un minimum d'informations formelles relatives aux tendances de vente devant l'aider à bien mener le processus d'achat. Il faut peut-être rappeler que disposer d'un système d'informations n'implique pas la mobilisation de fonds importants dans un système inutilement complexe pour une petite entreprise, en l'occurrence un magasin d'un détaillant rwandais. Un système intelligemment conçu, donc fort simple pourrait amplement suffire pour mettre à la disposition du commerçant l'essentiel des informations nécessaires pour la prise des décisions relatives au rééquilibrage de son assortiment.

Il est peut-être un peu superflu de rappeler qu'un assortiment même très rationnellement constitué est bien loin d'être le garant de la rentabilité si le commerçant fixe les mauvais prix.

b) Fixation du prix de vente:

Les commerçants que nous avons contactés nous ont dit que pour fixer le prix, ils ajoutent au prix d'achat ce qu'ils considèrent être leur marge de profit. Mais ignorant complètement certaines dépenses relatives à l'exploitation de leurs commerces, les détaillants rwandais peuvent fixer des marges qui ne couvrent pas toutes leurs dépenses. Pour plusieurs commerçants, les frais de transport qui en fait, sont partie intégrante du prix d'achat, ne constituent qu'une dépense qui d'ailleurs, cesse de l'être si l'on dispose de sa propre camionnette pour le transport de ses marchandises. Le loyer du local dans lequel le commerçant opère est la dépense dont il se rend plus facilement compte. Mais lorsque le local lui appartient, la notion d'amortissement lui est totalement étrangère.

En outre, les dépenses relatives à l'exploitation du commerce et celles faites pour les besoins de la famille sont à ce point enchevêtrées que le commerce pourrait en fait être facilement considéré comme une extension de la famille. Aujourd'hui c'est le retrait pour la construction d'une maison, demain c'est pour la dot, après demain c'est pour ceci ou pour cela et n'allez surtout pas demander au commerçant d'évaluer, à la fin d'une période donnée, l'importance de ses retraits. Le concept de salaire mensuel pour le propriétaire qui servirait à faire face aux diverses dépenses du foyer, tout en rendant facilement évaluable le montant de telles sorties de fonds, n'est appliqué que par très peu de commerçants.

Il faut donc constater que c'est, en fait, par pur hasard si la marge de profit que le détaillant rwandais ajoute arbitrairement au prix d'achat, lui permet de ne pas vendre, globalement, à perte. Peut-être le

phénomène de la compensation des marges joue-t-il en sa faveur sans qu'il ne l'ait planifié comme c'est le cas dans une gestion rationnelle. Certains de ses prix sont fixés trop bas et d'autres trop hauts et c'est cela qui expliquerait que le détaillant subsiste malgré tout.

"La politique du hasard" ne peut cependant pas réussir à tout le monde. En effet, une politique rationnelle permet de tenir compte de certaines conditions particulières d'exploitation. Mais lorsque presque le tout est laissé au bon vouloir de la providence, c'est-à-dire au hasard, la rentabilité en pâtit. La politique du hasard réussit chez un commerçant et échoue chez un autre, parce que certaines conditions favorables existent peut-être chez le premier et limitent les dégâts qui, autrement, seraient énormes. Mais ces conditions peuvent être totalement absentes chez le second et celui-ci échoue là où le premier a réussi. C'est dire en fait par exemple qu'un détaillant de Kigali (la capitale) peut se permettre certaines erreurs qui, à la campagne seraient fort coûteuses. Pouvant compter sur une rotation de marchandises plus rapide, le détaillant qui opère dans un milieu urbain, peut par exemple vivre avec une marge de profit faible par article, le renouvellement rapide du stock pouvant compenser dans une certaine mesure.

Il y a donc des commerçants qui finissent par payer les frais d'une quasi absence d'une politique de fixation de prix. Il s'agit de ces magasins aujourd'hui pleins à craquer, presque vides demain et fermés à clé après demain. Vendant mais ne gagnant rien, ils s'éteignent "lentement mais sûrement".

Quand il s'agit d'augmenter ou - bien que très rarement - de diminuer le prix, le geste est presqu'aussi mécanique que celui de la fixation du premier prix. C'est peut-être les concurrents qui ont modifié les leurs, c'est peut-être parce qu'il vient de se rendre compte que la marchandise va se raréfier... Peu importe la raison, il ne faut surtout pas demander au détaillant d'évaluer l'impact de la modification des prix sur son revenu. Sans doute croit-il, malheureusement à tort, qu'une augmentation du prix va augmenter nécessairement ses revenus. Il ne le saurait d'ailleurs jamais, le chiffre d'affaires étant l'une des plus grandes inconnues dans beaucoup de commerces rwandais. Aussi ne peut-il jamais savoir si son volume de ventes s'en est trouvé augmenté ou au contraire réduit.

Nous avons déjà vu que Hafner, en parlant de la politique d'affaires des commerçants rwandais, a lui aussi évoqué la détermination des prix qui n'est basée que sur l'intuition. Le problème a été également évoqué par le ministère rwandais du Plan<sup>14</sup> qui, en parlant de l'évolution du commerce de détail a dit:

Malgré les efforts fournis jusqu'à ce jour, le commerce de détail continue de se heurter à d'importantes contraintes: ...l'inefficience des mécanismes de fixation des prix.

---

<sup>14</sup> Ministère du Plan. Projet du IIIème Plan de développement économique, social et culturel 1982-1986, page 331, République Rwandaise, août 1982.

c) Le détaillant rwandais et sa clientèle:

Le prix constitue pour le détaillant rwandais l'unique arme de compétition. Un bon service à la clientèle, voilà malheureusement un autre élément, pourtant important, qui échappe complètement à beaucoup de commerçants rwandais.

Dans les pays développés, même si des produits similaires abondent sur le marché, la publicité et l'habileté de persuasion des vendeurs font distinguer aux consommateurs la désirabilité d'un produit particulier. Chaque vendeur fait appel à tous ses talents pour convaincre chaque client à effectuer un achat, et ce, avec des égards qui emballent facilement plus d'un consommateur même des plus avertis!

Au Rwanda, la publicité n'y existant pratiquement pas, un bon service à la clientèle devrait, croyons-nous, y avoir encore plus d'importance. Rappelons ici que même si par rapport à la population, les commerces ne sont pas nécessairement nombreux, il n'en demeure pas moins que la compétition y est relativement forte, presque tous les magasins vendant pratiquement les mêmes produits.

Cependant, alors qu'ailleurs le client est roi même si dans certains cas il est "détrôné" aussitôt après l'achat! Il ne fait presque jamais l'objet d'une attention particulière de la part du commerçant rwandais. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, tous les égards auxquels ont presque droit les clients dans les pays développés, c'est, au Rwanda, le client qui les doit au commerçant. Le client doit en effet éviter tout geste qui laisserait au commerçant l'impression qu'il n'a pas eu tout le respect auquel sa fortune lui donne droit. L'absence de compétition

pourrait expliquer cet état de choses mais nous avons à écarter cette hypothèse car, comme nous l'avons dit ci-haut, si elle n'y existe pas nécessairement par le nombre, elle y existe par l'absence de spécialisation.

L'explication est donc à chercher ailleurs. C'est à notre sens, là un phénomène sociologique, un problème de mentalité. Le rwandais a toujours tremblé devant le riche et cette mentalité est loin d'avoir changé. Les commerçants constituent au Rwanda une classe relativement aisée, du moins si l'on pense à la pauvreté de la population rwandaise en général. Aussi lorsqu'un client entre dans un magasin a-t-il en face de lui un homme riche et donc puissant. Le client n'échappe donc pas à ce complexe d'infériorité que le rwandais a toujours éprouvé en présence d'un riche. Et le commerçant rwandais qui, du moins à voir son comportement face à la clientèle, donne la fâcheuse impression de n'établir aucun lien - pourtant si direct - entre sa clientèle et sa fortune, ne sent jamais le besoin de ménager le client.

L'hypothèse que nous avançons (ci-haut) pour expliquer l'attitude du commerçant rwandais envers ses clients, nous apparaît d'autant plus soutenable qu'en général, face à un client aussi ou plus aisé que lui, le commerçant se comporte d'une tout autre façon. Il faut préciser ici que, dans le milieu rural, la visibilité sociale tempère le phénomène sans toutefois le faire disparaître complètement. Autrement dit, tout le monde connaissant presque tout le monde à la campagne y compris les commerçants, l'indifférence qui va parfois jusqu'au dédain à l'égard du client est plus forte en milieu urbain qu'en milieu rural. Il importe

d'ailleurs de noter que cette mauvaise attitude à l'égard du client n'est pas le propre des seuls commerçants. On peut déplorer la même situation dans les organismes publics. La notion d'accueil et de respect d'un "client" non fortuné y est également absente. Mais dans ce dernier cas, le client prend un tout autre sens, le revenu de celui qui doit accueillir les "clients", n'étant pas du tout lié à ces derniers. Aussi son attitude reste-t-elle tout aussi regrettable mais étonne moins que dans le commerce.

Cette apparente déviation de notre sujet, nous l'avons faite sciemment pour soutenir notre hypothèse selon laquelle nous avons affaire ici à un problème de mentalité. Une formation qui, entre autres choses, porterait sur "les relations avec la clientèle dans le commerce", pourrait si elle n'en tenait pas compte ne pas porter ses fruits. Autrement dit, elle devrait être conçue telle qu'elle provoquerait le changement de mentalité chez les commerçants.

Parlant de formation, nous devons ajouter que le bas niveau de formation de la population rwandaise en général dont nous avons déjà parlé, est également pour beaucoup dans l'explication de l'inexistence au Rwanda d'un bon service à la clientèle.

En effet, il est généralement accepté que plus le consommateur est instruit, plus il est exigeant. Non seulement en ce qui a trait à la qualité du produit qu'il veut acheter mais également en ce qui regarde le service qui doit normalement accompagner toute transaction de vente. Ne serait-ce que le respect de la part du commerçant ou de son vendeur. Le consommateur rwandais, généralement sans formation, considère que les

choses ne doivent se passer autrement que comme actuellement. Il est en fait - si l'on peut risquer cette contradiction - innocemment complice de l'état actuel des choses. Le commerçant se comporte comme il se comporte en toute impunité, c'est-à-dire sans en subir les conséquences commerciales qui, ailleurs, pourraient être désastreuses. Mais la situation risque d'être tout autre surtout avec l'extension de la coopérative Trafipro, où comme nous le verrons, le service aux clients est nettement meilleur.

On pourrait également évoquer le bas niveau de formation des commerçants rwandais eux-mêmes pour expliquer leur attitude vis-à-vis de leurs clients. Nous avons déjà dit que le manque de formation constitue en effet l'une des caractéristiques principales du commerce de détail au Rwanda.

Nous sommes plus que persuadés que s'ils étaient formés, et surtout dans le domaine qui est le leur, ils comprendraient l'importance et la nécessité d'un bon service à la clientèle. Comme nous l'avons déjà dit, les commerçants d'un même centre vendent des produits à tout point identiques. Seul le service à la clientèle pourrait alors faire la différence.

Le problème d'attitude des commerçants rwandais à l'égard des clients est d'autant plus observable qu'il n'y a pratiquement pas de libre-service dans le commerce rwandais. C'est donc dire que du début à la fin de chaque transaction d'achat, l'intervention du commerçant ou du vendeur (là où il en existe un) est d'une nécessité absolue. Le commerçant (ou le vendeur) est en effet le seul à avoir accès aux étagères où sont rangées

les marchandises. Ce n'est donc pas très rare qu'un commerçant s'impative (et le signifie plus ou moins clairement au client) de descendre deux ou trois produits des étagères et de voir le client n'en acheter aucun. Le client se doit donc de tout faire ou plutôt de ne rien faire qui puisse énerver le commerçant! Cette attitude étant presque la même d'un magasin à l'autre (c'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles les commerçants l'adoptent en toute impunité), le client achète presqu'indifféremment dans l'un ou dans l'autre.

Nos observations sur l'attitude des commerçants rwandais rejoignent celles de Hafner<sup>15</sup> dans son étude que nous avons déjà citée. Il fait remarquer en effet que:

Par rapport au commerce traditionnel, la coopérative a néanmoins introduit un nouveau type de relations avec ses membres et clients. En effet, l'attitude du commerce traditionnel envers le client est foncièrement négative. Le client n'est pas considéré comme un partenaire mais comme un opposant et il est permis de profiter de son ignorance pour réaliser le plus grand bénéfice possible... Dans la concurrence, l'élément principal est le prix. L'idée qu'il pourrait y avoir une compétition dans les services à rendre aux clients est inconnue... Une politique active de vente ne se pratique pas et le seul moyen de pousser le chiffre d'affaires consiste dans un élargissement de l'assortiment.

Si les commerçants rwandais affichent impunément un tel comportement face à leurs clientèles; l'absence d'un système d'informations (si simple soit-il) dans leurs commerces ne doit pas être sans conséquences sur leur rentabilité. Une entreprise peu importe sa dimension, ne peut baser toutes ses décisions sur la seule intuition du dirigeant sans en payer les frais.

---

15 Othman Hafner. Op. cit., p. 106-107.

Nous croyons qu'il existe un minimum d'informations dont elle ne peut se passer sans compromettre plus ou moins grandement son niveau de rendement et le commerce - nous l'avons déjà vu - n'échappe pas à la règle.

d) Sur l'inexistence des informations:

Il est pratiquement impossible d'évaluer le niveau de performance des commerces rwandais. L'absence, dans ces derniers, d'informations relatives aux ventes, rend toute évaluation impossible. Il est cependant difficile de ne pas croire que cette lacune nuit à leur rentabilité.

Les ventes passées enregistrées dans les états financiers ou autrement, constituent des renseignements dont l'analyse fournit les tendances ou le caractère saisonnier des ventes. De tels renseignements sont non seulement utiles mais encore nécessaires pour la prise de plusieurs sortes de décisions. Il ne s'agit pas - faut-il le rappeler - de faire croire ici qu'une décision prise sur base d'informations formelles, aussi complètes puissent-elles être, est exempte d'erreurs. Ce serait là entretenir une véritable utopie. Force nous est cependant d'admettre que, du moins pour une certaine catégorie de décisions, le risque d'erreurs est plus élevé dans le cas d'une décision basée uniquement sur l'intuition.

L'avenir d'un commerce dépend nécessairement du volume des ventes qu'il parvient à réaliser, à maintenir ou à améliorer. Il y a donc lieu de se demander comment le commerçant rwandais peut, sans pouvoir faire une certaine évaluation de certains aspects des ventes passées, arriver à identifier des problèmes éventuels qui affectent ses ventes afin de prendre des mesures correctives appropriées.

Les ventes constituent également l'une des informations de base pour l'élaboration des états périodiques de profits et pertes et d'autres renseignements financiers utiles. Ne disposant pas de ces informations, le commerçant rwandais ne constate souvent ses pertes que lorsqu'il devient de plus en plus financièrement incapable de constituer le même stock de marchandises qu'antérieurement.

Un commerçant immatriculé au registre de commerce depuis 1980 mais qui exerçait bien avant cette année-là, à qui nous demandions comment il s'y prend pour savoir si oui ou non son commerce progresse, nous a dit qu'il compte son argent à la fin de l'année pour voir s'il en a plus ou moins qu'il n'en avait au début de cette année. Or, la frontière étant floue entre la famille et le commerce, les fonds de ces deux entités se confondent plus souvent qu'autrement. Autant le commerçant est incapable d'évaluer le montant de ses retraits pour les dépenses familiales, autant il est dans l'impossibilité de savoir le montant d'argent issu de la vente d'un terrain, d'une vache... et mis indistinctement dans la caisse de son commerce.

Un des commerçants que nous avons contacté a une camionnette qu'il utilise aussi bien pour son commerce que pour le transport (marchandises des autres, passagers...). Or, tous les revenus que génère la camionnette se retrouvent sans distinction aucune dans la caisse du commerce. Dans ces conditions, il faut constater qu'il est plutôt malaisé de savoir lequel des deux (commerce ou transport) explique la prospérité de ce détaillant qui, soit dit en passant, tient son commerce depuis 1972, mais nous a affirmé n'avoir jamais ni fait d'inventaire physique ni tenu d'inventaire comptable.

Quand vient le moment de payer l'impôt sur le revenu, le commerçant rwandais se rend bien compte que l'absence d'une comptabilité dans son commerce lui coûte très cher. Certains boutiquiers nous parlaient de leurs factures d'impôt, et nous étions surpris de constater combien elles étaient lourdes. En effet, qu'un impôt sur le revenu ne soit qu'à peine inférieur à ce que peut valoir le stock habituel de marchandises du magasin concerné, voilà à notre avis ce qui dénote l'existence d'un déséquilibre quelque part.

La situation s'explique très simplement. C'est que, n'ayant aucune base objective pour l'évaluation des impôts de la plupart des commerçants, le ministère des Finances les fixe presqu'arbitrairement. Et n'ayant sur lui aucun document comptable, le commerçant n'a pratiquement aucun argument valable pour contester ces chiffres forfaitaires, souvent manifestement irréalistes, certes dans un sens ou dans l'autre, mais plusieurs commerçants en font les frais.

Devant un pouvoir public, en l'occurrence le ministère des Finances pour qui, le sort des petits détaillants, constitue, du moins dans les faits, le dernier des soucis, nombreux sont les commerçants qui, sous la menace de la fermeture de leurs magasins, se voient forcés de s'endetter pour payer l'impôt. D'autres ne vendent plus pendant une période plus ou moins longue, que pour s'acquitter de leur dette envers le fisc. Et pour les uns et les autres, c'est dans certains cas, cela qui constitue le début de la fin ou d'une existence artificielle.

La demande du crédit auprès des banques constitue pour les commerçants rwandais, une autre malheureuse occasion de se rendre compte de l'inconvénient que représente l'inexistence d'une comptabilité relative à leurs affaires.

Nombreux sont en effet, des petits commerçants qui y essuient un refus catégorique ou plutôt qui se voient opposer une fin de non-recevoir parce qu'incapables de fournir le minimum d'informations habituellement requises pour l'évaluation d'une demande de crédit. Et rares sont ceux qui ne crient pas à l'injustice et à l'indifférence des banquiers. Ils oublient (les commerçants) ou semblent oublier que tout comme un commerçant ne vendrait pas à crédit à quelqu'un qui ne lui inspire pas confiance, ainsi en est-il pour le banquier. Il ne peut accorder un crédit à quelqu'un qui n'a rien pour prouver que ce crédit ne risque pas d'être une perte pour la banque.

Tout cela amène à penser que l'absence, au sein des commerces rwandais, des informations permettant d'évaluer leur performance leur font plus de tort que de bien. Nous ne sommes malheureusement pas en mesure d'extraire la part de la mauvaise gestion dans l'explication des fermetures des commerces. Mais tous les problèmes que nous avons évoqués et qui la mettent en évidence (la mauvaise gestion) sont de nature à provoquer la chute d'un commerce ou du moins à en affecter l'efficacité.

Nous n'avons pu mettre la main que sur les statistiques de 79, 80 et 81 que nous reproduisons dans le tableau 12.

Tableau 12

Nombre de radiés au registre de commerce  
par préfecture pour les années 1979, 1980 et 1981<sup>1</sup>

	1979	1980	1981
Kigali	1	6	12
Gitarama	4	6	3
Butare	1	4	11
Gikongoro	2	-	1
Cyangugu	2	6	2
Kibuye	-	2	2
Gisenyi	1	5	4
Ruhengeri	-	-	1
Byumba	3	2	3
Kibungo	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>31</b>	<b>39</b>

Ces statistiques ne peuvent, à notre avis, révéler toute la réalité. D'une part, nous avons déjà vu qu'il y a des détaillants qui opèrent sans être immatriculés au registre de commerce. On comprend alors que ceux qui, parmi eux, fermeraient boutique le feraien dans la même "discréction" que celle dans laquelle ils opèrent. D'autre part, il y a fort à parier que de ceux qui se livrent aux activités frauduleuses et de spéculation:

---

<sup>1</sup> Source: Ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie.  
République Rwandaise, Rapports annuels, exercices 79, 80 et 81.

la classe qui se nomme "démarcheurs" ou "Abanya Kirere" continue à faire des trafics entre Bujumbura, Bukavu et Kigali à la recherche des marchandises qui se rendent rares sur l'un ou l'autre marché.<sup>16</sup>

il y en a qui finissent par être financièrement solides, mais qui, autrement, auraient pu faire facilement partie de ceux qui ont cessé d'opérer.

Mises à part les réserves ci-haut formulées, ces chiffres sur les fermetures des commerces ne sont pas très élevés. Surtout si on les oppose aux nouvelles inscriptions au registre de commerce qui, pour les années 1979, 80 et 81, ont été de 454, 484 et 749 respectivement. Ce n'est là qu'une preuve que l'intuition a une large part dans la conduite des affaires. Nous croyons cependant qu'en la complétant par un minimum de certaines méthodes formelles de gestion, les commerces rwandais ne s'en porteraient que mieux.

Si le commerce dans les magasins est, pour des raisons que nous avons évoquées, difficile à évaluer, le commerce ambulant l'est encore davantage. Cependant, même si son importance dans le commerce de détail au Rwanda est pratiquement impossible à chiffrer, elle est sans nul doute loin d'être négligeable. Ne pas en parler, ne serait-ce que brièvement, constituerait donc, à notre sens, une véritable amputation.

---

<sup>16</sup> Ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie. République Rwandaise, Rapport annuel, exercice 1981, p. 85.

B) Le commerce ambulant

La loi no 31/1982 du 13 septembre 1982 définit le commerce ambulant comme: "toute activité commerciale exercée uniquement sur les marchés publics et dans les kiosques".

La même loi définit le marché public comme étant:

une place où se rencontrent vendeurs et acheteurs aux journées et heures fixées par les pouvoirs publics pour effectuer des ventes et des achats de toutes denrées, marchandises ou objets généralement introduits par colportage.<sup>17</sup>

Il importe de préciser ici qu'alors que l'exercice de commerce ambulant exige en principe l'obtention d'un permis de circulation sur un certain nombre de marchés publics, un agriculteur qui y amène le "surplus" de sa production n'est pas soumis à cette exigence parce qu'il n'est pas commerçant. Nous nous intéressons donc dans cette section aux véritables commerçants, ceux qui achètent pour revendre sur les marchés publics.

Presqu'au même titre que le magasin, le marché constitue une forme importante de distribution de produits. Quelques différences existent entre le commerce sur le marché et la vente dans les magasins. Ces différences résident principalement dans le genre de produits vendus. Les produits alimentaires sont sur le marché public ce qu'est le textile dans les magasins. C'est dire qu'alors que dans ces derniers, le textile est la marchandise la plus commercialisée; les produits agricoles représentent la plus grande part des produits commercialisés sur le marché public. Mais l'on y retrouve également la friperie, un peu de textile et le micro-détail.

---

<sup>17</sup> Loi no 31/1982 du 13 septembre 1982.

En outre, alors qu'en principe un magasin peut ouvrir sept jours sur sept, le commerçant ambulant se trouve limité par la périodicité des marchés publics. En effet, à part dans certaines villes où il se tient tous les jours de la semaine, le marché public se réunit généralement deux jours par semaine. Mais comme dans son rayon d'action, il peut y avoir deux ou trois marchés qui n'opèrent pas nécessairement les mêmes jours, le commerçant ambulant qui le veut, peut opérer presque quotidiennement, évidemment pas sur le même marché. Il faut par ailleurs noter qu'il y en a qui exercent ce commerce comme activité d'appoint, le menant parallèlement ou en marge de leur activité principale, généralement l'agriculture.

Le nombre de marchés que nous n'avons pu avoir que pour l'année 1981 apparaît pour chacune des dix préfectures du pays dans le tableau 13.

Tableau 13

Nombre de centres commerciaux, centres de négoce  
et de marchés pour chaque préfecture en 1981<sup>1</sup>

Préfecture	Nombre de centres commerciaux	Nombre de centres de négoce	Nombre de marchés ruraux
Kigali	5	42	56
Gitarama	3	21	58
Butare	2	19	34
Gikongoro	4	23	20
Kibuye	7	16	4
Gisenyi	4	17	17
Ruhengeri	4	17	22
Byumba	8	28	60
Kibungo	4	12	27
Byangugu	1	10	12

Il faut noter ici qu'un centre commercial et un centre de négoce ne sont pas fondamentalement différents. Ils ne diffèrent que par la grandeur et le dynamisme des affaires. Le centre commercial est généralement plus grand que le centre de négoce et les commerces y sont plus nombreux et relativement plus dynamiques. Mais on retrouve dans les deux, ces réunions périodiques qui constituent les marchés publics. Pour ce qui est du marché purement rural, à la différence du centre commercial et du centre de négoce, on y trouve aucun magasin, mais seulement quelques deux ou trois échoppes sur quelques-uns d'entre eux (marchés ruraux).

<sup>1</sup> Source: Ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie.  
République Rwandaise, Rapport annuel de l'exercice 1981.

C'est dans les milieux urbains et notamment dans la capitale du pays que le marché joue un rôle particulièrement important dans la distribution des produits agricoles. Il constitue comme se plaisent à le dire certains citadins leur unique grenier. Les produits agricoles y sont acheminés par les producteurs eux-mêmes; mais surtout par des intermédiaires.

En effet, comme les agriculteurs n'ont pas toujours le temps ou plutôt les moyens de venir eux-mêmes en ville vendre les produits; ce sont souvent des commerçants (ou leurs employés) qui vont chercher les produits à la campagne. Ils les achemineront ensuite par camionnette ou par camion vers les milieux urbains ou d'autres marchés où la demande est considérée importante. Le commerçant se constitue un lot important en achetant par petites quantités sur le marché rural situé dans la région productrice du produit qu'il vend, ou parfois même en se rendant chez les agriculteurs, du moins là où l'état des routes le lui permet.

Le commerçant peut se spécialiser dans la vente d'un quelconque produit (sorgho, haricots, pommes de terre, bananes, manioc...). Mais en général, il s'intéresse à des produits différents selon la saison, la demande ou l'occasion. Il faut préciser ici que ce commerce (de produits agricoles) est généralement exercé par des propriétaires des magasins qui écoulent sur les marchés publics les produits périssables et stockent dans leurs magasins une certaine quantité de ceux qui se prêtent à une conservation plus ou moins longue.

De ceux qui s'adonnent exclusivement au commerce ambulant, il y en a qui vendent essentiellement la friperie, les autres un peu de textile et certains autres un peu de tout mais dans le micro-détail. Leur stock se réduit cependant à très peu d'articles si l'on considère que,

pour se rendre au marché, ils transportent tout leur stock sur la tête, ou à vélo pour les plus "fortunés" d'entre eux.

Les commerçants exclusivement ambulants accordent en général beaucoup plus d'attention à leurs clients que ne le font leurs collègues dans les magasins. C'est probablement parce que les prix qui, dans les magasins, sont généralement fixes, ne sont dans le commerce ambulant, plus particulièrement dans la friperie, que le résultat d'une véritable négociation. Aussi celle-ci n'aboutirait-elle que très rarement si les commerçants n'adoptaient pas une attitude à la fois persuasive et conciliante. On pourrait également expliquer cette attitude par le fait que, contrairement à leurs collègues qui ont déjà accédé au commerce dans les magasins, les commerçants ambulants sont en général trop semblables à la plupart de leurs clients pour afficher à l'égard de ces derniers le complexe de supériorité. Autrement dit leur commerce est encore trop peu important pour leur assurer un statut social qui les distinguerait nettement de la masse paysanne qui constitue leur clientèle comme c'est le cas avec les propriétaires des magasins.

Il faut cependant noter que la plupart des autres éléments qui caractérisent le commerce indépendant au Rwanda et que nous avons déjà évoqués (absence de formation, gestion purement intuitive, confusion entre "affaires" et famille, inaccessibilité au crédit bancaire...) se retrouvent tout aussi bien chez les commerçants ambulants que chez les propriétaires de magasins. Aussi toute action qui viserait à améliorer la situation dans les magasins pourrait-elle tout aussi valablement s'adresser aux commerçants ambulants. Il faudrait évidemment tenir compte du fait que les propriétaires des magasins ont une expérience relativement plus

longue et plus riche dans les affaires que leurs homologues ambulants.

Beaucoup moins répandu que le commerce indépendant, le commerce coopératif est, en général, relativement moins mal géré que ce dernier. Même que la plus connue des coopératives commerciales au Rwanda applique réellement des principes d'une gestion rationnelle. Cela n'exclut malheureusement pas des cas où la gestion présente, comme dans le commerce indépendant, des déficiences évidentes.

### 2.3.2 Le commerce coopératif

Il comprend à la fois des coopératives purement commerciales et celles de mise en marché de la production agricole des membres. Précisons ici que nous mettrons beaucoup plus d'emphase sur la première catégorie, la seconde rentrant plutôt dans le cadre du travail de l'un de mes collègues; NKURANGA Anastase.

De toutes les coopératives commerciales, Trafipro (abrégé de la devise "Travail-Fidélité-Progrès") est sans l'ombre d'un doute la plus connue et la plus dynamique au Rwanda. Elle représente sans contredit la plus large part du commerce coopératif rwandais et une grande part du commerce de détail en général (sa part de marché est estimée à plus de 20%). Avec plus d'une trentaine de succursales dispersées sur tout le territoire rwandais, Trafipro ressemble davantage à un magasin à succursales qu'à une véritable coopérative.

Chacune de ses succursales est sous la responsabilité d'un gérant, l'homme clé du système de ventes de la coopérative. C'est à lui que revient la gestion du magasin. Il est responsable du réapprovisionnement, du stock et de la tenue du livre de caisse. Il dirige l'équipe

de vendeurs et d'autres employés qui lui sont subordonnés et dont le nombre varie généralement de 4 à 20 suivant l'importance de la succursale. Jouissant d'une certaine autonomie vis-à-vis du siège social, en général relativement éloigné, il applique cependant les directives reçues de la direction. Mais c'est, en fait, de ses capacités, de sa formation que dépend dans une assez large mesure la marche des affaires.

Comme c'est généralement le cas dans toutes les coopératives de cette importance, les membres n'exercent pas d'influence directe sur la gestion de la coopérative. C'est à l'administration centrale qu'appartient le pouvoir effectif de décision.

Dotée d'une direction composée de personnes qualifiées, elle a presque tout d'une entreprise à gestion moderne. Mais les pertes dans les stocks confiés aux gérants des succursales constitue pour elle un problème non négligeable qu'elle a cependant essayé d'atténuer en mettant en place un système de contrôle relativement rigoureux. Des prises d'inventaires souvent à l'improviste, contrôle des résultats de l'inventaire au siège social, mise sur pied d'une équipe chargée du contrôle courant, un compte courant pour chaque succursale permettant le contrôle permanent, etc. en sont la concrétisation la plus évidente.

Pour susciter l'intérêt des gérants, on leur donne des commissions sur le chiffre d'affaires réalisé dans leurs succursales respectives, des primes pour l'inexistence des pertes dans les stocks de marchandises qui leurs sont confiés. La commission varie suivant l'importance de la succursale (le pourcentage étant plus petit dans les plus grandes).

Presque tous les gérants ont suivi un cours qui les a assez bien préparés à leurs fonctions. Ils reçoivent par ailleurs un complément de formation de temps en temps lors de certaines visites du chef et des contrôleurs des ventes. Avant d'être "consacrés" vendeurs, ces derniers suivent également un cours théorique et bénéficient d'un stage dans l'une ou l'autre des succursales. Ainsi non seulement font-ils de bons vendeurs mais encore constituent-ils une importante réserve de futurs gérants. La formation des gérants et des vendeurs permet à la coopérative d'appliquer dans tous ses magasins des principes d'une gestion rationnelle qui assure des résultats de loin meilleurs que dans le commerce indépendant comme l'a remarqué Hafner.<sup>18</sup>

Trafipro essaie, maintenant, dans ses différentes activités, d'appliquer des principes de gestion moderne: conception de l'assortiment, politique des achats, détermination des stocks, planning financier, prévisions à moyen et à long terme... le chiffre d'affaires par employé dépasse de plusieurs fois celui du commerce privé.

Ce n'est donc pas par hasard que les relations avec les clients sont, dans les succursales de Trafipro, nettement différentes de celles dont nous avons fait état dans le commerce indépendant. Les clients y sont respectés et la notion de service, totalement absente dans le commerce indépendant, y est primordiale. C'est, en plus du potentiel d'achat et de vente que lui confère sa taille, cela qui donne à cette coopérative, une capacité concurrentielle considérable. Tout cela porte à croire que la formation des commerçants pourrait améliorer énormément leur façon de fonctionner. Les dirigeants de la coopérative en

---

18 Othmar, Hafner. Op. cit., p. 108.

question reconnaissent en effet, et c'est aussi notre avis, que la formation de leurs gérants et de leurs vendeurs explique une assez large part de leur efficacité.

Il existe d'autres coopératives commerciales dites "associées" à Trafipro. Il s'agit de petites coopératives comprenant généralement un gérant et un ou deux vendeurs et dont l'implantation a été encouragée par Trafipro mais qui ne lui appartiennent pas. Elles ont cependant avec elle des ententes en vertu desquelles elles reçoivent d'elle des marchandises à crédit et à prix réduit qu'elles doivent vendre au prix pratiqué par elle (Trafipro). Au nombre de 25, en août 1981, elles constituent pour Trafipro une extension considérable de son réseau de distribution.

Des candidats gérants et vendeurs nommés par la coopérative associée elle-même sont encadrés par Trafipro par le biais d'un cours et d'un stage dans ses succursales. Ces coopératives ont une assez grande autonomie vis-à-vis de Trafipro. Celle-ci exerce cependant sur elles un certain contrôle qui vise à prévenir des pertes qu'occasionnerait la faillite de l'une ou l'autre de ces coopératives. (On comprend en effet que si une coopérative devait se trouver dans l'impossibilité de payer la marchandise reçue à crédit de Trafipro, ce serait une perte non négligeable pour cette dernière).

Cette association à Trafipro et le contrôle par elle qui en résulte encouragent manifestement les coopératives en question à avoir une bien meilleure gestion que les commerçants indépendants et d'autres coopératives commerciales indépendantes de Trafipro. En effet, comme les gérants des succursales de Trafipro, ceux des coopératives associées doivent tenir quotidiennement un livre de caisse qui leur permet de bien

suivre leurs opérations, les entrées et les sorties (notamment l'achat et la vente des marchandises) y étant régulièrement enregistrées. En fait ces coopératives fonctionnent presqu'exactement comme les succursales de Trafipro, tellement qu'à leur apparition, bien des gens les distinguaient difficilement de ces dernières. Le comportement du gérant et des vendeurs à l'égard des clients est également nettement meilleur que celui des commerçants indépendants et nous croyons toujours que la formation dont ils ont bénéficié y est pour beaucoup.

La situation de quelques coopératives commerciales indépendantes de Trafipro, dont les gérants ont rarement une formation requise n'est souvent guère meilleure, en matière de gestion, que celles des commerces indépendants. Il faut d'ailleurs noter que, parce que placé à la tête d'une entreprise qui lui appartient et dont il se sent donc très responsable, le commerçant indépendant apporte à sa conduite une rigueur de travail et des soins qui existent rarement chez les gérants de cette catégorie de coopératives. Elle comprend d'ailleurs presqu'exclusivement des coopératives de commercialisation des produits agricoles provenant des exploitations des membres. Celles-ci sont donc plus agricoles que commerciales. Et comme elles font l'objet d'un mémoire d'un collègue du même programme que nous, nous ne trouvons aucun intérêt à y insister davantage. Nous soulignerons toutefois que tout comme dans le commerce indépendant, les problèmes de ces coopératives sont étroitement liés au faible niveau de formation des coopérateurs. Comme le faisait remarquer le Directeur de la promotion coopérative du Rwanda lors du séminaire de perfectionnement sur le thème "Organisation et gestion des coopératives rurales" tenu à Kigali lors du 10 août au 10 septembre 1981:

La principale cause de la non réussite des coopératives est le faible niveau de formation des coopérateurs, doublé d'un manque d'expérience dans la gestion. Le résultat c'est que le plus souvent la gestion échappe totalement au contrôle des coopérateurs qui ignorent leurs responsabilités ou n'ont pas la compétence technique nécessaire pour les exercer, ce qui invite les gérants à la malhonnêteté.<sup>19</sup>

### 2.3.3 Analyse comparative du commerce de détail dans les pays développés versus le commerce de détail au Rwanda.

On se rappellera que dans la première partie de ce travail, il a été essentiellement question des principes de base de la gestion d'un commerce de détail. Il est un peu superflu de souligner que les livres dont nous nous sommes servis pour cette partie se sont inspirés de la pratique du commerce de détail dans les pays développés. Maintenant que nous venons de décrire (dans la deuxième partie) le fonctionnement du commerce de détail au Rwanda, une comparaison (des commerces de détail) des deux contextes ajoute, croyons-nous, un certain intérêt à ce travail.

La comparaison va se faire au niveau des caractéristiques générales et au niveau de la gestion. Cette analyse permettra de se rendre compte que les deux contextes sont complètement différents. Cela aidera donc à comprendre que certaines techniques qui, dans les pays développés, permettent la mise en application des principes de gestion que nous avons évoqués ne pourraient s'appliquer systématiquement au Rwanda.

---

19 G. Belloncle & M. Diarra. "Organisation et gestion des coopératives agricoles en Afrique et Haïti". Dans Archives de Sciences sociales de la coopération et du développement. Janvier-Mars 1983.

a) Caractéristiques générales:

Caractéristiques	Pays développés	Rwanda
*Formes d'exploitation commerciale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une diversité de formes dont: <ul style="list-style-type: none"> <li>. un petit commerce indépendant qui cède de plus en plus place au commerce associé, de grande surface.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prédominance du petit commerce indépendant, une situation qui prévaudra encore pour longtemps.</li> </ul>
*Orientation du commerce	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le consommateur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La diversification des marchandises.</li> </ul>
*Méthodes de vente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prédominance du libre-service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistence du libre-service</li> </ul>
*Degré de spécialisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence de secteurs bien distincts, catégorisables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de spécialisation, vente dans chaque magasin, des marchandises de presque tous les genres.</li> </ul>
*Degré de compétition	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte compétition due surtout au nombre élevé de commerces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une certaine compétition due davantage à l'absence de spécialisation qu'au nombre de commerces.</li> </ul>
*Marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marché important formé d'une population riche, instruite et exigeante au point de vue qualité des produits et service.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marché restreint à cause de la pauvreté de la population.</li> </ul>
*Approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilités d'approvisionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficultés d'approvisionnement dues: <ul style="list-style-type: none"> <li>. au nombre peu élevé de fabricants;</li> <li>. au nombre peu élevé d'importateurs;</li> <li>. aux moyens de communications très limités.</li> </ul> </li> </ul>

b) Caractéristiques de gestion:

Fonction de gestion	Pays développés	Rwanda
*Achat	Equilibre judiciaux de l'assortiment parce que celui-ci est établi en fonction des besoins de la clientèle, sur base des informations telles que ventes antérieures et ventes prévues.	Décision d'achat basée uniquement sur l'expérience et le jugement personnels du commerçant, jamais sur les informations objectives parce qu'inexistantes. D'où fréquent déséquilibre dans beaucoup de magasins au niveau de l'assortiment.
*Fixation du prix de vente	Prix fixé rationnellement au niveau acceptable pour les clients et qui permet d'atteindre une marge globale déterminée.	Prix fixé "mécaniquement" parfois trop bas, parfois trop haut, dans l'ignorance totale de certaines dépenses d'exploitation comme par exemple l'amortissement du bâtiment (magasin) et des véhicules utilisés pour le commerce. Pas de marge précise visée.
*Planification et gestion des stocks	Suivi constant de mouvements des stocks, surtout au moyen de l'inventaire comptable. Ce qui permet d'avoir toujours du stock pour répondre aux besoins mais sans encourir un investissement excessif.	Très peu de stocks à cause de l'étroitesse des magasins. Pas d'inventaire pour suivre le mouvement des marchandises. Ajouté aux difficultés approvisionnement, cela cause souvent des ruptures pour certains articles.
*Publicité et promotion	Fixation des objectifs clairs, du budget, choix du message et du média. Harmonisation avec les objectifs globaux et les autres fonctions.	Pas très nécessaire dans l'état actuel des choses. Quand même elle serait nécessaire, elle serait difficilement réalisable car peu de moyens: une seule station de radio: le coût serait donc inutilement élevé;

b) Caractéristiques de gestion: (Suite)

Fonction de gestion	Pays développés	Rwanda
*Publicité et promotion (Suite)		.beaucoup de gens anal-phabètes, donc pas de publicité écrite.
*Vente	Accueil du client. Service à la clientèle aussi bien pendant qu'après la transaction.	Indifférence à l'égard du client. Service à la clientèle quasi inexistant.
*Gestion du personnel	Planification des besoins, sélection, accueil de nouveaux employés. Un bon encadrement: <ul style="list-style-type: none"><li>. un bon système de rémunération;</li><li>. évaluation du rendement;</li><li>. formation de ceux qui en ont besoin.</li></ul>	Pas de personnel: <ul style="list-style-type: none"><li>. Les commerces sont très petits et ne connaissent pas d'expansion.</li></ul>
*Comptabilisation des transactions	Enregistrement régulier des mouvements d'entrée et de sortie de fonds et de marchandises.  Etablissement des états financiers à la fin d'un exercice pour: <ul style="list-style-type: none"><li>. constatation des résultats;</li><li>. contrôle;</li><li>. informations utiles pour les décisions.</li></ul>	Pas de comptabilité dans beaucoup de commerces. D'où: <ul style="list-style-type: none"><li>. ignorance du chiffre d'affaires et des profits;</li><li>. absence d'informations nécessaires pour les décisions;</li><li>. aucune base d'évaluation d'impôt.</li></ul>

Dans la deuxième partie de notre travail, nous avons essayé, à partir des informations manifestement limitées dont nous disposions, de dégager les traits généraux qui caractérisent le fonctionnement du commerce de détail au Rwanda. Nous avons particulièrement insisté sur les principaux problèmes qui le paralysent, le tableau récapitulatif ci-haut les met en évidence. Il en ressort que la mauvaise gestion, conséquence directe du faible niveau de formation des détaillants rwandais, constitue l'une des causes principales de la plupart des difficultés de ce secteur.

La troisième partie va donc consister, essentiellement, à suggérer, pour les détaillants, un programme de formation qui, croyons-nous, pourrait leur permettre d'acquérir des connaissances dont ils ont besoin pour gérer plus efficacement leurs commerces.

### PARTIE 3: PROGRAMME DE FORMATION DES DÉTAILLANTS RWANDAIS

Dans la deuxième partie de notre travail, nous avons relevé une diversité de problèmes qui paralysent le commerce de détail rwandais. Nous avons évoqué la faiblesse du pouvoir d'achat des rwandais, l'insuffisance de fournisseurs, l'enclavement du pays, les lacunes au niveau de la gestion etc. Mais notre travail s'intéressant plus particulièrement aux problèmes de la gestion, la troisième et dernière partie consistera à proposer un programme de formation à l'intention des détaillants rwandais.

Avant d'en arriver au plan de formation comme tel, nous ferons d'abord un bref rappel des éléments qui nous ont amené à parler de la formation des détaillants rwandais comme étant d'une nécessité absolue. Nous élaborerons ensuite des profils des différentes catégories des détaillants rwandais. Tout programme de formation doit en effet être conçu en fonction des caractéristiques des gens à former<sup>1</sup>. Il doit tenir compte de leurs besoins réels de formation, de leur niveau de formation et de leur disponibilité. C'est sur base de cela que sont choisis les contenus et la méthode de formation, et que sont fixés les objectifs du programme. C'est donc sur base de profils des détaillants que nous allons suggérer le plan de formation que nous croyons susceptible de les aider à améliorer la gestion de leurs affaires.

---

<sup>1</sup> Le lecteur peut trouver à l'annexe 3, les détails sur les principes de base pour l'élaboration d'un programme de formation à la gestion.

### 3.1 La nécessité de la formation des commerçants rwandais

Il s'agit ici de faire une synthèse des principaux éléments dont nous avons parlé de façon plus ou moins détaillée dans les parties précédentes et qui, à notre avis, concourent à la justification de la nécessité de formation des détaillants rwandais.

Dans la première partie de ce travail où il a été question des principes de base dans la gestion d'un commerce de détail, nous avons vu que, disposer de la bonne marchandise au bon moment, au bon prix et en bonne quantité, telle doit être la majeure préoccupation de tout détaillant. Cela requiert de lui, un suivi constant, et idéalement l'anticipation sur l'évolution probable de l'environnement. C'est-à-dire tout ce qui, dans ce dernier est, directement ou indirectement, susceptible d'influencer le fonctionnement de son commerce. Il doit surveiller particulièrement ce qui affecte les caractéristiques socio-économiques et les comportements des consommateurs qu'il dessert. En effet, leurs besoins doivent être toujours la principale référence dans la constitution de son assortiment de marchandises.

Le détaillant doit également suivre de près les agissements des compétiteurs notamment en matière de prix. Il a été en effet souligné que, tout en permettant d'atteindre une marge globale suffisante, les prix doivent être concurrentiels à défaut de quoi ce dernier objectif serait d'ailleurs sérieusement compromis.

La bonne marchandise au bon moment, c'est-à-dire au moment où le client en exprime le besoin, exige du détaillant le maintien d'un stock. La quantité doit être toutefois soigneusement planifiée pour éviter des pertes de vente dues aux ruptures de stock sans pour autant supporter un investissement excessif.

La satisfaction du client doit être la règle d'or dans toute transaction de vente sans quoi même un stock de "bonnes" marchandises risquerait de ne pas être vendu. Les ventes, tout autant que les achats, doivent faire l'objet d'un enregistrement régulier. Cela permet de constituer une base d'informations nécessaires à l'évaluation de la performance du magasin et à la prise de décision destinées à l'améliorer. La comptabilisation des opérations est donc plus qu'une nécessité dans la gestion efficace de tout commerce.

Si l'application de ces principes et bien d'autres, doit tenir compte du contexte dans lequel l'on opère, il reste que ces derniers sont quasi universels. Aussi sont-ils valables aussi bien pour les détaillants chinois, les détaillants canadiens que les détaillants rwandais.

Il nous a cependant été donné de constater dans la description du fonctionnement du commerce de détail que, loin de constituer l'exception, les lacunes sur le plan de la gestion, y sont au contraire très généralisées.

Nous avons vu que, lors de la constitution de son assortiment, la préoccupation majeure des détaillants rwandais est d'avoir la plus grande diversité possible de produits. Nous avons souligné l'importance disproportionnée qu'ils accordent au textile, un produit qui s'écoule très

lentement au Rwanda. Cela cause évidemment un déséquilibre qui ne peut que diminuer la rentabilité de l'assortiment.

Pour ce qui est de la fixation du prix de vente, les lacunes sont tout aussi visibles. On a constaté en effet que nombreux sont les détaillants qui ne font qu'ajouter au prix d'achat une marge bénéficiaire définie arbitrairement. N'ayant aucune marge globale visée, ils ne sont pas en mesure de savoir si oui ou non le prix ainsi fixé leur permet de rentabiliser leur commerce.

Nous avons également remarqué que, vis-à-vis de leurs clients, les détaillants rwandais affichent une indifférence plutôt déconcertante. Cela est encore plus frappant pour quiconque sait jusqu'à quel point le client est respecté ailleurs, notamment dans les pays développés. La notion de service à la clientèle est pratiquement inexistente chez les détaillants rwandais.

Quant à la gestion du personnel, il s'agit là d'un problème qui, à toute fin pratique, ne se pose pas au Rwanda. En tout cas pas dans l'état actuel des choses. Les commerces rwandais ne deviennent presque jamais suffisamment grands pour justifier l'embauche de deux ou trois employés. Il est cependant difficile de ne pas croire que cette absence d'expansion s'explique par une mauvaise gestion puisque les détaillants rwandais expriment généralement une volonté de croissance.

C'est par ailleurs cette absence d'expansion qui explique la fréquence de ruptures de stocks de certains articles, les détaillants n'ayant pas suffisamment d'espace pour l'entreposage de marchandises.

Ainsi non seulement perdent-ils des ventes mais encore voient-ils les coûts de transport augmenter. En effet, ils doivent se déplacer très souvent pour se réapprovisionner sans nécessairement pouvoir trouver tous les articles qu'ils veulent acheter à cause des problèmes dont il a été antérieurement fait mention. S'ils connaissaient la quantité optimale à acheter, le problème serait cependant atténué.

Nous avons aussi souligné l'absence au sein de plusieurs commerces rwandais, des registres comptables de base. Aussi les détaillants rwandais ne disposent d'aucune source d'informations objectives pour juger de leur performance. Les décisions qui, normalement, devraient être prises sur base d'informations comptables, ne sont basées que sur l'intuition avec donc une plus grande probabilité d'erreurs. Il a été également noté que l'absence d'informations comptables leur coûte cher en impôts qui, fixés forfaitairement, sont souvent manifestement trop élevés par rapport aux bénéfices probables des détaillants. Il faut rappeler aussi que l'absence d'une comptabilité chez les détaillants rwandais limite considérablement leurs possibilités de faire recours au crédit bancaire.

Rappelons qu'à notre avis, toutes ses lacunes qui, sans nul doute, affectent le niveau de rentabilité des commerces rwandais, sont principalement imputables au fait que les détaillants rwandais n'ont pas bénéficié d'une formation en matière de gestion.

Nous avons d'ailleurs vu que la coopérative TRAFIPRO, qui organise une session de formation à l'intention de ses futurs gérants et futurs vendeurs avant de leur confier l'une ou l'autre de ses succursales, voit ces dernières mieux fonctionner que les commerces indépendants.

Nous avons également remarqué que les autres coopératives commerciales confiées aux gérants n'ayant aucune formation en gestion, connaissent, sur le plan de la gestion, les mêmes sinon plus de lacunes que les commerces indépendants.

Toutes ces considérations inclinent à penser que la formation des détaillants rwandais est plus qu'une nécessité. C'est le seul moyen, ou en tout cas le plus sûr moyen, de permettre à ces derniers d'assumer efficacement leur rôle.

Nous allons donc proposer un plan de formation pour eux. Il s'agira davantage de suggérer des domaines qu'il faudrait toucher et des objectifs à viser que de faire un listing de cours bien précis.

Comme tout plan de formation doit être conçu en fonction du profil des gens à former, nous élaborerons d'abord ci-après des profils des trois catégories de détaillants rwandais à savoir: les ambulants, les boutiquiers et les commerçants (propriétaires de magasins).

### 3.2 Profils des détaillants rwandais

Il nous apparaît opportun de rappeler que les profils en question sont élaborés essentiellement sur base de notre perception. Ils ne sont pas le résultat d'une enquête profonde et sont donc susceptibles d'une certaine subjectivité. Aussi trouvera-t-on à l'annexe 2 un plan de recherche dont on pourrait se servir pour en vérifier le degré d'exactitude.

AMBULANTS	BOUTIQUIERS	COMMERCANTS
*Deux sous-catégories:	*Homme, âgé en moyenne de 30 ans et avec comme niveau moyen de formation 6 ans de l'école primaire. Il a généralement vendu quelques articles sur le marché public avant d'ouvrir une boutique.	*Homme, âgé en moyenne de 37 ans. Avec comme niveau de formation, l'école primaire généralement non complétée. Avant d'ouvrir un magasin, il a généralement opéré dans le commerce ambulant et/ou tenu une boutique.
1- Ceux qui font le commerce de la friperie:  Hommes, âgés en moyenne entre 33 et 35 ans; et avec études primaires généralement incomplètes comme niveau de formation.		
2- Ceux qui vendent des articles du micro-détail:  Hommes âgés en moyenne entre 25 et 28 ans et avec comme niveau de formation l'école primaire.		
Pour les deux catégories, aucune expérience en affaires avant l'activité actuelle menée parallèlement à l'agriculture.		

AMBULANTS	BOUTIQUIERS	COMMERCANTS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans la sous-catégorie du micro-détail. L'assortiment de marchandises se réduit à un très petit nombre d'articles divers. Le détaillant les étaile en plein air, sur 1 ou 2 m<sup>2</sup> le jour du marché et les range dans un tout petit carton à la fin de la journée.</li>   <li>- Dans la sous-catégorie de la friperie, l'assortiment consiste en un certain nombre d'articles d'habillement qui s'adressent généralement à tous les membres de la famille. Le détaillant les étale sur 2 à 3 m<sup>2</sup> sur le marché public (le jour du marché) pour les emballer à la fin de la journée dans un vieux tissu. Le chiffre d'affaires est minime.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le commerce porte sur une diversité d'articles du micro-détail, avec une quantité très limitée pour chaque type d'article.</li>   <li>- La superficie de vente est d'à peu près 3 à 5 m<sup>2</sup>.</li>   <li>- Avec comme seul employé le propriétaire.</li>   <li>- Le chiffre d'affaires que le boutiquier ignore lui-même est sans nul doute, plus important que celui d'un ambulant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le commerce porte sur une diversité d'articles dont le textile représente la plus large part.</li>   <li>- L'assortiment comprend aussi des produits agricoles tels que: haricots, sorgho, pommes de terre...</li>   <li>- La superficie de vente varie de 5 à 10 m<sup>2</sup>.</li>   <li>- Le chiffre d'affaires est difficile à connaître. Le commerçant lui-même l'ignore. Mais il doit être plus important que celui d'un ambulant et celui d'un boutiquier.</li>   <li>- Le propriétaire, son conjoint, un ou deux de leurs enfants constituent généralement les seuls employés du magasin.</li> </ul>

	AMBULANTS	BOUTIQUERS	COMMERCANTS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un inventaire physique relativement régulier, facilité par la petitesse du stock constitue le seul élément de la gestion.</li>   <li>- Les achats sont faits davantage en fonction des ressources financières que sur base des perspectives de vente.</li>   <li>- Les prix ne sont pas fixes, ils sont le résultat d'une négociation. Pas de marge précise, celle-ci varie en fonction du pouvoir de négociation du client en présence.</li> </ul>	<p>*La gestion est intuitive à tout point de vue:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Pas de documents comparables;</li> <li>. Aucun autre système d'enregistrement des opérations.</li> <li>. Lors des achats, les ressources financières constituent presque le seul élément considéré.</li> <li>. Prix fixes, mais décidés irrationnellement. Aucune marge globale déterminée pour la boutique.</li> </ul>	<p>*La gestion est également totalement intuitivement.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Pas d'inventaires physique et/ou comptable.</li>   <li>-La diversification semble être la plus grande préoccupation lors de la décision d'achat.</li>   <li>-Aucun effort de différenciation par rapport aux concurrents, ne serait-ce que sur la qualité de service.</li>   <li>-Le détaillant ne peut apprécier objectivement sa performance parce qu'il n'y a pas d'états financiers.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lieux d'approvisionnement très limités, pour ceux qui font le commerce de la friperie.</li> </ul>	<p>*Problèmes imputés au gouvernement:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Impôt élevé, résultant des calculs inconnus du boutiquier.</li> </ul> <p>*Clientèle limitée par l'augmentation des ambulants.</p>	<p>*Problèmes imputés en partie au gouvernement:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Impôt élevé</li> </ul> <p>*Problèmes imputés à ce qu'ils appellent l'injustice des banques:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Difficultés d'avoir un crédit auprès des banques commerciales.</li> </ul>

	AMBULANTS	BOUTIQUIERS	COMMERCANTS
<u>PROBLEMES</u> <u>(SUITE&amp;FIN)</u>		*Approvisionnement chez les détaillants, d'où prix élevés.	*Difficultés d'approvisionnement
<u>OBJECTIFS A PLUS OU MOINS LONG TERME</u>	- Avoir une boutique et éventuellement un magasin.	*Commencer à vendre du textile, avoir un magasin.	*Une plus grande diversification de marchandises et une plus grande quantité pour chaque type d'article.  *Expansion du commerce: . soit par extension du magasin; . soit construction d'un autre magasin plus grand.
<u>SENSIBILITE A LA NECESSITE DE FORMATION</u>	- Très peu sensibles parce qu'ils ne savent presque pas qu'il existe une façon de gérer autre que la leur.	*Ne considèrent même pas la comptabilité comme nécessaire pour leur boutique.	*Plus conscients de la nécessité de la formation que les deux autres catégories. Mais pour la plupart, quand ils pensent à la formation, c'est seulement à la comptabilité et rien de plus.

Les trois catégories des détaillants dont il vient d'être question, présentent des profils relativement différents. Ils nous apparaissent en tout cas suffisamment différents pour qu'un programme de formation qui réunirait indistinctement des détaillants de ces trois catégories soit pratiquement voué à l'inefficacité. Aussi le plan de formation que nous suggérons est-il conçu pour et en fonction du profil d'une seule et même catégorie: les détaillants qui opèrent dans les magasins.

### 3.3 Plan-essai de formation des détaillants

Nous avons à rappeler qu'il ne s'agira pas dans ce plan d'élaborer des cours précis que devraient suivre ces détaillants. Nous proposerons plutôt des thèmes généraux en précisant toutefois des objectifs essentiels à viser, et cela, sur base des principales lacunes dont nous avons fait état dans la partie sur le fonctionnement du commerce de détail au Rwanda.

Nous essaierons ensuite de préciser les modalités pédagogiques qui, compte tenu de la disponibilité des détaillants et de leur niveau de formation initiale, nous paraissent être les mieux appropriées pour atteindre les objectifs qui auront été fixés.

#### A. Objectifs généraux du programme

Pour diriger avec succès un commerce, une gestion efficace est essentielle. Celle-ci demande plus qu'un don d'organisation inné et de l'habileté professionnelle. Toute une série de principes et de techniques doit être mise en oeuvre afin d'obtenir de bons résultats. Beaucoup de

commerces rwandais fonctionnent très mal et risquent d'être ruinés par manque d'une administration efficace. Le programme de formation que nous proposons vise donc principalement à favoriser le développement de ces commerces par l'amélioration de leur gestion. Pour ce faire, le programme de formation devrait atteindre entre autres les objectifs suivants:

- \* Permettre aux détaillants rwandais de se rendre compte qu'il existe une manière rationnelle d'aborder les problèmes auxquels ils sont quotidiennement confrontés.
- \* Modifier leur attitude en les rendant ouverts aux techniques d'une gestion efficace.
- \* Leur permettre d'acquérir les connaissances dont ils ont besoin pour comprendre les principes et les techniques de gestion qui leur sont utiles.
- \* Développer leurs aptitudes pour qu'ils soient capables d'appliquer les techniques de gestion dans la résolution de leurs problèmes.
- \* Les amener à reconnaître la nécessité de rechercher activement les conseils de l'extérieur pour l'accomplissement des tâches dont ils ne sont pas capables.

Le premier pas vers l'atteinte de ces objectifs consistera à convaincre les détaillants de l'utilité de suivre des cours de formation à la gestion. Une campagne de promotion pourrait s'avérer nécessaire.

## B. Eveil de l'intérêt des détaillants

Les détaillants rwandais ne s'opposeraient pas à une mesure quelconque dont ils seraient convaincus qu'elle les aidera. Il n'est pas facile de prévoir l'accueil que réserveront les détaillants au cours proposé. Mais ce serait faire erreur que de croire qu'ils ressentent intensément le besoin de connaissances sur la gestion d'un commerce. Le risque existe de ne pas réunir, du moins au début, un nombre suffisant de détaillants pour justifier un cours. C'est pourquoi nous croyons qu'il sera nécessaire de consacrer un temps plus ou moins considérable à éveiller l'intérêt des détaillants.

L'existence des Chambres de Commerce dans chacune des dix préfectures du pays devrait, à notre avis, faciliter la campagne de promotion du programme de formation à la gestion. En effet tous les commerçants, du moins ceux qui sont enregistrés, sont obligatoirement membres de la Chambre de Commerce et de l'Industrie du Rwanda. Celle-ci constitue donc, avec les Chambres de Commerce régionales, un cadre privilégié pour la sensibilisation des détaillants.

Une équipe conjointe des gens de la Chambre de Commerce nationale et ceux du ministère ayant le commerce dans ses attributions pourrait exposer le projet aux dix présidents des Chambres de Commerce régionales. Ces derniers sont en général, beaucoup plus ouverts que la plupart des autres commerçants. En outre comme ils sont élus par leurs collègues, ils ont beaucoup de facilités à entrer en contact avec eux. Ils sont donc très bien placés pour contribuer activement à leur sensibilisation, fût-ce de façon informelle.

De façon formelle, les présidents des Chambres de Commerce régionales pourraient mettre le sujet sur la liste des points à l'ordre du jour d'une assemblée générale ordinaire ou extraordinaire. Ils pourraient alors y inviter l'équipe de sensibilisation à laquelle nous avons fait allusion ci-haut. Celle-ci exposerait ainsi aux détaillants réunis les objectifs du programme de formation à la gestion. Elle essaierait de les persuader en leur montrant de façon pertinente l'intérêt qu'ils ont à suivre des cours.

Les journaux (KINYAMATEKA et/ou IMVAHO) pourraient également être utilisés pour la sensibilisation. On pourrait en effet y publier des articles d'informations. Il y a évidemment des détaillants qui ne lisent pas de journaux, mais nous croyons que leurs confrères qui lisent pourraient les en informer facilement. La radio pourrait aussi être mise à contribution avec efficacité aussi bien pour des annonces que pour des causeries conçues pour la sensibilisation au programme de formation à la gestion.

Il va sans dire que l'intensité de la campagne de promotion devrait dépendre du degré de réticence des détaillants. C'est donc dire que si par hasard les détaillants se montraient spontanément ouverts à la formation, la campagne de promotion telle que nous la prévoyons n'aurait pas sa raison d'être. Elle ne devrait en tout cas pas avoir l'ampleur que nous lui donnons.

Il se pourrait par contre que même après une campagne de promotion intensive, plusieurs détaillants restent sceptiques quant à la pertinence d'une formation à la gestion. Nous croyons d'ailleurs que même si tel n'était pas le cas, on aurait toujours intérêt à commencer par un groupe de détaillants relativement plus instruits pour favoriser le succès du

premier cours. Sa réussite pourrait en effet faciliter considérablement l'organisation des cours suivants..

En effet le groupe de détaillants auquel s'adresse le plan de formation que nous proposons est relativement vaste. Le niveau de formation, au sein de ce groupe, peut facilement varier de quelques années de l'école primaire à deux ou trois ans d'études secondaires, voire même plus. Même si en pratique personne n'a bénéficié d'une formation en vue de l'administration des affaires, ces détaillants n'ont pas les mêmes aptitudes à profiter des cours de gestion, leur capacité de compréhension étant nécessairement différente.

Il nous paraît donc essentiel d'isoler le sous-groupe de détaillants relativement plus instruits. Ces détaillants sont plus susceptibles d'accepter les idées nouvelles que la plupart de leurs confrères et plus à même de percevoir plus rapidement l'utilité de la formation à la gestion et contribuer à en convaincre leurs collègues très peu instruits.

Les résultats seraient, à notre avis, encore plus intéressants si parmi les premiers commerçants à être formés figuraient les membres de chacun des dix bureaux régionaux de la Chambre de Commerce. C'est-à-dire, le président, les deux vice-présidents et le secrétaire. Ces derniers sont en effet parmi ceux qui sont mieux à même d'influencer d'autres commerçants. Il nous semble en effet que la théorie de la diffusion et de l'adoption des innovations, développée par ROGERS<sup>1</sup>, pourrait dans une certaine mesure s'appliquer à cette innovation que serait le programme de formation des détaillants rwandais.

---

<sup>1</sup> Everett M. ROGERS. Cité par René Y. Darmon, Michel Laroche & John V. Petrof dans Le marketing, fondements et applications. McGraw-Hill, Editeurs Montréal, 1978, page 226.

Selon cette théorie, lorsqu'un nouveau produit est introduit sur le marché, il n'est d'abord adopté que par un nombre restreint d'innovateurs estimés par l'auteur à 2.5% du nombre total des acheteurs. Ils sont principalement caractérisés par leur esprit aventureux et leur goût prononcé pour tout ce qui est nouveau. Ils influencent surtout les autres innovateurs. Leurs sources d'information sont généralement non commerciales.

Si l'innovation a du succès, elle est adoptée par ceux que l'auteur appelle "acheteurs précoce" estimés à 13.5% du nombre total des acheteurs. Ils sont caractérisés par le respect dont ils jouissent dans leur groupe social, par leur leadership au niveau des opinions et représentent "le chaînon central du phénomène de diffusion". Leurs sources d'information sont généralement commerciales.

Après les innovateurs et les acheteurs précoce, lorsque le produit atteint le stade de la maturité, les clients sont constitués par "la majorité" du marché estimée à 68% du nombre des acheteurs. ROGERS a divisé cette majorité en deux sous-groupes de 34% chacun qu'il appelle "première et deuxième majorité".

La première majorité regroupe des consommateurs lents à adopter un nouveau produit, influencés par les acheteurs précoce et les sources commerciales d'information et qui aiment adopter un produit avant que l'acheteur moyen l'adopte. Leur adoption du nouveau produit est mue par un désir d'émulation sociale. Et ce sont leurs contacts avec les leaders d'opinion (les acheteurs précoce) qui déclenchent plus tôt le processus de décision.

La deuxième majorité comprend des consommateurs qui sont moins influencés par les acheteurs précoce que ceux de la première majorité. Ils sont principalement caractérisés par un fort degré de scepticisme vis-à-vis du nouveau produit. Ils attendent que la première majorité adopte ce produit pour se convaincre de son utilité. La pression sociale est, en fait, le facteur d'influence le plus important de ce groupe.

Le dernier groupe d'acheteurs du produit est formé de consommateurs dits "réfractaires" estimé à 16% du nombre total d'acheteurs. Ils sont traditionalistes. Ils n'adoptent un produit que lorsqu'il s'est inséré dans le système culturel.

Sans vouloir forcer la théorie, nous pensons cependant que dans le même ordre d'idées, certains détaillants, notamment ceux qui sont plus instruits, parce que plus informés et plus ouverts, pourront accepter plus facilement l'utilité du programme de formation à la gestion. Ils pourraient par la suite, si le programme est bien fait et a du succès auprès d'eux, constituer ce chaînon de diffusion (évoqué par ROGERS dans sa théorie) auprès d'au moins une partie de la grande majorité des détaillants (les détaillants "moyens") .

Il est bien évident que ces détaillants plus instruits ou les membres des bureaux régionaux de la Chambre de Commerce ont plus de contacts avec certains détaillants qu'avec certains autres. Ceux qui ont donc plus de contacts avec eux devraient avant les autres, obtenir d'eux des renseignements sur l'utilité du programme de formation à la gestion. Et lorsqu'ils auront suivi les cours et apprécié leur valeur et leur pertinence, ils pourront à leur tour influencer leurs pairs.

Quant aux plus sceptiques - il serait irréaliste de penser qu'il n'y en aura pas - qui correspondent aux réfractaires de Rogers, ils finiront par se rendre compte que la formation à la gestion fait bel et bien partie du métier. Ils devraient à ce moment-là être convaincus de l'utilité des cours de gestion et se décider à suivre le programme. Il faut noter enfin que l'utilité des cours dépendra évidemment de la pertinence des thèmes qui seront développés. Cela nous amène à parler des thèmes principaux qu'il faudrait toucher.

#### C. Thèmes de formation

Nous avons précisé ci-haut que les détaillants n'ont pas un même niveau de formation. Il y en a qui ont fait quelques années d'études secondaires et d'autres, les plus nombreux d'ailleurs, qui n'ont été qu'à l'école primaire. Toutefois, comme, en général aucun d'eux n'a bénéficié d'une formation en gestion, les problèmes au niveau de l'administration de leurs affaires ne sont pas fondamentalement différents.

Aussi les thèmes que nous suggérons (thèmes choisis sur base des lacunes constatées) sont-ils valables pour les uns et pour les autres. Seule devrait être différente la façon de les aborder. En effet, n'ayant pas la même capacité de compréhension, les détaillants ne peuvent être formés de la même façon. On devra donc prendre soin de ne réunir dans un même groupe que des détaillants ayant des niveaux de formation initiale comparables. (Nous avons d'ailleurs déjà souligné l'avantage qu'il y a à commencer par former des détaillants relativement plus instruits). Cela permettra d'aller relativement plus loin dans les techniques (surtout en matière de comptabilité) chez les groupes de détaillants dont le niveau de formation le permet, ce que l'on ne saurait évidemment pas faire chez les moins instruits. Cela étant dit, voyons les thèmes que nous proposons.

### Thème 1 : La gestion de la marchandise

Le choix de l'assortiment de produits qu'un détaillant propose à la vente est un acte d'une importance capitale. C'est en effet surtout de ce choix que dépend la réussite d'un magasin. Ce thème aura donc comme objectif primordial de rendre les détaillants capables de constituer un assortiment qui soit le reflet des besoins réels de la clientèle et qui assure la rentabilité du magasin. Il devrait leur démontrer clairement l'utilité et la nécessité d'enregistrer régulièrement les informations pouvant aider à constituer un assortiment qualitativement et quantitativement idéal.

Comme le taux de rotation de stock a une influence sur la rentabilité de l'assortiment, ce thème devrait familiariser les détaillants avec ce concept. Il devrait les initier à appliquer cette notion pour dépister systématiquement les articles ou les groupes d'articles qui, à cause de leur écoulement très lent, ne contribuent pas assez à la rentabilité de l'assortiment. Cela devrait les amener à comprendre concrètement l'inconvénient qu'il y a de donner (comme ils le font actuellement) une trop grande importance au textile dans l'ensemble de leur assortiment.

L'inventaire physique est très nécessaire dans le contrôle du stock et dans la détermination des ventes à la fin d'un exercice. Il l'est encore davantage pour les détaillants rwandais qui, pour la plupart sinon tous, ne tiennent pas d'inventaire comptable. Ce thème devrait donc les familiariser avec les procédures d'inventaire. L'acquisition de ces notions fondamentales devrait permettre aux détaillants d'être en mesure d'évaluer et d'améliorer la rentabilité de leur assortiment.

## Thème 2 : Fixation du prix de vente

Les prix de vente exercent une influence directe et considérable sur la vente. Il y a des prix qui font acheter et des prix qui repoussent la clientèle, soit parce qu'ils sont excessifs, soit parce qu'ils sont trop bas et suscitent la méfiance.

Ce thème devrait faire connaître aux détaillants (qui actuellement ne fixent leur prix que de façon arbitraire) comment déterminer un prix qui soit acceptable pour la clientèle et permettre une rentabilité suffisante pour le magasin. Il devrait donc les amener à pouvoir estimer la marge bénéficiaire dont le magasin a besoin pour être rentable. Il devra leur faire prendre connaissance des diverses charges de leurs commerces, dont notamment la notion d'amortissement qui, actuellement, leur est totalement inconnue.

Le thème devrait développer chez les détaillants la compréhension du concept de la compensation des marges pour qu'ils soient capables d'agencer les marges des articles (articles à faible marge et articles à marge élevée) pour obtenir une marge globale bien déterminée. Il devrait aussi leur permettre d'être en mesure d'estimer l'impact sur leurs ventes, d'une modification du prix à la baisse ou à la hausse. Ainsi pourraient-ils juger si oui ou non elle (la modification) en vaut la peine. L'acquisition de ces connaissances devrait rendre les détaillants aptes à fixer un prix relativement optimal.

### Thème 3 : Les relations avec les clients

Avec le développement du libre-service dans les sociétés avancées, la vente visuelle a supplanté, dans une certaine mesure, la vente personnalisée. Mais même là, l'action personnelle du vendeur demeure l'élément majeur de la vente, qu'elle se manifeste avant ou pendant l'entrevue de vente. Cette action est encore plus importante au Rwanda où le libre-service n'existe pas. Cette action est cependant loin d'être efficace parce que (on l'a vu) caractérisée par un non respect systématique des clients. Que l'on nous comprenne bien ici. En faisant allusion au système du libre-service, nous ne voudrions pas laisser l'impression que son instauration dans les commerces rwandais doit être envisagée comme alternative de solution au problème que nous évoquons. Son introduction - si elle était matériellement possible, serait un passage prématûré d'une extrême à une autre et pourrait causer plus de tort que de bien aux détaillants et indirectement aux consommateurs.

Ce thème aurait donc pour objectif de permettre aux détaillants de comprendre l'importance d'un bon service à la clientèle dans la gestion d'un commerce de détail. Il devrait les amener à être conscients de l'impact que les relations avec la clientèle sont susceptibles d'avoir sur la formation de l'image d'un magasin. Le thème viserait, en fait comme but ultime de provoquer un changement d'attitude des détaillants à l'égard des clients.

Le thème devrait en outre permettre aux détaillants de développer l'habileté à détecter les mobiles d'achat des clients de façon à pouvoir mener convenablement l'entrevue de vente. Il devrait aussi présenter les principales étapes du processus de vente. Il insisterait plus

particulièrement sur la façon de répondre aux objections car c'est précisément à ce niveau que se manifeste très souvent le non respect des clients dans la plupart des commerces rwandais. L'atteinte des objectifs de ce thème serait profitable à la fois aux consommateurs et aux détaillants rwandais.

#### Thème 4 : La comptabilité

L'exploitant d'un magasin de détail doit pouvoir prendre les décisions les plus profitables à son magasin. Plusieurs fois, il doit trancher: faut-il acheter telle marchandise? en quelle quantité? quel est le gain réel sur tel article ou groupe d'articles? une nouvelle dépense d'exploitation, ne diminuera-t-elle pas la rentabilité du magasin? etc. L'observation purement matérielle ne permet pas à elle seule de répondre à de telles interrogations.

Pour répondre convenablement à de telles questions, il faut avoir des informations sûres et rapidement disponibles. Le meilleur moyen d'avoir ces informations, c'est de tenir une comptabilité régulière, conçue en fonction des nécessités de la gestion. Elle seule permet de déterminer avec exactitude le bénéfice réel du magasin, de contrôler les mouvements d'espèces et de marchandises.

Le thème aurait donc pour but d'amener les détaillants à comprendre l'utilité et la nécessité des registres comptables dans la gestion d'un commerce de détail. Pour les détaillants dont le niveau de formation initiale le permet, on visera à les rendre capables d'inscrire régulièrement dans les registres comptables, les transactions reliées aux opérations de leurs commerces. On devrait les initier à produire des états financiers périodiques, notamment le bilan et l'état des résultats de façon à pouvoir

observer régulièrement la performance de leurs magasins. Le thème devrait aussi les familiariser avec les différentes méthodes de valorisation du stock de fin d'exercice. Cette valorisation est en effet nécessaire pour la production des états financiers. Or, c'est là un exercice qui échappe complètement aux détaillants rwandais.

Pour les détaillants dont le niveau de formation initiale est trop bas pour les objectifs ci-haut, on devra évidemment être moins ambitieux. On visera à leur faire comprendre que les registres comptables sont nécessaires pour le succès de leurs affaires. Ce thème devrait donc les amener à ressentir la nécessité de recourir à quelqu'un qui soit capable de tenir pour eux les registres comptables et de produire des états financiers. On mettrait cependant l'emphase sur l'importance de conserver des documents de base (par exemple des factures) pour l'inscription éventuelle des transactions dans les livres comptables et de faire une distinction entre les dépenses familiales et celles du magasin.

Ce thème devrait toutefois permettre à tous les détaillants d'être capables de tirer des documents comptables, et surtout des états financiers, les informations qui y apparaissent. Il devrait les initier à les utiliser pour prendre des décisions judicieuses. C'est donc dire que les détaillants devraient pouvoir faire le lien entre les informations comptables (qui font défaut actuellement dans les commerces) et la plupart des décisions qu'ils doivent prendre régulièrement. Ce thème devrait en fin de compte les amener à adopter un système comptable dans leurs commerces. Cela faciliterait une meilleure gestion, le paiement d'impôt et l'accès au crédit bancaire.

### Thème 5 : Législation commerciale

L'exploitation d'un commerce de détail implique nécessairement une conformité à une série de lois et de règlements régissant les activités commerciales. Ne pas s'y conformer, fût-ce par ignorance, peut coûter énormément cher au détaillant.

Ce thème aurait donc pour objectif de faire connaître aux détaillants les principales réglementations qui les concernent. L'on devrait mettre l'accent sur le système d'imposition auquel ils sont soumis. Le thème devrait également permettre aux détaillants de saisir la différence entre l'impôt ordinaire sur leurs bénéfices et la patente, cet impôt dont la signification reste plus que floue pour plus d'un détaillant.

Tous ces thèmes sont en rapport direct avec les problèmes actuels des commerçants. Mais comme les commerçants ne ressentent pas nécessairement tous leurs problèmes, certains de ces thèmes pourraient ne pas susciter chez eux tout l'intérêt qu'ils méritent. Aussi appartiendra-t-il à l'animateur de tout faire pour mettre en évidence la nécessité et l'utilité de chacun de ces thèmes pour motiver les commerçants à les suivre avec toute l'attention nécessaire. Il faut d'ailleurs noter que les modalités pédagogiques pourraient influencer positivement ou négativement l'intérêt pour les cours.

#### D. Modalités pédagogiques

##### i) Méthode de formation axée sur l'échange:<sup>1</sup>

Comme les commerçants rwandais sont sans aucune formation de base en matière de la gestion, l'on serait fortement tenté de recourir à l'exposé magistral pour leur faire acquérir des connaissances théoriques

---

<sup>1</sup> Il existe plusieurs méthodes de formation à la gestion. Le lecteur peut en trouver une description relativement détaillée à l'annexe 3.

dans ce domaine. Mais leur niveau de formation invite à éviter toute sorte de formalisme théorique, tout langage ésotérique et toute technicité excessive susceptible de rebuter les commerçants, notamment ceux ayant un niveau de formation initiale très bas.

Nous croyons que, pour être efficace, la formation des commerçants devra être axée fondamentalement sur l'échange. Plus concrètement nous voulons dire que le formateur présentera un thème donné; les commerçants participants vont échanger entre eux sur les problèmes qu'ils vivent en rapport avec ce thème. L'intervention de l'animateur aura pour but de relever d'autres problèmes dont les commerçants ne se rendent pas nécessairement compte, et de préciser un concept théorique qui s'y applique pertinemment. C'est dire que l'animateur se servira fréquemment des problèmes évoqués par les participants pour illustrer l'applicabilité du concept théorique qu'il veut enseigner. Pour les groupes de détaillants relativement plus instruits, l'exposé théorique bien dosé pourrait également être utilisé.

L'utilisation des exemples vécus et réalistes devrait non seulement soutenir l'intérêt des commerçants, mais aussi faciliter et accélérer le processus de leur apprentissage. Il importe de noter qu'au même titre que la méthode de formation, le lieu et l'horaire des cours sont susceptibles de motiver ou de démotiver les commerçants à suivre des cours de formation à la gestion.

#### ii) Où et quand donner les cours?

La disponibilité des commerçants, la disponibilité des locaux, la disponibilité des formateurs et les ressources financières constituent principales contraintes dont il faut absolument tenir compte dans l'organisation des cours.

Concernant la disponibilité des commerçants, il importe de noter qu'elle est bien loin d'être illimitée. Il est vrai que dans les milieux ruraux, les commerçants ne sont véritablement occupés dans leurs magasins que les jours du marché, les activités tournant pratiquement au ralenti les autres jours de la semaine. Dans les centres urbains, l'intensité des affaires est relativement grande presque tous les jours de la semaine.

Aussi pour susciter une grande participation des commerçants opérant dans les milieux urbains, aurait-on intérêt à n'organiser les cours que le soir. Il faut d'ailleurs noter qu'ainsi faisant, on ferait d'une pierre deux coups. D'une part on maximiseraît les chances de voir beaucoup de commerçants participer aux cours. D'autre part, on réglerait à la fois le problème des locaux puisque l'on utiliserait ceux des établissements scolaires. L'existence de l'électricité dans les milieux urbains rend d'ailleurs cette alternative, inenvisageable dans la plupart des milieux ruraux, encore plus intéressante.

Il va sans dire que dans les milieux ruraux où il n'existe pas d'électricité - les plus nombreux - les cours ne peuvent avoir lieu que le jour. Et si l'on veut utiliser des locaux des établissements scolaires, le dimanche reste pratiquement le seul jour où les cours peuvent être organisés dans de tels milieux. Il est des milieux ruraux où les cours du soir sont cependant possibles. C'est notamment le cas des régions où l'on trouve des établissements secondaires.

D'aucuns pourraient d'ailleurs se demander pourquoi ne pas organiser que des cours du soir et ne les offrir donc que dans des établissements secondaires. Cela permettrait d'ailleurs de réduire le nombre de

formateurs nécessaires. C'est là une alternative qui n'est réaliste qu'en apparence, du moins à notre avis. En effet il est permis de se demander si tous les commerçants seraient suffisamment motivés pour parcourir de longues distances afin de suivre des cours de formation à la gestion. Surtout ceux qui n'ont pas de moyen de déplacement et Dieu sait combien ils sont nombreux! Nous croyons qu'un tel niveau de motivation n'est possible que si les commerçants ont déjà constaté les effets bénéfiques de la formation à la gestion. Or, comme l'on n'en serait qu'au début, l'alternative qui nous apparaît la plus réaliste est celle qui consiste à rejoindre les commerçants chez eux. C'est-à-dire dans leurs milieux, car les obliger à se déplacer constituerait à notre avis, un obstacle non négligeable à une plus grande participation. Il est plus judicieux de déplacer les formateurs plutôt que les commerçants.

Pour ce qui est de la durée des cours, nous croyons qu'une période de quatre mois à raison de six heures par semaine pourrait suffire. La durée des discussions sur chaque thème ne peut être définie de façon précise car, croyons-nous, il est plus logique de laisser au formateur la possibilité de s'ajuster à l'ampleur des problèmes que soulèveraient les participants sur chaque thème.

Le formateur devra s'adapter non seulement aux problèmes des commerçants mais encore et surtout à leur langage. Nous croyons d'ailleurs que les futurs formateurs devraient à travers un séminaire de deux ou trois jours, être sensibilisés à la méthode de formation qu'ils devront adopter; à la nécessité de raffiner leur langage pour le rendre accessible. Une telle préparation nous paraît nécessaire pour minimiser les problèmes de communication susceptibles de se produire entre un spécialiste et les commerçants.

Le plan que nous suggérons n'est pas à généraliser dès les débuts de sa mise en application. Il serait à notre avis, plus prudent et moins coûteux de l'expérimenter avec un nombre limité de groupes de commerçants de préférence ceux ayant un niveau de formation initiale relativement élevé comme nous y avons déjà fait allusion. On pourrait alors l'évaluer et l'améliorer si besoin il y a, et surtout l'adapter aux nouvelles catégories de détaillants, avant de l'étendre à tous les commerçants et engager les investissements que sa généralisation comporte. Les adaptations seront en effet nécessaires pour tenir surtout compte des différences dans les niveaux de formation initiale. On aura en effet commencé avec des détaillants relativement plus instruits. On devra donc adapter la méthode, faire moins recours à l'exposé magistral. Le langage utilisé par les animateurs devra être encore plus accessible, nous allions dire plus "terre à terre". Même si le contenu pourrait ne pas être fondamentalement modifié, mais il devrait nécessairement y avoir moins de techniques, du moins on ne pourra plus aller aussi loin que l'on pouvait se le permettre avec des détaillants plus instruits.

Les frais relatifs à la formation sont importants, c'est pourquoi les commerçants devront payer leur part. Cependant la phase d'expérimentation devra être assumée par le gouvernement. Mais lorsque l'on va étendre le programme de formation à tous les commerçants, ceux-ci devront logiquement payer les frais d'inscription. Ces frais ne devraient cependant pas être susceptibles de constituer un frein, notamment vers les débuts de ce projet de formation. Il serait plus prudent de les réduire délibérément au début quitte à les augmenter progressivement (au fur et à mesure que les commerçants comprendront l'importance de la formation à la gestion) jusqu'à atteindre le niveau que l'on jugera réaliste.

Nous avons dit ci-haut que le plan de formation devra être expérimenté puis évalué avant d'être généralisé sur toute l'étendue du pays. Nous allons parler ci-après de la méthode qui pourrait être utilisée pour l'évaluer.

### iii) Evaluation

L'évaluation du plan de formation esquissée ci-haut aurait un double objectif. Elle permettrait d'une part de mettre en évidence la perception qu'en ont les commerçants qui l'ont suivi. Elle permettrait d'autre part de savoir dans quelle mesure les objectifs que l'on visait en termes de connaissances à faire acquérir aux commerçants ont été atteints.

La méthode classique utilisée dans l'évaluation du niveau des connaissances acquises est l'examen. Nous pensons cependant que compte tenu du niveau de formation des commerçants, un examen sous sa forme classique est susceptible de les effrayer, voire même les inhiber. Nous croyons qu'il serait plus indiqué d'utiliser bel et bien un test mais l'intégrer dans un questionnaire global portant sur le plan de formation. Autrement dit l'évaluation se ferait davantage sous forme d'enquête plutôt que sous forme d'examen proprement dit. Concrètement cela veut dire que les questions visant à mettre en évidence le niveau des connaissances acquises se trouveraient judicieusement éparpillées parmi celles visant à faire connaître la perception qu'ont les commerçants du plan de formation.

Les questions pour l'évaluation du niveau des connaissances seraient conçues en fonction des concepts qui auraient été évoqués lors des séances de cours. L'on devrait pouvoir dire à partir des résultats,

que tel pourcentage de participants a acquis l'essentiel des connaissances. Il serait en outre plus intéressant de suivre de près les commerçants formés afin de voir plus tard jusqu'à quel point les connaissances acquises ont été mises en application au sein de leurs commerces.

Pour ce qui est des questions visant à mettre en évidence le degré d'appréciation du plan de formation par les commerçants, elles porteraient sur le contenu, la méthode de formation, la qualité des formateurs, l'horaire... Les résultats devraient permettre de savoir où des améliorations sont nécessaires pour une plus grande efficacité du programme.

Nous venons donc de présenter ci-haut le plan que nous suggérons pour la formation des commerçants rwandais. La liste des thèmes que nous avons donnée n'est évidemment pas limitative. Quant à la méthode de formation, nous avons opté pour l'échange, axé fondamentalement sur les problèmes des participants car c'est, à notre avis, cette méthode qui correspond au niveau de formation initiale des commerçants. Pour contourner les problèmes de disponibilité des commerçants et des locaux, nous avons suggéré des cours du soir là où il y a de l'électricité et des cours le dimanche là où il n'y en a pas; c'est-à-dire dans la plupart des milieux ruraux. Nous avons rejeté l'alternative qui aurait exigé le déplacement (sur de longues distances) de la plupart des commerçants car ce serait-là, à notre avis, un obstacle à une plus grande participation, surtout que nombreux sont ceux qui n'ont pas de moyens de déplacement. Nous avons bien spécifié que notre plan n'est pas à généraliser dès le départ, mais plutôt à expérimenter et à améliorer éventuellement sur base des résultats de l'expérimentation.

Rappelons ici que l'on trouvera en annexe 2 le plan de recherche dont on pourrait se servir pour la vérification de l'exactitude des profils qui nous ont servi de base à l'élaboration de notre plan de formation.

## CONCLUSION

Plusieurs études dont quelques unes ont été citées dans ce travail, ont permis de constater le rôle prééminent de la gestion et son influence sur les qualités de l'entreprise qui réussit. Il est généralement accepté que les faillites sont dues davantage aux hommes qu'aux évènements. C'est dire que la réussite ou l'échec d'une entreprise dépend avant tout de la gestion. C'est là une constatation qui nous paraît valable pour toute entreprise, peu importe sa dimension ou sa vocation. Aussi les commerces, ceux du Rwanda compris, n'échappent-ils pas à cette vérité.

En entreprenant ce travail, notre objectif ultime était d'en faire un document susceptible de servir, un tant soit peu, de référence pour une mise en oeuvre éventuelle d'un programme de formation à la gestion à l'intention des détaillants rwandais. Dans cette optique, nous avons d'abord esquissé les principes généraux de la gestion d'un commerce de détail. Il en ressort que la satisfaction du client est ou devrait être le crédo de tout magasin de vente au détail. Le respect de ce crédo requiert du détaillant qu'il ait la bonne marchandise, au bon prix et au bon moment. C'est à cette condition qu'il peut espérer une rentabilité suffisamment grande pour le maintenir en activités et connaître éventuellement une certaine expansion.

La connaissance des principales caractéristiques de la clientèle, actuelle et potentielle, et surtout la détection, à travers les signes avant-coureurs, de leur probable évolution est d'une nécessité absolue. Les échanges du magasin avec ses clients reposent en effet sur l'adéquation permanente des marchandises proposées aux besoins de ces derniers. Tout ce qui, dans l'environnement, est susceptible d'affecter les habitudes de consommation des clients, doit être suivi avec beaucoup d'intérêt : les agissements des concurrents, les conditions économiques générales, l'émergence de nouvelles valeurs, etc.

Tous ces facteurs doivent être pris en considération dans la plupart des décisions que le détaillant a à prendre dans le cadre de l'exploitation de son commerce. Et ces décisions doivent être toujours prises avec, à l'esprit, l'idée que le succès du magasin passe par la satisfaction des clients. Le choix de l'assortiment doit donc être fait en fonction de leurs besoins, les prix doivent, tout en permettant une marge bénéficiaire globale raisonnable pour le magasin, être acceptables pour les clients. Sans être excessif, le niveau de stock doit permettre de répondre à tout moment à la demande des clients. La qualité première à rechercher chez les vendeurs doit être la capacité de servir convenablement le client, et tout l'encadrement du personnel de vente doit favoriser le développement perpétuel d'une telle aptitude. Le message publicitaire et le choix du média, que ce soit pour entretenir l'image du magasin ou faire connaître un produit, doivent nécessairement tenir compte des caractéristiques des clients.

Tous ces aspects de la gestion d'un commerce de détail sont complémentaires et s'interinfluencent. Les diverses décisions y relatives ne sauraient donc être prises les unes indépendamment des autres sans produire une incohérence dans les actions qui en résultent, ce qui affecterait sans nul doute la performance du magasin.

La performance du magasin doit faire l'objet d'un suivi régulier à travers une comptabilité simple mais complète. Les grands détaillants sont en mesure de se payer un système comptable complexe. Le petit détaillant doit en avoir un qui soit à la mesure de l'importance de ses opérations. Il doit, sur cet aspect, éviter les deux extrêmes: un système comptable inutilement complexe et coûteux d'une part et l'absence complète d'une comptabilité d'autre part. C'est en effet la comptabilité qui fournit les informations nécessaires pour l'analyse et l'appréciation de la situation financière du magasin et pour la prise de décisions importantes visant à l'améliorer.

A la lumière de ces lignes directrices pour une gestion efficace d'un commerce de détail, le fonctionnement du commerce de détail rwandais présente des lacunes évidentes. La description que nous en avons faite, description qui, faut-il le dire, est loin d'être exhaustive, est assez révélatrice.

L'absence d'une comptabilité, fût-elle rudimentaire, au sein de la plupart des commerces constitue le principal indice d'une gestion presqu'exclusivement intuitive. Les détaillants ne disposent daucun moyen fiable de connaître les informations aussi fondamentales que le chiffre des ventes, les bénéfices et les impôts à payer. Cela affecte la qualité des décisions qu'ils prennent au niveau des achats, de la fixation du

prix ainsi que sur d'autres aspects de l'exploitation du magasin.

Beaucoup de détaillants achètent pratiquement pour remplir le magasin, fixent leurs prix sans savoir quel profit ils leur permettent parce qu'ils ne connaissent pas toutes leurs dépenses. Et tant qu'ils ont de l'argent, peu importe sa provenance, pour acheter des marchandises, ils ont l'illusion d'opérer avec profit alors que, plus souvent qu'autrement, la réalité est tout autre. Et tôt ou tard cette réalité s'étale au grand jour. On voit le magasin se vider tranquillement sans que le détaillant n'en ait la véritable explication.

Il est bien vrai que le commerce de détail rwandais connaît d'autres problèmes graves. Les autorités rwandaises ne peuvent augmenter du jour au lendemain le pouvoir d'achat des rwandais et ainsi faire d'eux des grands consommateurs susceptibles par leur demande de stimuler le commerce de détail. Certains problèmes d'approvisionnement sont manifestement hors de leur contrôle. Mais s'agissant de l'amélioration des capacités de gestion des détaillants pour qu'ils s'acquittent convenablement de leur métier, elles (les autorités rwandaises) disposent d'une marge de manœuvre relativement moins limitée. L'inaction dont elles ont fait preuve dans le domaine n'est donc qu'à déplorer. L'élaboration d'un programme de formation à la gestion à l'intention des détaillants rwandais a plus que tardé. Nous en avons donc suggéré un dans la troisième partie de notre travail.

La formation à la gestion devrait préférablement commencer par les détaillants relativement plus instruits et s'étendre progressivement aux autres détaillants. Commencer par ceux qui sont relativement plus ouverts pourrait faciliter la réussite du programme.

Dans le plan que nous avons proposé, nous avons suggéré des thèmes jugés essentiels compte tenu des lacunes relevées dans la gestion des commerces rwandais. Pour chaque thème, nous avons spécifié les objectifs en termes de savoir et de savoir-faire que les détaillants devraient avoir acquis après leur formation.

Le savoir dont les détaillants rwandais ont besoin est un savoir très pratique, celui qui permettrait de résoudre des problèmes précis qu'ils rencontrent quotidiennement dans leurs affaires. C'est dans ce sens-là que, comme méthode de formation, nous avons suggéré celle qui axe la formation sur l'échange entre les participants, les problèmes exposés par les détaillants devant servir d'exemples pour l'illustration d'un concept théorique présenté. Cette formule permettrait au formateur d'éviter de tomber dans le piège de transmettre aux détaillants des thèmes ésotériques et sophistiqués qui ne feraient que les démotiver à poursuivre les cours.

Ce plan de formation, nous l'avons suggéré sur base des profils des détaillants que nous avions élaborés nous-mêmes mais sans avoir fait préalablement une enquête profonde auprès de ces derniers. Aussi avons-nous proposé dans l'annexe 2 de notre travail un plan de recherche basé sur une enquête par questionnaire. Ce plan pourrait être utilisé pour vérifier l'exactitude des profils qui nous ont servi de base à l'élaboration du plan de formation suggéré et d'améliorer éventuellement ce dernier pour le rendre plus adéquat en tenant compte des résultats de l'enquête.

Nous n'avons pas la moindre prétention d'avoir abordé tous les aspects intéressants du problème. L'absence d'informations pertinentes sur le sujet ne nous a pas permis d'aller aussi loin que nous l'aurions souhaité sur certains points. Non seulement les informations sont-elles rares mais encore celles qui existent sont vieilles et fragmentaires. Des statistiques qui concernent exclusivement le commerce de détail au Rwanda n'existent pratiquement pas. Ainsi et par exemple les données disponibles ne permettent pas de connaître le nombre exact des détaillants rwandais. Avec l'absence complète des données sur les ventes et les emplois de ce secteur, l'appréciation de son importance et surtout de son évolution dans le temps ne peut pas être objective.

Nous devons également souligner qu'il aurait été intéressant si nous avions pu mener nous-mêmes dans le cadre de ce travail, l'enquête que nous proposons à l'annexe 2. Les contraintes de temps et de distance ne nous l'ont malheureusement pas permis.

Nous croyons cependant qu'en dépit de tous ces facteurs limitatifs nous aurons tout au moins fourni dans ce travail, des bases pour une étude beaucoup plus profonde du problème. Nous pensons en effet qu'avec la réalisation éventuelle de l'enquête que nous proposons et les améliorations qu'elle pourrait permettre d'apporter au plan de formation que nous avons suggéré, notre travail pourrait ainsi contribuer plus ou moins indirectement à l'amélioration du fonctionnement du commerce de détail et donc à son expansion.

Nous croyons par ailleurs que les pouvoirs publics rwandais pourraient aller plus loin et couvrir, dans un programme de formation - préférablement dans une seconde phase - le champ de la création d'entreprise. Les commerçants rwandais nous apparaissent être les créateurs potentiels d'entreprises manufacturières à condition de les y sensibiliser et de les y stimuler par un système d'aide cohérent et adéquat. Celui-ci consisterait notamment à démystifier le phénomène de la création d'entreprise, à les informer sur les créneaux possibles et à leur apprendre les modalités pratiques pour la création d'une entreprise.

Si jamais une telle opération avait des effets, ce serait une grande contribution à l'atténuation des problèmes d'approvisionnement des détaillants rwandais. En outre la création d'entreprises par des riches commerçants pourrait contribuer par les emplois créés, à accroître les revenus des rwandais et donc leur pouvoir d'achat, et le commerce de détail rwandais ne s'en trouverait que mieux.

Nous croyons enfin que la réalisation éventuelle de la formation des détaillants pourrait donner aux personnes intéressées, d'importants thèmes de recherche.

Nous pensons plus particulièrement à une étude qui pourrait être menée auprès des détaillants ayant suivi les cours de formation à la gestion. Il s'agirait par exemple de voir jusqu'à quel point ils auraient su mettre en application les connaissances acquises. On essaierait de relever les facteurs probables qui facilitent ou favorisent la mise en application et voir si oui ou non la formation ultérieure pourrait agir sur les variables en question.

On pourrait également essayer de savoir si les détaillants déjà formés seraient intéressés à suivre des cours relativement avancés (par rapport à ceux déjà suivis). On verrait si ceux qui auraient mieux su appliquer les connaissances acquises seraient systématiquement plus intéressés à suivre d'autres cours. Les réponses à de telles interrogations pourraient contribuer à améliorer l'organisation des cours ultérieurs et ainsi aider encore davantage au développement du commerce de détail.

## BIBLIOGRAPHIE

- AUBERT, Christian. Des méthodes dans le perfectionnement des cadres et des dirigeants. Enseignement et gestion, Eté 1979.
- BABINET, Bertrand. Evaluation des relations humaines dans les entreprises. Direction et gestion des entreprises, Mars, Avril 1971.
- BALLAZ, Bernard, GIROD, Pierre, BINET, Patrick & MICHALLAT, Robert. La simulation de gestion, moyen de formation des cadres. Presses universitaires de France, Paris, 1974.
- BAPTIST JO & DEGREEF, Georges. Comment réussir dans un commerce de détail. Editions Gérard & Co., Paris, 1967.
- BART D., Barbara. Educational Interests of Small Business. Journal of Business Education, Nov. 1983.
- BEGIN, Jean. Les fondements de la comptabilité. Tome 3. Beauchemin, Montréal, 1979.
- BELLONCLE G. & DIARRA, M. Organisation des coopératives agricoles en Afrique et Haïti. Archives de Sciences Sociales de la coopération et du développement, Janvier-Mars 1983.
- BERMAN, Barry & EVANS, R. Joel. Retail Management A Strategy Approach. McMillan Publishing Co. Inc., New York, 1979.
- BEVILLE, Gilbert. La problématique de l'enseignement de la gestion. Le Management Direction, Juin-Juillet 1974.
- BLACKWELL, D. Roger & TALARZYK, W. Wayne. Life-Style Retailing. Competitive Strategies For 1980 s. Journal of Retailing, number 4, Winter 1983.
- BOISVERT, M. Jacques. Administration de la publicité (2ième édition) Gaétan Morin, Editeur, Chicoutimi, 1980.
- BOLEN, H. William. Contemporary Retailing. Printice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1978.
- BURSK, C. Edward & CHAPMAN, F. John. Le marketing en 18 textes choisis. Tome II. Les Editions d'Organisation, Paris, 1974.

- BUSKIRK, H. Richard & BUSKIRK, D. Bruce. La gestion des commerces de détail. Adaptation française par Denis PETTIGREW & Luc DEZIEL. McGraw-Hill Editeur, Montréal 1982.
- CASTAGNOL, Yves. Promotion des ventes. Editions Delmas et Cie, Paris, 1972.
- CHALVIN, D. & LIVIAN, F. La formation des cadres, la déviation et les orientations souhaitables. Hommes et Techniques, Avril 1973.
- CHEBAT, Jean-Charles & HENAUT, Georges Maurice. Stratégie du marketing. Presses de l'Université du Québec, Montréal, 1977.
- CHERON, J. Emmanuel. Les décisions à prendre en publicité. Commerce, Avril 1980.
- CHIROUZ, Yves. Le choix des canaux de distribution. Editions Dunod, Paris, 1982.
- COLLET, Olry. La pratique de la méthode des cas au C.P.A. Le Management, Mai 1971.
- COX, Roger. Retailing. McDonald and Evans Ltd, Plymouth, 1978.
- CRENER, Maxime & MONTEIL, Bernard. Principes de Management. Les Presses Universitaires du Québec, Monteil et al., 1981.
- CROLARD, Jean-Francis. Technique de la vente. Edition Delachaux et Nestlé, Paris, 1966.
- DARMON, Y. René, LAROCHE, Michel & PETROF, V. John. Le marketing, fondements et applications. McGraw-Hill, Editeurs, Montréal, 1978.
- DARTOIS, Colette. Le problème de l'évaluation d'une action de formation. Management France, Octobre 1974.
- DAYAN, Armand. Manuel de la distribution. Fonctions, structure, évolution. Les Editions de l'Organisation, Paris, 1972.
- DE BRUYNE, Paul. Formation à la direction des entreprises. Editions d'Organisation, Paris.
- DELL'ANIELLO & PERREAU, G. Yvon. Peut-on améliorer la formation en gestion des dirigeants de P.M.E. Revue Internationale de gestion, Septembre 1981.
- DICKINSON, A. Roger. Retail Management, with cases. Austin Press, Austin, Texas, 1981.

- DOYLE, X. Stephen & SHAPIRO, Benson. Comment motiver votre force de vente? Revue Harvard - l'expansion, no 18, Automne 1980.
- DUBE, R. Jacques. Rémunération. Les bonis annuels. Commerce, Août 1983.
- DUFER, Jean. La méthode des cas. Enseignement et gestion, Eté 1977.
- DUGRE, Réginald & VEZINA, Pierre. Comptabilité. Introduction et Analyse. Centre de psychologie et de pédagogie, Montréal, 1968.
- DUPONT, Christophe. Pédagogie permanente des cadres supérieurs et des dirigeants. Enseignement et gestion, Hiver 1979.
- FADY, André & SERET, Michel. Le merchandising, techniques modernes du commerce de détail. Librairie Vuibert, Paris, 1981.
- FERRIER, J. La gestion scientifique des stocks. Dunod, Paris, 1966.
- GHIGLIONE, Rodolphe & MATALON, Benjamin. Les enquêtes sociologiques. Théories et pratiques. Librairie Armand Colin, Paris, 1978.
- GOLDMANN, M. Heinz. L'art de vendre. Delachaux et Nestlé S.A. Paris, 1978.
- GOTANEGRÉ, J.F., PRIOUL, C. & SIRVEN, P.. Géographie du Rwanda. Editions A De Boeck, Bruxelles. Editions Rwandaises, Kigali, 1974.
- GREENBERG, M. Herbert & GREENBERG, Jeanne. Les vendeurs qui savent s'adapter. Revue Harvard - l'Expansion, no 20, Printemps 1980.
- HADLEY, G. & WHITIN, T.M. Etude et pratique des modèles des stocks. Dunod, Paris, 1966.
- HAFNER, Othman. Coopérative de consommation et milieux africains. La coopérative TRAFIPRO au Rwanda. Archives Internationales de socio-logie de la Coopération et du développement, no 27, janv.-juin 1975.
- JAMES, L. Don, WALKER, J. Bruce & ETZEL, J. Michael. Retailing Today. Harcourt Brace Iovanovich, Inc., New York, 1981.
- JARRE, Pierre. Le stock-outil. Entreprise moderne d'Edition, Paris 1er, 1969.
- JAVEAU, Claude. L'enquête par questionnaire. Manuel à l'usage d'un praticien (2ième édition). Editions de l'université de Bruxelles, Bruxelles, 1971.
- JAVEAU, Claude & LEGROS-BAWNIN, Bernadette. Les sondages en question. Editions A. De Boeck, Bruxelles, 1977.
- JONES, M. Fred. Retail Management. Richard Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1969.

- KINH, D. NGUYEN. La gestion - I. Ventes. Commerce, nov. 1979.
- LAMONTAGNE, Roger, GUILLAUME, Jacques, TURGEON, Bernard & CLAUDIO, Benedetti. La dynamique de l'entreprise. Mondia Editeurs, Laval, 1981.
- LARSON, M. Carl, WEIGAND, E. Robert & WRIGHT, S. John. Basic Retailing (Second Edition). Printice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1984.
- LEDUC, Robert. La publicité, une force au service de l'entreprise. (7ième édition), Dunod, Paris, 1982.
- LETERMAN, G. Elmer. L'art de vendre. Delachaux et Nestlé, S.A., Paris, 1978.
- MARKIN, J. Rom Jr. Retailing Management. The MacMillan Company, New York, 1971.
- MASON, Joseph Barry & MAYER, Morris, Lehman. Modern Retailing, Theory And Practice. Business Publications Inc., Plan., Texas, 1981.
- MARQUARDT, Raymond, MAKENS, James & ROE G. Robert. Retail Management, Satisfaction of Consumer Needs (Second Edition). The Dryden Press, Hinsdale, Illinois, 1979.
- MERMET, Gérard. Marketing. Les règles du jeu. Les Editions Agence d'Arc Inc., Montréal, 1982.
- Ministère de l'Agriculture, de l'élevage, des eaux et forêts. Enquête nationale de l'agriculture. Gouvernement du Rwanda, Kigali, 1982.
- Ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie. Rapport annuel 1979. République Rwandaise, Kigali, 1979.
- Ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie. Rapport annuel 1981. République Rwandaise, Kigali, 1981.
- Ministère de l'Education, Direction générale de l'éducation des adultes. Etude sur les besoins de formation de P.M.E. québécoises. Gouvernement du Québec.
- Ministère du Plan. Projet du IIIe Plan de Développement économique, social et culturel 1982-1986. République Rwandaise, Kigali, Août 1982.
- MUGESERA, Antoine. Le défi du développement. Dialogue, no 103, Mars-Avril 1984.
- NICOLIN, M. Curt. La situation en matière de formation à la gestion dans les pays scandinaves. Communication présentée au Symposium de l'O.C.D.E. sur la formation en Management, Paris, 1972.

- PERREAU, G. Yvon & DELL'ANIELLO, Paul. Programme de formation de l'homme d'affaires. Commerce, Décembre 1977.
- PINTEL, Gérard & DIAMOND, Jay. Retailing (Second Edition). Printice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1977.
- QUIN, Claude. Physionomie et perspectives d'évolution de l'appareil français (1950-1970). Gauthier Editeur, Paris, 1964.
- RACHMAN, J. David. Retail Strategy and Structure (2e édition). Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1975.
- RICHERT, G. Henry, MEYER, G. Warren, HAINES, G. Peter & HARRIS, E. Edward. Retailing. Principles and Practices. (Sixth Edition). McGraw-Hill Inc., New York, 1974.
- RIVET, Marcel. Traité d'Economie commerciale. Presses Universitaires de France, Paris, 1958.
- SAIDE, Jean. La gestion des petites et moyennes organisations. Enseignement et gestion, Printemps 1982.
- SAINT-CRICK, Jean & BRUEL, Olivier. La pratique du merchandising. Les Editions d'Organisation, Paris, 1973.
- SEGAL, J. Harold, Boone E. Louis & KURTZ, L. David. Le marketing: Réalité Canadienne. Traduit et adapté par Carole BRETON, Chantal GRIMAND & Nicole HEBERT. Les Editions H.R.W. Ltée, Montréal, 1975.
- STEPANEK, E. Joseph. La formation des dirigeants des P.M.E., base de développement mondial. Les Editions d'Organisation, Paris. Intercontinental Editions Inc., New York, 1965.
- Thomas, G. Edward & TARCELLO, P. Ronald. A systematic Planning Approach to Education of Small Business. Journal Of Small Business Management, April 1976.
- VICKERY, Lister. L'enseignement supérieur et la P.M.E. La formation initiale et la formation continue des cadres. Enseignement et gestion, Printemps 1983.
- WILL, R. Ted & HASTY, W. Ronald. Retailing (Second Edition). Harper & Row, Publishers, New York, 1977.
- WINGATE, W. John, SCHALLER, O. Elmer & MILLER, F. Léonard. Retail Merchandise Management. Prentice-Hall Inc., New-Jersey, 1972 (Traduit de l'anglais, 1973).
- UNITED NATIONS. Yearbook of National Accounts Statistics, Volume II, Washington, 1979.

## ANNEXE 1

Produit intérieur brut par genre d'activité  
économique (Répartition en pourcentage):(1)

Année	Agricul-ture	Total	Industrie manufact.	Construc-tion	Commerce gros&dé-tail	Transport Communica-tion	Autres
1967	64	5	2	4	8	1	-
1968	64	7	4	3	10	1	-
1969	64	6	4	3	10	1	-
1970	62	6	4	3	10	1	-
1971	61	6	4	3	10	1	-
1972	60	6	4	3	10	1	-
1973	61	6	4	3	9	1	-
1974	59	6	4	3	9	1	-
1975	49	15	12	4	14	1	-
1976	49	15	12	4	15	1	-
1977	46	17	14	4	15	1	-
1978	44	16	14	5	15	1	-

(1) Yearbook of National Accounts Statistics, 1979, volume II  
United Nations.

ANNEXE 2PLAN DE RECHERCHE POUR L'IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION  
DES DÉTAILLANTS RWANDAIS-PROPRIÉTAIRES DE MAGASINS.

On se rappellera que dans la troisième partie de notre travail, nous avons suggéré un plan de formation à l'intention des détaillants rwandais-propriétaires de magasins. Nous l'avons élaboré, on le sait, sur base des profils et donc des besoins de ces détaillants tels que nous les percevions. Le plan de recherche dont il va être question, permettrait de vérifier l'exactitude des profils qui nous ont servi de base pour l'élaboration du plan de formation que nous avons suggéré. Il servirait par conséquent à vérifier la pertinence de ce plan et de concevoir éventuellement un plan de formation plus adéquat. Comme la recherche que nous proposons devrait se faire au moyen d'une enquête par questionnaire, nous parlerons essentiellement de l'échantillonnage et suggérerons un exemplaire de questionnaire que l'on pourrait utiliser. Nous commencerons cependant par une délimitation de notre population-parent et une définition de l'objet de l'enquête.

A. Population et objet de l'enquête

L'enquête que nous proposons s'adresserait à tous les commerçants rwandais qui vendent au détail, dans un magasin (les boutiquiers et les commerçants ambulants sont donc exclus) mais qui n'exercent pas des activités de vente en gros.

Elle aurait pour objectif de déterminer, dans la mesure du possible, la nature, l'étendue et l'urgence de leurs besoins de formation en matière de méthodes de gestion d'un commerce de détail. Sur base des résultats de cette enquête, on pourrait alors préciser les moyens jugés appropriés à mettre en oeuvre pour mettre sur pied des programmes de formation permettant aux détaillants d'acquérir des connaissances dont ils ont besoin pour gérer plus efficacement leurs affaires.

#### B. Echantillonnage

##### i) Taille de l'échantillon

La taille de l'échantillon dépend surtout du niveau de précision que l'on veut dans l'estimation des paramètres de la population à partir des résultats obtenus de l'échantillon. Comme la population des détaillants rwandais n'est pas très hétérogène, une marge d'erreur de 5% à un niveau de signification de 5% nous paraît acceptable. Il s'agit alors de trouver la taille minimale requise pour que, par exemple, au cas où 60% des détaillants de cet échantillon se déclareraient intéressés à suivre des cours de formation à la gestion, on soit en mesure d'affirmer que la proportion des détaillants (de l'univers d'enquête) intéressés à suivre des cours de formation à la gestion se situe entre  $60\% - 5\% = 55\%$  et  $60\% + 5\% = 65\%$ , et ce, avec une probabilité de se tromper de seulement 5%.

La taille minimale de l'échantillon qui permet de respecter ces conditions est de  $384^*{}^1$  détaillants. C'est dire qu'au moins 384 détaillants devront répondre effectivement au questionnaire pour rencontrer les conditions posées ci-dessus. Ces détaillants devront évidemment avoir été choisis tout à fait au hasard.

En outre, il serait important de respecter, dans la constitution de cet échantillon, les proportions des commerçants qui opèrent dans des centres urbains et ceux qui opèrent dans des centres ruraux. On peut connaître ces proportions en consultant le registre dans lequel sont inscrits les commerçants immatriculés car lors de l'immatriculation, chacun de ces derniers indique le centre dans lequel il va opérer.

Maintenant que nous avons déterminé la taille minimale de l'échantillon, voyons comment les membres de cet échantillon devraient être choisis.

### ii) Tirage de l'échantillon

Il est vraiment difficile, pour ne pas dire impossible, de disposer d'une liste complète parfaitement à jour où sont enregistrés les détaillants qui constituent l'univers de l'enquête. Le registre auquel

$$\begin{aligned} {}^*{}^1 n &= \frac{Z^2 \alpha/2}{E^2} (0.5)(0.5) \\ &= \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2} \\ &= 384 \end{aligned}$$

$n$  est la taille minimale de l'échantillon

$\alpha = 5\%$  est le risque que l'on accepte (en termes de probabilité) de se tromper dans l'estimation de l'intervalle contenant le paramètre de la population.

$Z_{\alpha/2}$  = 1.96 est la marge d'erreur.

$Z_{\alpha/2}$  = 1.96 est une constante tirée d'une table de distribution normale et qui dépend du niveau de confiance désiré.

nous avons fait allusion ci-haut est susceptible de contenir les noms des personnes qui forment la population-mère de l'enquête . Cependant, il est très difficile d'en extraire la liste nominative et le nombre total exact des détaillants qui nous intéressent. En effet, sont également inscrits dans le même registre les industriels, les boutiquiers ainsi que les autres commerçants qui ne font pas partie de l'univers d'enquête tel qu'il a été défini. Il n'existe donc pas de cadre d'échantillonnage qui coïncide, fût-ce approximativement, avec notre population-parent.

Nous suggérons donc un échantillonnage aléatoire qui se ferait en deux étapes que nous décrivons ci-dessous.

#### Etape 1:

Choisir au hasard pour chacune des dix préfectures du pays, un certain nombre de centres de commerce (ruraux et urbains; le choix devant se faire à part pour chacune des deux catégories). Il existe en effet au ministère rwandais ayant le commerce dans ses attributions, des listes nominatives des centres de commerce pour chacune des dix préfectures. Il est donc facile de faire un choix aléatoire à partir des listes en question. Le nombre de centres à choisir pour chaque préfecture devrait être fixé en fonction du nombre total de centres qu'elle possède (c'est-à-dire plus pour celles qui en ont plus). Le nombre total des centres à choisir pour tout le pays dépendrait de la taille de l'échantillon. C'est-à-dire du nombre de détaillants à interroger, soit en l'occurrence un minimum de 384 détaillants dont x% provenant des centres urbains et 100% - x% des centres ruraux (selon les proportions que l'on retrouve dans la population commerçante), à moins de procéder par échantillonnage stratifié non proportionnel.

Etape 2:

Pour chaque centre de commerce désigné, choisir au hasard un certain nombre de détaillants à y interroger en tenant compte du nombre total de commerçants répondant aux critères de définition de la population-parent que compte le centre (un plus grand nombre pour ceux qui en ont plus). Le nombre total de détaillants à choisir devra être évidemment au moins égal à la taille minimale de l'échantillon (384 détaillants).

Nous venons de voir comment pourrait s'effectuer le tirage des membres de l'échantillon. Nous allons donner ci-après une liste de questions auxquelles les personnes choisies auraient à répondre. Précisons déjà que dans le contexte rwandais, l'enquête que nous préconisons ne devrait se faire que par interview. Nous considérons en effet que ce serait trop demander à la plupart des détaillants que leur exiger d'écrire eux-mêmes leurs réponses.

### C. Questionnaire

#### Enquête sur les besoins de formation aux méthodes de gestion d'un commerce de détail

#### Pour l'introduction auprès de l'enquêté.

Le Secrétariat général de la Chambre de Commerce et de l'Industrie du Rwanda fait une enquête auprès des détaillants pour identifier les besoins de formation à la gestion. Il fait donc recours à votre collaboration habituelle pour la réalisation de cette enquête.

Il s'agit alors de vous demander de bien vouloir consentir à nous accorder quelques vingt minutes pour répondre aux questions élaborées à cet effet. Vous n'aurez qu'à répondre aux questions que nous vous poserons. Nous nous chargerons de noter vos réponses dont, soit dit en passant, l'anonymat sera strictement respecté.

Le questionnaire porte essentiellement sur les informations relatives au commerce, au propriétaire, aux méthodes de gestion pratiquées actuellement, aux opinions relatives à la gestion et à la formation ainsi qu'aux thèmes de formation souhaités. C'est l'analyse de ces éléments qui va permettre de faire la synthèse au niveau national, des besoins de formation à la gestion des détaillants et de lancer des actions systématiques et concrètes susceptibles d'améliorer la situation.

Le questionnaire est diffusé auprès de 384 détaillants et le hasard a fait que vous avez été choisi pour faire partie de cet échantillon.

## QUESTIONNAIRE

No

Nom du centre où opère l'enquêté \_\_\_\_\_

Centre rural

Centre urbain

Nom de la préfecture dans laquelle se trouve le centre \_\_\_\_\_

A. Informations relatives au commerce

1. Depuis combien d'années tenez-vous votre commerce? \_\_\_\_\_

2. Quelles sont les principales catégories de produits que vous vendez?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Combien de personnes salariées sont-elles employées dans votre commerce (le propriétaire non compris)? \_\_\_\_\_

4. Combien d'aides familiaux (membres de la famille qui aident sans être rémunérés) travaillent dans votre commerce?

. Ceux qui travaillent à temps plein \_\_\_\_\_

. Ceux qui n'y travaillent que les jours du marché \_\_\_\_\_

B. Informations relatives au fonctionnement de votre commerce et aux problèmes éventuels

5. Dans quelle ville vous approvisionnez-vous le plus souvent pour vos principales catégories de marchandises? \_\_\_\_\_

6. Vous arrive-t-il de ne pas avoir dans votre magasin une quantité que vous jugez suffisante de l'une ou l'autre de vos principales catégories de produits, et ce, parce que vous n'avez pas pu en trouver en quantité voulue lors de l'approvisionnement?

Cela arrive: Souvent

Rarement

Jamais

7. Vous arrive-t-il d'être à court d'articles importants avant le moment prévu pour le réapprovisionnement?

Cela arrive: Souvent

Rarement

Jamais

8. Comment fixez-vous les prix de vente de vos marchandises?

---

---

---

---

9. Dans votre commerce, les décisions importantes sont généralement prises:

- à l'aide de l'expérience et du jugement personnel uniquement.
- sur base des informations chiffrées uniquement.
- sur les deux à la fois.
- Autres, précisez \_\_\_\_\_

---

---

- 10a) Avez-vous une comptabilité dans votre commerce? Oui  
Non

10b) Si non, pourquoi?

- Parce qu'elle ne paraît pas très nécessaire.
- Parce que je ne sais pas comment la tenir.
- Parce qu'elle me ferait perdre beaucoup de temps.
- Autres raisons; précisez \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. Croyez-vous que la comptabilité soit nécessaire pour le succès d'un commerce?

Oui

Non

12. Enregistrez-vous les retraits que vous faites de votre commerce pour les dépenses de la famille?

Toujours

Quelquefois

Jamais

13. Croyez-vous qu'il soit nécessaire de connaître le montant d'argent retiré de son commerce au cours d'une année donnée pour des dépenses non relatives au commerce?

Oui

Non

14a) Avez-vous un véhicule que vous utilisez pour votre commerce?

Oui

Non

14b) Si oui, l'utilisez-vous également pour le transport des passagers, le transport des marchandises des autres...

(Pour des fins autres que votre commerce)? Oui

Non

14c) Distinguez-vous les revenus qui en proviennent de ceux qui proviennent de votre commerce?

Toujours

Quelquefois

Jamais

15a) Avez-vous un document dans lequel vous enregistrez certaines informations?

Oui

Non

15b) Lesquelles? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

16. Comment appréciez-vous l'augmentation de vos ventes depuis que vous avez acquis votre registre de commerce?

- . Elles ont beaucoup augmenté.
- . Elles n'ont augmenté que très peu.
- . Elles sont restées stables.
- . Elles ont diminué.
- . Je ne sais pas.

17a) Avez-vous jamais présenté une demande de crédit auprès de l'une ou l'autre des institutions financières suivantes? Indiquez le nombre de fois.

Nombre de fois

	Accord	Refus	En cours
. Banque Commerciale			
. Banque de Kigali			
. Banque Rwandaise de Développement			
. Banque Populaire			
. Caisse d'Epargne du Rwanda			

17b) Au cas où à l'une ou l'autre de ces institutions on vous aurait refusé un crédit, quelles sont, d'après-vous les raisons de ce refus? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

17c) Si vous n'avez jamais demandé un crédit, c'est pour laquelle des raisons énumérées ci-après?

- Je n'en ai jamais senti le besoin.
- Je n'avais pas de garantie à offrir.
- J'étais persuadé qu'il ne me serait pas accordé.
- Autres raisons: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

18. Que feriez-vous dans le cadre de votre commerce si vous aviez plus de fonds? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19a) Rencontrez-vous des problèmes dans vos activités? Oui  
Non

19b) Si oui, lesquels? Si, parmi ceux énumérés ci-après, vous rencontrez plus d'un problème, mettez "1" en face de celui que vous jugez le plus important ainsi de suite jusqu'à celui qui est moins important que les autres.

- Une clientèle insuffisante.
- Difficulté d'obtenir un crédit.
- Impôt injustifié.
- Sources d'approvisionnement limitées.
- Autres; précisez \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

20. Avez-vous des projets d'expansion dans le cadre de votre commerce?

Oui

Non

Si oui, lesquels? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

C. Informations sur les opinions relatives à la gestion, à la formation et aux thèmes de formation souhaités

21. Quelles sont, pour vous, dans la liste ci-dessous, les qualités les plus nécessaires à un détaillant pour la marche de son commerce?

- . Bon sens
- . Sens constant de profit
- . Capacité de travailler fort
- . Connaissance des méthodes de gestion
- . Aptitude à repérer les problèmes

Important	Secondaire	Inutile

22. Pouvez-vous indiquer quel intérêt présente, selon vous, chacune des disciplines suivantes pour la marche d'un commerce?

- . Comptabilité
- . Gestion des stocks
- . Droit des affaires
- . Relations avec les clients
- . Planification à court et à long terme
- . Finances
- . Gestion des marchandises

Important	Secondaire	Inutile

23a) Seriez-vous intéressé à suivre des cours de formation à la gestion organisés à l'intention des détaillants?

Oui

Non

Si oui, aller à la question no 24.

23b) Si non, c'est pour laquelle des raisons énumérées ci-dessous?

- Ce dont a le plus besoin un commerçant ne peut s'enseigner.
  - Je me sens trop vieux pour suivre des cours.
  - Je ne peux pas avoir suffisamment de temps pour la formation.
  - Je ne comprendrais pas.
  - Autres; précisez \_\_\_\_\_
- 

Allez à la question no 30.

24. Quelle valeur vous paraît avoir, d'une façon générale, chacune des méthodes pédagogiques suivantes pour la formation des commerçants?

	Très faible	Faible	Moyenne	Grande	Très grande
Echange à partir des problèmes rencontrés par les participants.					
Exposé d'apport des connaissances.					
Etude de cas (Représentation de la réalité d'un commerce.					
Echange d'expériences entre commerçants participants.					

25. Pour une formation adaptée à vos besoins, quelle est la durée (évaluée sur base d'un plein temps) que vous estimatez nécessaire en moyenne pour vous?

- 1 à 3 jours
- 1 semaine
- 2 semaines
- 1 mois
- Plus d'un mois

26. Pensez-vous que cette durée serait utilisée plus efficacement par cycles étalés dans le temps ou au contraire en une seule fois?

- En cycles étalés dans le temps
- En une seule fois

27. Combien de jours par semaine seriez-vous prêt à vous absenter de votre commerce pour aller suivre des cours de formation? Précisez le(s) jour(s) de la semaine et le moment de la journée.

- Lundi
- Mardi
- Mercredi
- Jeudi
- Vendredi
- Samedi
- Dimanche

	Avant-midi	Après-midi	Soir

28a) Si jamais l'on ne pouvait offrir des cours dans votre région, seriez-vous prêt à vous déplacer pour aller les suivre ailleurs?

- Oui
- Non

28b) Si oui, existe-t-il quand même une certaine distance au-delà de laquelle vous ne seriez-pas prêt à aller?

- Oui
- Non

28c) Si oui, laquelle en km?

29a) Vous paraît-il important que des cours de formation à la gestion suivis par des commerçants soient sanctionnés par un certificat?

- Oui
- Non

29b) Si oui, croyez-vous qu'il soit nécessaire de passer un examen pour l'avoir?

- Oui
- Non

D. Informations relatives au commerçant

30. Dans quelle catégorie d'âge vous trouvez-vous actuellement?

- Moins de 25 ans
- 25 à 29 ans
- 30 à 34 ans
- 35 à 39 ans
- 40 à 44 ans
- 45 ans et plus

31. Quel est votre état civil?

- Célibataire
- Marié
- Divorcé

32a) Quelle est votre formation scolaire?

- Nombre d'années de scolarité

32b) Si plus de trois ans post-primaires, précisez le domaine et le diplôme s'il y a lieu. \_\_\_\_\_

MERCI POUR VOTRE COLLABORATION.

Il importe de noter que cet ensemble de questions que nous venons de voir n'est qu'en fait qu'un projet de questionnaire puisque ce n'est qu'après un prétest qu'il aura sa forme définitive.

**\*PRETEST:**

Une fois élaboré, le projet du questionnaire devrait être soumis à un groupe de 20 ou 30 commerçants présentant les mêmes caractéristiques que ceux qui constituent l'univers d'enquête. Il serait cependant contre indiqué de se limiter aux commerçants d'un seul centre. On serait probablement tenté de ne choisir, pour le prétest, que des commerçants de Kigali par exemple. C'est là un piège qu'il faudrait éviter si l'on veut obtenir du prétest les résultats qui justifient sa raison d'être. Il faudrait d'ailleurs choisir et les commerçants des centres urbains et ceux des centres ruraux.

Le prétest est d'autant plus nécessaire que les commerçants sont très peu habitués à ce genre d'exercice qu'est l'interview. Il faudra donc s'assurer de la facilité de compréhension et d'interprétation. Comme on pourrait, même inconsciemment, utiliser dans le questionnaire un langage ésotérique, le prétest permettra de vérifier si les termes utilisés sont facilement compréhensibles et dépourvus d'équivoques. La moindre difficulté de compréhension devrait automatiquement entraîner une correction. Ceci évitera de devoir fournir des explications sur les termes utilisés aux répondants à l'enquête définitive. On pourrait également vérifier si la longueur du questionnaire n'est pas susceptible de provoquer le désintérêt de l'enquête et affecter dans une certaine mesure la qualité d'informations qu'il fournit.

La mise au point définitive du questionnaire tiendra donc compte des réponses et réactions des membres du groupe du prétest. C'est en procédant ainsi que l'on trouvera les meilleures formules pour présenter le questionnaire aux répondants de l'enquête réelle.

Après avoir donné un exemplaire d'un projet de questionnaire pour l'enquête que nous proposons; après avoir souligné ci-haut la nécessité de sa mise à l'épreuve au moyen d'un prétest pour en trouver la forme définitive la plus adéquate, nous allons parler brièvement de l'analyse des résultats. Précisons qu'au Rwanda celle-ci ne peut être que manuelle car l'ordinateur y est encore absent.

#### D. Sur l'analyse des résultats

L'examen de la distribution des réponses constitue généralement le premier niveau de l'analyse. Il s'agit en fait de l'analyse des données de base. C'est après cette étape que l'on fait une mise en relation de certaines réponses pour voir si oui ou non elles sont reliées plus ou moins fortement.

##### i) L'analyse des données de base

Dans le cas qui nous intéresse, cette étape pourrait commencer par un tirage de questionnaires selon les préfectures et au sein de chaque préfecture selon les centres ruraux et les centres urbains. C'est alors que suivrait le décompte pur et simple des réponses d'un certain genre à une question déterminée. Ces réponses seraient donc systématiquement ventilées selon toutes les variables voulues.

Ainsi et par exemple, pour la question "Seriez-vous intéressé à suivre des cours de formation à la gestion?" on pourrait en fin de compte avoir un tableau de la forme suivante:

PREFECTURE	Centres urbains				Centres ruraux			
	Oui		Non		Oui		Non	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
1. Kigali								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
7.								
8.								
9.								
10. Kibungo								

Il serait évidemment fastidieux de faire un tableau pour chaque question surtout que, comme nous l'avons déjà souligné, contrairement à ce qui se ferait dans un pays qui vit déjà l'ère de l'informatique, de tels tableaux ne peuvent se faire que manuellement. Nous voulons en fait dire qu'à ce niveau d'analyse il s'agirait de relever d'une façon ou d'une autre la proportion des enquêtés ayant telle ou telle autre caractéristique. On dirait par exemple que 60% des commerçants interrogés ont dit ne pas avoir de comptabilité au sein de leurs commerces, que 30% des gens interrogés se sont déclarés en faveur de telle ou telle formule pédagogique, etc.

L'analyse des données de base consisterait en fait à relever les résultats bruts n'ayant qu'une valeur descriptive. L'interprétation ne peut se faire qu'en mettant en relation certaines réponses à deux ou plusieurs questions différentes.

ii) La mise en relation des réponses

Il s'agirait entre autres de voir dans quelle mesure certaines catégories de réponses sont influencées par certaines variables. Par exemple si jamais l'éventail des âges le permettait, il serait intéressant de voir si oui ou non il y a une certaine relation entre l'âge du commerçant et le fait d'être ou non intéressé à suivre des cours de formation. Un tableau comme celui qui suit pourrait permettre d'en juger.

"Seriez-vous intéressé à suivre des cours de formation à la gestion?"

	OUI	NON
25 à 29 ans	%	%
30 à 34 ans	%	%
35 à 39 ans	%	%
40 à 44 ans	%	%
45 ans et plus	%	%

Un tel tableau pourrait aussi se faire en séparant les centres ruraux et les centres urbains. Ainsi pourrait-on savoir si oui ou non l'influence de l'âge varie selon le milieu.

Il serait également intéressant de faire une analyse semblable avec le niveau de formation initiale des commerçants. Mais l'éventail

des niveaux de formation pourrait ne pas être suffisamment grande pour qu'une telle analyse soit significative.

"Seriez-vous intéressé à suivre des cours de formation à la gestion?"

	OUI	NON
3 ans et moins de l'école primaire	%	%
4 à 6 ans de l'école primaire	%	%
Etudes post-primaire	%	%

Un tableau semblable pourrait également se faire en séparant les centres urbains et les centres ruraux.

La cohérence des répondants pourrait aussi être évaluée en mettant en relation certaines de leurs réponses. Par exemple, celui qui répondrait "Oui" à la question "Croyez-vous que la comptabilité soit nécessaire pour le succès d'un commerce", ne devrait logiquement pas dire que la comptabilité est secondaire à la question:

"Pouvez-vous indiquer quel intérêt présente, selon vous, chacune des disciplines suivantes pour la marche d'un commerce?"

	Important	Secondaire	Inutile
Comptabilité			
Gestion des stocks			
Droit des affaires			

Celui qui, à la question "Enregistrez-vous les retraits que vous faites de votre commerce pour les dépenses de la famille?" répondrait oui, devrait répondre également "oui" à la question "Croyez-vous qu'il soit nécessaire de connaître le montant d'argent retiré de son commerce pour des dépenses non relatives au commerce au cours d'une année donné?"

L'analyse de la cohérence de certaines réponses servirait à savoir si oui ou non, il faut nuancer l'importance des pourcentages de réponses aux questions concernées.

On pourrait également, dans l'analyse des résultats déterminer par un test statistique, si oui ou non les différences constatées entre les centres urbains et les centres ruraux sont significatives.

C'est en fin de compte à partir de ces divers types d'analyse que l'on tirerait des conclusions importantes de l'enquête. Et ce serait évidemment sur base de ces conclusions que l'on pourrait élaborer un programme de formation à la gestion à l'intention des commerçants. Les résultats devraient en effet permettre de choisir les contenus, les formules pédagogiques, la durée de la formation.

## ANNEXE 3

PRINCIPES DE BASE ET METHODES  
DE FORMATION DES DIRIGEANTS  
DES P.M.E. A LA GESTION

1. Pourquoi forme-t-on les dirigeants des P.M.E.?

La formation à la gestion comporte presqu'autant de définitions que d'auteurs qui ont traité le sujet. La plupart des définitions ne diffèrent cependant que par la forme, le fond restant fondamentalement le même d'une définition à une autre.

Pour la plupart des auteurs dont STEPANEK<sup>1</sup>, BENNERT<sup>2</sup>, HOUSE<sup>3</sup> et DE BRUYNE<sup>4</sup>, la formation à la gestion destinée aux dirigeants des P.M.E. vise le développement de leurs connaissances, leurs attitudes et leurs aptitudes en vue d'une gestion plus efficace de leurs entreprises.

Il ressort donc de cette idée que les connaissances, les attitudes et les habiletés ou aptitudes constituent les trois niveaux auxquels doivent porter tous les efforts de formation des chefs de P.M.E. La formation ne peut, comme le souligne DE BRUYNE<sup>4</sup>, se borner à développer des connaissances. Elle doit aussi cultiver des aptitudes et inculquer des attitudes d'esprit chez qui la reçoivent.

---

1 Joseph E. STEPANEK. La formation des dirigeants des P.M.E., base de développement mondial. Les Editions de l'Organisation, 1965, p. 87.

2 Williard E. BENNERT. Cité dans "Etude sur les besoins de formation de P.M.E. québécoise - Gouvernement du Québec, Ministère de l'Education, Direction générale de l'Education des adultes.

3 Robert J. HOUSE. Ibidem.

4 Paul DE BRUYNE. Formation à la direction des entreprises. Editions de l'Organisation, page 21.

Au niveau des attitudes, la formation doit leur permettre d'être réceptifs aux nouvelles méthodes de gestion favorisant l'amélioration de la rentabilité de leurs firmes. Au niveau des connaissances, ils doivent apprendre des principes de base sur chacun des aspects de la gestion. Au niveau des aptitudes, la formation doit leur permettre de pouvoir appliquer des règles et des principes à bon escient. Elle doit donc les rendre capables de choisir quelles informations sont nécessaires et doivent être collectées pour prendre des décisions, les analyser et les interpréter, les synthétiser et prendre des décisions.

Lorsque le chef d'une petite entreprise n'a pas bénéficié d'une formation dans le domaine des affaires, la gestion de sa firme repose généralement sur l'intuition et le bon sens. Elle ne s'appuie que sur très peu d'outils de gestion élaborés. La plupart des décisions ne sont prises qu'à l'aide de l'expérience acquise et du jugement personnel, le chef étant souvent seul à assurer toutes les fonctions de son entreprise.

Il faut cependant souligner qu'il y en a qui, aidés probablement par des circonstances très favorables, parviennent malgré tout à réussir. D'autres subissent des échecs que beaucoup d'auteurs attribuent généralement à ce manque de connaissances en matière de gestion.

Pour plusieurs personnes qui ont parlé de ce problème, dont STEPANEK<sup>5</sup>,

---

5 Joseph E. STEPANEK. Op. cit., page 5.

André CIBERT<sup>6</sup>, Samuel ALUKO<sup>7</sup>, PERREAULT & DELL'ANIELLO<sup>8</sup> et SAIDE<sup>9</sup>, la mauvaise gestion est le principal facteur explicatif de la plupart des échecs. Le manque de capitaux généralement avancé par les chefs des P.M.E. comme cause principale de l'échec d'une affaire, ne serait en fait de compte qu'un symptôme d'un problème beaucoup plus profond; à savoir l'absence de connaissances en gestion et donc une gestion médiocre.

Le tableau 14 met également en évidence la part importante de l'incompétence des dirigeants dans l'explication des faillites commerciales.

---

6 André CIBERT. "Etudes des besoins en formation et des possibilités de les satisfaire". Communication présentée au 12ième Séminaire Européen sur la Petite Entreprise. Lille, 14-18 sept. 1982.

7 Samuel Ade Poju ALUKO. "Petite Entreprise et Education: l'Educateur". Communication présentée au 8ième Congrès International de la Petite Entreprise du 19 au 22 octobre 1981, Ottawa, Canada.

8 Yvon G. PERREAULT & Paul DELL'ANIELLO. "Programme de formation de l'homme d'affaires". Revue Commerce, décembre 1977.

9 Jean SAIDE. "La gestion des petites et moyennes organisations". Revue Enseignement et Gestion. Printemps 1983.

Tableau 14

Classification des causes de faillites commerciales au Canada,  
1975 publiée par Dun & Bradstreet Canada Limitée<sup>10</sup>

Nombre	%	Causes fondamentales	Causes apparentes	Causes apparentes	Nombre	%
28	1	Négligence	Due à:	Mauvaise habitude Mauvaise santé Complications maritales Autres	9 14 1 4	0.3 0.5 0.0 0.2
10	0.3	Fraude	De la part des dirigeants se traduisant par:	Nom trompeur Faux rapports financiers Achats excessifs pré-médités Disposition irrégulière des avoirs Autres	- - - 9 1	- - - 0.3 0.0
921	32.2	Manque d'expérience dans la branche	Mis en évidence par l'incapacité d'éviter des conditions qui résultent en:	Ventes inadéquates Frais d'exploitation élevés Difficultés d'encaissement Difficultés d'inventaire Immobilisations excessives Mauvais emplacement	1829 699 92 101 66 31	63.9 24.4 3.2 3.5 2.3 4.5
439	15.3	Manque d'expérience de direction		Faiblesse vis-à-vis concurrence Autres	129 8	
231	8	Expérience mal équilibrée*				
1 216	42.5	Incompétence				
13	0.5	Sinistre	A certains de ces évènements on aurait pu parer par l'entremise de l'assurance:	Incendie Inondation Cambriolage Fraude des employés Grèves Autres	8 - - - - 5	0.3 - - - - 0.2
5	0.2	Motif inconnu				
2 863	100.0					

10 Source: Revue Commerce, décembre 1977.

\* (Voir page suivante)

\* Expérience pas assez suffisante dans les ventes, finances achats et production de la part d'un individu dans le cas d'une entreprise individuelle.

\*\* Du fait que certaines faillites sont attribuées à une association de causes apparentes, les totaux des colonnes à droite dépassent les totaux des colonnes correspondantes à gauche.

Il faut remarquer que 63.9% des faillites ont été entraînées par des ventes inadéquates, que 24.4% des faillites ont été entraînées par des frais d'exploitation trop élevés. Comme l'ont souligné PERREAULT & DELL'ANIELO la fonction du manager est fondamentalement de faire en sorte que le volume des ventes soit suffisant. Sinon restreindre les frais d'exploitation afin que l'entreprise puisse opérer avec profit.

Le chef de l'entreprise qui est tombée en faillite à cause des ventes inadéquates aurait peut-être pu à l'aide des techniques de marketing, maintenir et même accroître le volume des ventes. Il aurait peut-être pu, à l'aide des informations obtenues des techniques comparables d'analyse et de prévision, réduire les frais d'exploitation. Il aurait peut-être pu modifier son assortiment... "Il aurait peut-être pu s'il avait su".

Toutes les considérations évoquées ci-haut nous inclinent à penser qu'une bonne gestion est tout au moins l'un des préalables indispensables à la réussite d'une entreprise. Aussi la formation à la gestion est-elle non seulement d'une grande utilité mais encore d'une impérieuse nécessité.

Nous allons donc parler de quelques principes de base dans la conception d'un programme de formation à la gestion, de quelques méthodes de formation. Concernant les méthodes, il nous faut préciser ici que nous n'entrerons pas dans les détails de celles que nous considérons comme étant difficilement applicables au Rwanda.

## 2. Quelques principes de base

### a) Identification des besoins:

Pour plusieurs auteurs dont THOMAS & TARCELLO<sup>11</sup>, BART<sup>12</sup>, OLSEN<sup>13</sup>, MOORE & DUTTON<sup>14</sup>, l'identification des besoins de formation est non seulement le point de départ mais aussi la condition de succès de tout programme de formation à la gestion.

La conception d'un programme de formation à la gestion est en fait comparable à celle d'un produit. En effet il ne serait pas efficace d'investir dans la fabrication d'un produit sans s'être préalablement assuré qu'il répond à un besoin clairement identifié. Ainsi en est-il

11 Edward G. THOMAS, P. Ronald, TARCELLO. "A systematic planning approach to education for small business". Journal of Small Business Management, April 1976.

12 Barbara, D. BART. "Educational Interests of Small Business". Journal of Business Education. November 1983.

13 Ole M. OLSEN. "How to help running business?" Communication présentée au 12ième Séminaire Européen sur la Petite Entreprise. Lille, 14-18 septembre 1982.

14 MOORE & DUTTON. Cités par G.A. Pynn. Small Business Training Assessment Survey". Communication présentée au 12ième Séminaire Européen sur la Petite Entreprise, Lille, 14-18 septembre 1982.

d'un programme de formation à la gestion qui ne saurait se concevoir sans qu'il y ait eu identification préalable des besoins de formation.

Pour identifier les besoins de formation, plusieurs auteurs recommandent généralement l'utilisation d'un questionnaire auquel répondent des dirigeants que l'on veut former. Mais VICKERY trouve ce moyen limité par le fait que le "dirigeant lui-même semble être un mauvais interprète de ses besoins".

Il y a, dit-il, des besoins que les gens peuvent eux-mêmes identifier par leur expérience, leur conscientisation ou les informations qu'ils possèdent déjà. Mais il est d'autres besoins dont les dirigeants des P.M.E. n'ont pas conscience. Aussi un programme conçu en fonction des seuls besoins qu'ils sont en mesure d'identifier risquerait-il d'ignorer des besoins importants.

Nous pensons, quant à nous, que le questionnaire reste malgré tout un moyen efficace d'identifier des besoins de formation. Nous reconnaissons avec VICKERY qu'il existe effectivement des besoins que les chefs des P.M.E. peuvent eux-mêmes ignorer. Nous croyons cependant qu'il est possible de déduire cette catégorie de besoins à partir des caractéristiques de fonctionnement que le questionnaire permet de mettre en évidence et de se fixer des objectifs en conséquence.

b) Fixation des objectifs:

La formation à la gestion nécessite toujours un investissement important. Il ne faut donc pas se lancer dans l'aventure avec plus de bonne volonté que d'idées précises. Il faut définir ce que

HAMELIN<sup>15</sup> appelle l'"intention pédagogique". C'est-à-dire l'énoncé explicite des effets attendus à plus ou moins longue échéance du programme de formation. Il faut fixer des objectifs.

Les objectifs doivent être définis en termes d'activités observables des participants. Il ne faut pas en rester au niveau des généralités. En effet, comme l'affirment CHALVIN & LIVIAN<sup>16</sup>, "organiser un cycle de formation sur un sujet en exprimant seulement le but à atteindre sous forme de "sensibilisation", "d'ouverture", ne peut qu'aboutir à des surprises".

Il s'agit d'énoncer ce que, après la formation, les gens devraient être capables de réaliser. C'est d'ailleurs là une autre justification de l'analyse préalable du profil de départ des gens à former. C'est en effet à partir de ce profil que l'on déterminera le profil d'arrivée (les objectifs).

La formation devrait, en effet, provoquer un changement dans le comportement managerial des personnes qui l'ont suivie, en l'occurrence les dirigeants des P.M.E. Ce changement devrait être décrit de telle manière qu'il soit identifiable par un comportement observable. Cette exigence est capitale aussi bien pour agir efficacement dans l'action de formation que pour en faciliter l'évaluation.

15 Daniel Hamelin. Cité par Christophe Dupont. "La pédagogie de la formation permanente des cadres supérieurs et des dirigeants. Revue Enseignement et Gestion, Hiver 1979.

16 D. CHALVIN & Y.F.LIVIAN. "La formation des cadres, la déviation et les orientations souhaitables". Revue Hommes et Techniques, Avril 1973.

Nous venons de voir ci-haut que le diagnostic des besoins de formation est en fin de compte la pierre angulaire d'un programme de formation à la gestion. Il consiste en fait à voir ce qui "est" afin de définir ce qui est souhaitable, c'est-à-dire les objectifs. C'est en fonction de ces derniers que l'on peut choisir parmi les méthodes pédagogiques, celle jugée mieux adéquate pour atteindre les objectifs. Nous allons parler ci-après des principales méthodes de formation à la gestion.

### 3. Méthodes de formation à la gestion

Nous ferons dans cette section une description des méthodes en soulignant les avantages et les limites de chacune d'elle. Nous devons cependant rappeler ici que nous n'insisterons pas sur celles que nous croyons ne pas être applicables pour la formation des commerçants rwandais.

Il existe une diversité de méthodes de formation à la gestion et notre présentation n'a rien d'exhaustif. Il est assez habituel de distinguer, d'une part, des méthodes dites "directes" dont l'exposé magistral est la forme la plus courante sinon la seule, et les méthodes dites "actives" d'autre part. Celles-ci recourent, à des degrés divers, au procédé de la discussion et se servent généralement des problèmes concrets pour l'illustration des concepts théoriques. Cependant depuis que le problème de formation des propriétaires-dirigeants de petites ou moyennes entreprises a été l'objet de grandes préoccupations dans certains pays, des méthodes dites de "mise en oeuvre" ont été largement expérimentées. Elles pourraient facilement se classer dans les méthodes

actives. Mais elles s'en distinguent fondamentalement par le fait qu'elles permettent aux formateurs d'aller jusqu'à opérer et faire le suivi des changements plus ou moins importants au sein des entreprises participantes. Elles pourraient être comparées à la consultation classique sauf qu'avec elles, le rôle du propriétaire-dirigeant est plus important. "Il apprend en agissant". Voyons maintenant la description plus ou moins détaillée de ces différentes méthodes.

A) Méthode directe ou exposé magistral:

Nos sources d'informations sur la description de cette méthode sont essentiellement DE BRUYNE<sup>17</sup> et BALLAZ, BINET & MICHALLAT<sup>18</sup>. Il s'agit de la méthode la plus traditionnelle. Elle est utilisée de façon privilégiée pour expliciter des approches, des méthodes, des concepts. C'est-à-dire pour faire passer des connaissances de base indispensables en vue d'une utilisation pratique ultérieure. Elle se caractérise par la relation presque toujours à sens unique animateur-participant où ce dernier n'est souvent qu'un consommateur passif d'informations.

La méthode a pour avantage de permettre à l'animateur de s'adresser à un nombre relativement important de personnes. Elle permet également de s'étendre davantage sur le sujet que ne le permettrait une méthode axée fondamentalement sur la discussion.

17 Paul DE BRUYNE. Op. cit., page 40.

18 Bernard BALLAZ, Pierre GIROD, Patrick BINET & Robert MICHALLAT.  
La simulation de gestion, moyen de formation des cadres.  
Presses universitaires de France, 1974, page 12.

L'inconvénient majeur de la méthode réside dans le fait que les participants sont condamnés à une passivité totale. Celle-ci est rompue presqu'uniquement par la prise de notes, et plus rarement par d'éventuelles questions. Il est dès lors très difficile pour l'animateur de maintenir l'attention de son auditoire à un niveau raisonnable pendant toute la durée du cours.

B) Méthodes actives:

Ce sont des méthodes axées sur la collaboration active des participants par le biais de la discussion. Il s'agit essentiellement de la discussion, l'étude des cas, le jeu de rôle et la simulation de gestion. Nous ne nous étendrons pas sur ces méthodes parce que leur applicabilité pour la formation éventuelle des commerçants rwandais nous paraît très limitée. Leur efficacité exige en effet des conditions spécifiques que l'on peut difficilement réunir au Rwanda (par exemple des ordinateurs dans le cas de la simulation, une formation initiale d'un niveau relativement élevé chez les participants).

La discussion est une étude en commun des questions préalablement soumises aux participants. Des sujets peuvent se rapporter aux problèmes auxquels ils sont quotidiennement confrontés dans leurs entreprises. C'est une méthode qui rend plus actifs les participants et qui favorise les échanges entre eux. Mais elle risque d'être peu efficace lorsqu'ils (les participants) n'ont pas un minimum requis de connaissances en gestion.

L'étude des cas est une variante de la discussion. Elle consiste en une analyse systématique d'une situation problématique qui s'est réellement présentée dans une entreprise donnée. Les participants,

habituellement, répartis en groupes de travail, doivent prendre une décision qu'ils jugent appropriée à la situation.

L'étude des cas a pour avantage de développer chez les participants la faculté de résoudre méthodiquement un problème. Mais leur efficacité exige une grande variété des cas que limite habituellement le temps disponible. Les participants doivent en outre avoir une formation de base suffisante leur permettant d'identifier les problèmes à partir des symptômes.

Le jeu de rôle est une mise en scène de plusieurs personnes confrontées à un même problème mais défendant des parties ou des intérêts opposés. C'est une méthode qui convient davantage à ceux qui s'intéressent à un thème spécifique, notamment dans le domaine des relations humaines. Elle apporte cependant très peu de connaissances nouvelles et est très inefficace pour ceux qui, n'ayant aucune formation de base, ont besoin d'acquérir des connaissances plutôt générales.

La simulation de gestion consiste en un jeu d'entreprise se déroulant en plusieurs phases successives. Le jeu est basé sur un modèle simulant l'image des conditions d'activités propres à une entreprise dans son contexte concurrentiel. Le modèle incorpore en effet une série de variables dont la combinaison et l'influence relative tendent à refléter la réalité changeante de la vie industrielle et commerciale. Les équipes de travail doivent élaborer une suite de décisions qui tiennent compte de toutes les décisions passées, présentes et futures de l'entreprise et de ses concurrents. C'est un ordinateur préalablement programmé qui permet de prendre connaissance à intervalles réguliers des résultats obtenus.

La méthode permet aux participants de se rendre compte des interactions dynamiques entre les diverses fonctions de la gestion. Elle offre l'avantage de former à la prise de décisions séquentielles et permet aux participants d'apprendre à s'adapter aux situations créées par les décisions passées et futures des concurrents. Elle exige cependant des participants qu'ils aient des connaissances un tant soit peu dans le domaine de la gestion.

C) Méthodes de formation axées sur la mise en oeuvre:

a) L'atelier-gestion:

Nous nous référions, pour décrire la méthode à Claude-Louis GIRAUDOU & François-Xavier BOUCAND<sup>19</sup>. L'atelier-gestion est un lieu où l'action pédagogique s'effectue à partir d'un travail permanent sur les situations des participants. Cela se fait durant une période suffisamment longue pour que chacun puisse définir ce qu'il entend mettre en oeuvre, le réaliser concrètement dans son entreprise et analyser ensuite les résultats obtenus au sein même du groupe.

Selon cette formule, il n'y a pas, d'une part un cours et d'autre part, l'entreprise. Il y a plutôt un thème unique: "l'entreprise" dont les décisions quotidiennes ou stratégiques sont préparées, puis ultérieurement critiquées dans le cadre d'un véritable groupe de formation par le travail.

---

19 Claude-Louis GIRAUDOU & François-Xavier BOUCAND. "Atelier-gestion". Colloque sur le développement de M.P.I. et formation de leurs dirigeants. Lille du 13 au 14 décembre 1979.

La relation enseignant-enseigné s'efface devant le travail collectif des participants. L'enseignant devient vraiment l'animateur au sens de celui qui communique et entretient le souffle. Il doit être toutefois capable d'apports méthodologiques programmés ou instantanés, et surtout soucieux et conscient de la progression pédagogique de l'ensemble du groupe.

Les participants sont conduits, non plus à écouter et à assimiler mais à s'interroger, à proposer, à tester et à évaluer leurs propres démarches. Le groupe progresse grâce aux interrogations de ses membres et aux impulsions méthodologiques de l'animateur, destinées à assurer la progression, ainsi que par des informations ou interventions de partenaires extérieurs.

Les thèmes essentiels et distincts traités en atelier sont: "Organiser l'entreprise et ses diverses fonctions et préparer son développement". L'atelier vit d'abord une phase essentiellement analytique (diagnostic) sur une période de neuf mois, puis une phase essentiellement prévisionnelle sur une période équivalente. La programmation d'un atelier de gestion s'étend donc sur dix-huit (18) mois environ. Cela permet une maturation des situations et donc la possibilité d'évaluation. Il faut entre autres travailler sur la mise au point des relations à structurer entre une situation comptable à court terme et les prévisions à au moins un an.

Au total, l'atelier serait, chronologiquement, d'abord, un outil d'observation, ensuite et ensuite seulement, un outil de comparaison entre objectifs et réalité.

Cette formule paraît constituer une approche possible d'un modèle pratique de détection et de résolution des problèmes concrets des P.M.E. Avec et par leurs propres dirigeants dans la mesure où elle veut répondre à une double nécessité. La nécessité d'une maturation managériale toujours personnelle, voire intime, qui appelle le sur-mesure très proche du terrain. La nécessité d'appuyer sur l'expérience collective d'un groupe, dont les besoins sont convergents et qui, par son fonctionnement, accélère les échanges et la mise en place des outils ainsi que la vitesse de bouclage entre mise en oeuvre, la constatation et la régulation.

Le bouclage, c'est-à-dire cette possibilité pour le groupe d'aller jusqu'à l'évaluation de ses propres décisions, est susceptible de provoquer une accumulation intensive d'expériences. Ces dernières complètent celles vécues dans le passé par chaque participant et permettent ainsi d'enrichir les connaissances et agissent sur les comportements.

b) Méthode de formation basée sur un projet<sup>20</sup>

C'est une méthode qui a été expérimentée par l'Institut de formation de l'Industrie du bois en Grande-Bretagne. Il s'agit ou bien d'identifier clairement un problème concret qui se pose dans l'entreprise et de s'y attaquer, ou de se concentrer sur un secteur d'activités de la firme, là où un changement s'avère nécessaire. La figure 4 montre la structure du programme.

---

20 Méthode décrite par Allan A. GIBB dans sa communication "Etudes des besoins en formation et des possibilités de les satisfaire". 12ième Séminaire Européen sur la Petite Entreprise. Lille 14-18 septembre 1982.

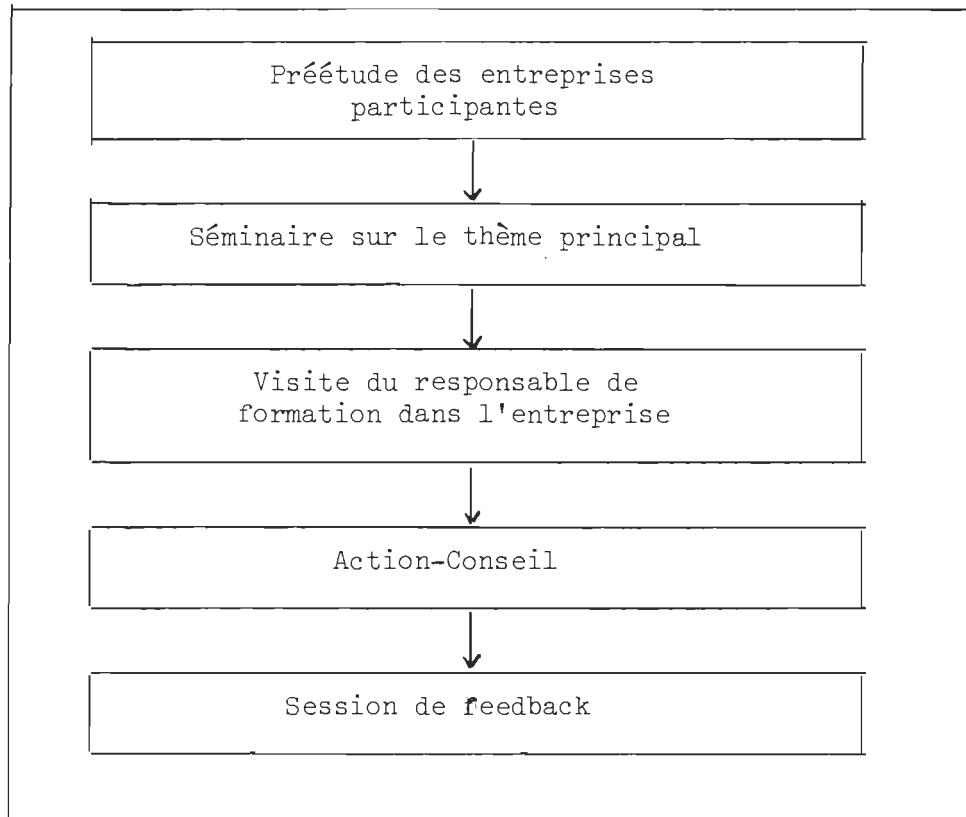


Figure 5. Structure de la formation basée sur un projet.

L'étude préalable des entreprises participantes permet au formateur de se rendre compte de leur organisation. Cela permet d'ajuster supports et niveaux des objectifs à envisager et donne une idée des problèmes à surmonter. Le séminaire dure de un à deux jours et porte sur un thème comme "améliorer la gestion financière". La visite du responsable dans l'entreprise participante a pour but de mettre au point un projet d'amélioration (exemple: résoudre des problèmes posés par la gestion financière. L'action-Conseil a lieu pendant toute la durée du projet de chaque firme participante à la faveur des visites régulières du responsable de la formation. La session de feedback est une révision et/ou un séminaire de un ou deux jours sur le développement futur des firmes

participantes. De nouvelles connaissances théoriques utiles sont proposées. Un conseil supplémentaire et une session récapitulative quelque temps plus tard peuvent s'avérer nécessaires.

La somme de connaissances théoriques, sa répartition dans le temps ainsi que la période du projet peuvent être modulées, c'est-à-dire adaptées à chaque cas particulier. L'approche peut traiter un certain nombre de thèmes. Elle peut également être utilisée pour identifier et planifier les changements nécessaires dans la firme prise dans son ensemble.

La méthode a l'avantage de permettre à chaque participant d'apprendre par le biais d'une action à l'intérieur de la firme. C'est une méthode qui, théoriquement, pourrait permettre d'améliorer le fonctionnement des commerces de détail au Rwanda. Mais elle y est, à notre avis, difficilement applicable. En effet, pour réussir ce type de programme, il faut que chaque responsable n'ait pas plus de douze participants à visiter pour la mise au point et le suivi du projet d'amélioration. Or, les commerçants qui ont théoriquement besoin de la formation sont nombreux. Cela exigerait donc une multiplicité de groupes. Les coûts seraient vraisemblablement prohibitifs. Ailleurs les coûts des interventions sont essentiellement assumés par l'Etat.

c) Résolution des problèmes comme démarche de formation:

La démarche est largement utilisée dans les pays scandinaves. La figure 5 montre les modalités d'application de cette démarche.

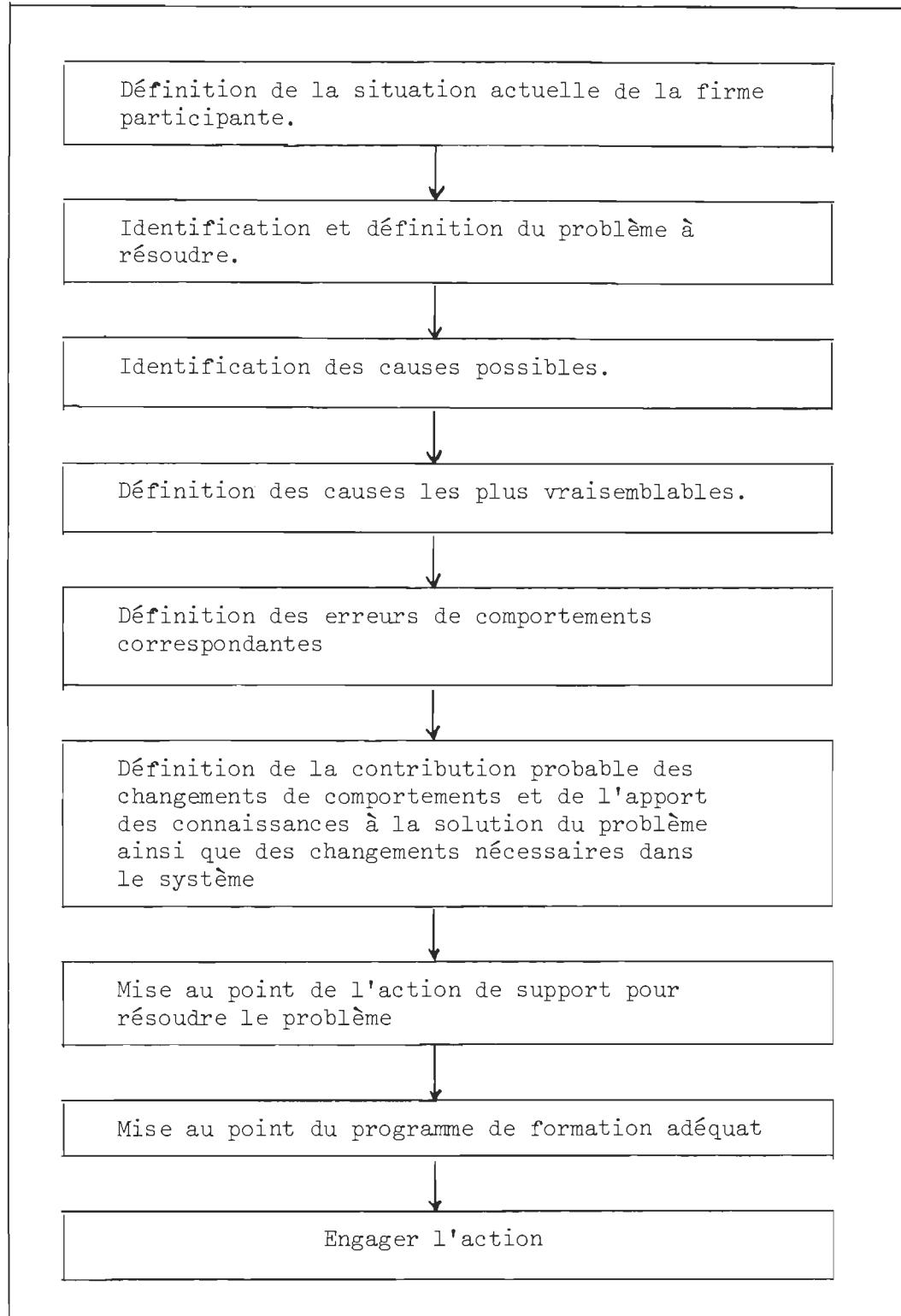


Figure 6. Démarche de la formation basée sur la résolution des problèmes.

La démarche est applicable suivant différentes approches mais celle qui est le plus souvent utilisée est l'approche dite "audit-interne".

Très utilisée en Suède, l'approche "audit-interne" consiste en une série de brochures explicatives et de "check-lists" sur les divers aspects de performance des entreprises. Convenablement utilisée, elle permet au dirigeant de l'entreprise participante d'identifier clairement la situation dans laquelle se trouve son entreprise, et de définir aussi clairement la situation dans laquelle elle devrait être.

Ce procédé permet donc de voir les problèmes (déviations par rapport aux standards) et les opportunités, entendues comme buts à atteindre à partir de la situation actuelle. Le check-list utilisé comme point de départ d'un programme de formation, aidera le dirigeant-propriétaire à se familiariser avec l'audit. Il fournira les indications sur les points à surveiller dans son entreprise et permettra d'évaluer les performances de l'entreprise. La figure 6 montre comment l'approche est concrètement appliquée.

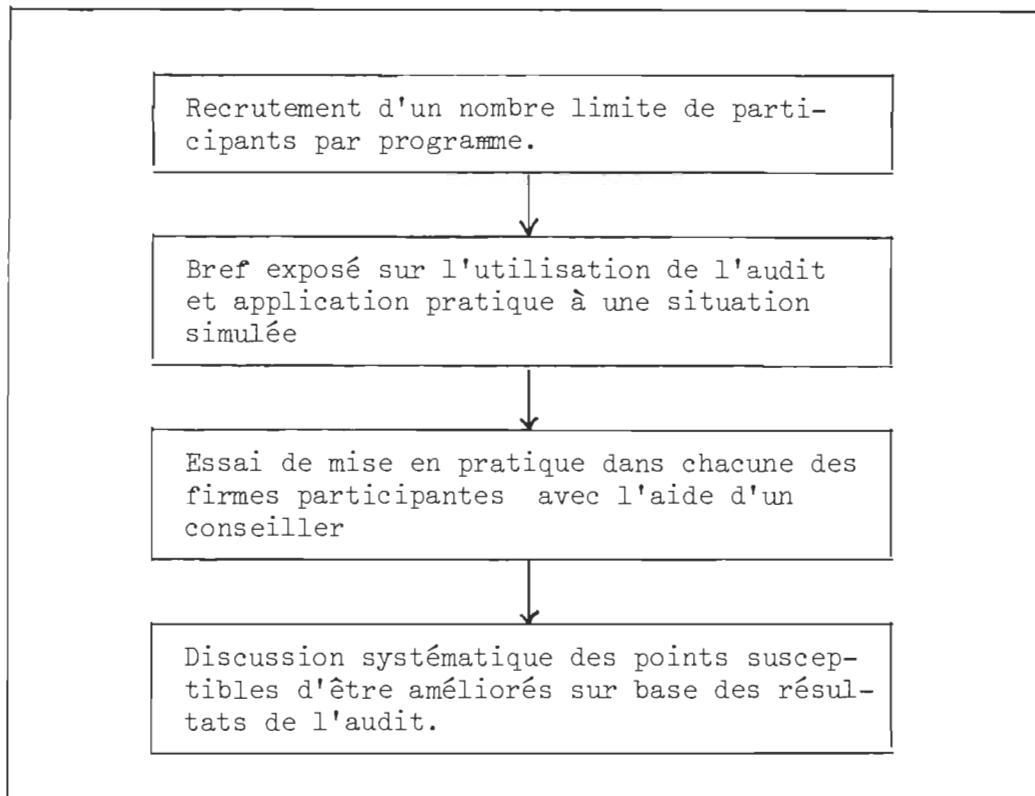


Figure 7. Approche de l'audit-interne dans la formation basée sur la résolution des problèmes.

A notre avis, la démarche "résolution des problèmes" comme méthode de formation à la gestion ne diffère pas fondamentalement de la méthode précédente (méthode axée sur un projet). Mais l'approche utilisée (audit-interne) l'en distingue un peu. L'utilisation de cette approche n'est cependant possible que s'il existe dans le secteur concerné, des données chiffrées permettant la comparaison, aux standards ou à la moyenne du secteur. Elle ne peut donc être appliquée à la lettre dans le secteur du commerce de détail au Rwanda où de telles données sont, comme nous l'avons vu, inexistantes.

d) "Combined training and consulting"<sup>21</sup>

Le programme est fondé sur l'hypothèse que les entreprises ont besoin d'une assistance pour pouvoir adapter les connaissances acquises à leurs propres situations. Le programme est utilisé en Finlande depuis 1976.

Le programme de formation donne les aspects généraux de la gestion et avec pour support des projets et des analyses portant sur les entreprises.

Des informations générales sur les entreprises sont collectées avant le début du programme. L'enseignement comme tel consiste en des sessions de deux à trois jours. Il s'agit surtout de voir diverses méthodes d'analyse et de planification et de préparer les participants à faire une analyse de leurs propres entreprises. Un accent particulier est mis sur la coordination de diverses fonctions d'une entreprise.

Après la période d'enseignement, un travail supervisé, dirigé est exigé sur le sujet développé. Il est ensuite envoyé au formateur-consultant pour évaluation. A l'aide de ces analyses, il peut identifier les aspects-problèmes et les aspects à développer.

Pendant et après les phases d'enseignement, les formateurs-consultants vont dans les entreprises où ils offrent des services d'assistance pendant trois jours. On passe en revue les analyses déjà faites et des interviews permettent de les raffiner. Après cela le formateur-consultant

---

21 Méthode décrite par Peutti CEDEBERG. Dans sa communication "The Development of Business Management in Finland By Combined Training and Consulting". Dans le cadre du 12ième Séminaire sur la Petite Entreprise. Lille 14-18 septembre 1982.

et le dirigeant de l'entreprise élaborent un programme de développement pour l'entreprise.

Environ six mois après l'élaboration du programme de développement, les entreprises participantes sont invitées à une réunion finale au cours de laquelle chaque entreprise fait le point sur ses activités dans le cadre du programme de développement. A cette occasion des derniers conseils jugés nécessaires pour le succès du programme sont donnés.

Avec cette méthode, et comme pour presque toutes les méthodes axées sur la mise en œuvre, le client apprend en agissant. Le conseiller joue à la fois les rôles de formation et de conseil en entreprise. Ceci exclut l'attitude conventionnelle du conseiller, diagnostiquant et prescrivant une solution, et évite également au conseiller d'être considéré comme un exécutant. Le conseiller n'apporte pas seulement une solution précise à un problème mais aussi une amélioration des aptitudes de l'équipe dirigeante à résoudre seule le même type de problèmes. Mais comme le programme, pour être réussi, ne peut s'adresser qu'à un petit groupe à la fois, les coûts de formation seraient exorbitants car il y aurait nécessité de former plusieurs groupes.

Nous venons de voir quelques principes de base et méthodes de formation à la gestion. Concernant les principes de base, il faut surtout noter que l'identification des besoins de formation et la formulation des objectifs précis et clairs constituent les préalables essentiels à l'élaboration d'un programme de formation à la gestion. Les objectifs sont d'ailleurs définis sur base des besoins identifiés. Et c'est en fonction des objectifs que l'on choisit la méthode formation. En ce qui a trait aux méthodes que nous avons successivement examinées et dont le tableau récapitulatif résume les aspects essentiels, il faut remarquer que chacune d'entre elles a ses avantages et ses limites.

Nous devons par ailleurs souligner que les principes de base qui ont été évoqués sont pratiquement valables même dans le cas précis qui nous intéresse, à savoir la formation éventuelle des détaillants rwandais. Quant aux méthodes de formation, certaines d'entre elles sont difficilement applicables pour la formation des détaillants rwandais. Il s'agit surtout de celles dont l'efficacité repose sur des prérequis de connaissances (que ces derniers n'ont pas) et/ou sur l'existence d'un matériel particulier non disponible au Rwanda. L'étude de cas et toutes ses variantes tombent dans cette catégorie. D'autres nous apparaissent néanmoins plus ou moins facilement adaptables au contexte rwandais. Et c'est d'elles que nous nous sommes inspirés dans l'élaboration du plan de formation que nous avons suggéré.

D) Tableau récapitulatif - Méthodes de formation

Méthode	Apport et avantages	Limites
<b>MÉTHODES DIRECTES</b>		
<u>Exposé magistral:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliser pour faire passer un savoir théorique.</li> <li>- Permet de s'adresser à beaucoup de personnes.</li> <li>- Permet de voir beaucoup de sujets et d'aller dans les détails.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Passivité presque totale des participants, d'où possibilité de perte d'intérêt.</li> <li>- Risque pour les participants de ne pas voir le lien entre les principes et leurs problèmes, d'où perte de motivation.</li> </ul>
<b>MÉTHODES ACTIVES</b>		
<u>Discussion:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etude en commun des questions préalablement soumises aux participants.</li> <li>- Rend plus actifs les participants.</li> <li>- Emergence d'un esprit de camaraderie favorisant les échanges plus fructueux.</li> <li>- Partage mutuel des idées et des expériences des uns et des autres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les participants peuvent ne pas se préparer avant et donc de ne pas collaborer activement à la discussion.</li> <li>- Très peu convenable à de grands groupes.</li> <li>- Risque d'une discussion peu fertile si les participants n'ont pas un certain minimum de connaissances en gestion.</li> </ul>
<u>Etude de cas:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discussion d'abord en groupe de travail ensuite en commun d'une situation problématique qui s'est réellement présentée dans une quelconque entreprise.</li> <li>- Développement chez les participants de la faculté de diagnostiquer une situation, de formuler et de résoudre méthodiquement un problème.</li> <li>- Renforcement de l'intérêt des participants par leur implication.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prend beaucoup de temps surtout avec des gens sans formation de base qui identifient difficilement les problèmes à partir des symptômes.</li> <li>- L'horaire limité compromet l'efficacité du cas qui n'est possible que par une diversité de situations.</li> <li>- Peu applicable à de grands groupes.</li> </ul>

D) Tableau récapitulatif - Méthodes de formation (Suite)

Méthode	Apport et avantages	Limites
<u>"Rôle playing"</u> (jeu de rôle)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en scène de plusieurs personnes défendant des intérêts opposés.</li> <li>- Permet aux participants de se rendre compte des contraintes qui s'exercent sur l'action des autres groupes socio-économiques dans des situations qui se retrouvent souvent dans des entreprises.</li> <li>- Accroît les talents de négocier.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les participants peuvent ne pas prendre le jeu au sérieux.</li> <li>- Risque que le jeu soit irréaliste.</li> <li>- Transmet peu de connaissances nouvelles. Les commerçants rwandais apprendraient donc très peu.</li> </ul>
<u>Simulation de gestion</u> (jeu d'entreprise)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une représentation dans un modèle mathématique d'une situation d'une entreprise dans son environnement (social, économique, concurrentiel...); les participants devant prendre des décisions comme dans la quotidienneté de leurs entreprises.</li> <li>- Fait percevoir aux participants les interactions dynamiques entre diverses fonctions de la gestion d'une entreprise et avec l'environnement.</li> <li>- Permet une expérimentation des méthodes, expérimentation qui serait coûteuse dans l'entreprise réelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficilement applicable au Rwanda où il n'y a pas d'ordinateurs.</li> <li>- Peu convenable aux débutants dans le processus de formation à la gestion.</li> </ul>
<u>Atelier-gestion</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un lieu où l'action pédagogique s'effectue à partir d'un travail permanent sur les situations des entreprises des dirigeants participant à la formation. Chaque chef y définit ce qu'il entend mettre en œuvre, le réalise dans son entreprise et les résultats sont analysés au sein du groupe de travail.</li> <li>- Constitue un modèle pratique de détection et de résolution des problèmes des P.M.E.</li> <li>- Favorise une maturation managériale sur mesure.</li> <li>- Echange d'expériences.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exigence de certains prérequis en matière de gestion que les commerçants rwandais n'ont pas.</li> </ul>

D) Tableau récapitulatif - Méthodes de formation (Suite)

Méthode	Apport et avantages	Limites
<u>Méthode de formation basée sur un projet dans l'entreprise participante</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification d'un problème concret posé dans l'entreprise ou d'un secteur où un changement s'avère nécessaire.</li> <li>- Séminaire d'études et action-conseil dans l'entreprise sur un projet précis d'amélioration.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les participants apprennent en agissant grâce à une action concrète au sein de leurs entreprises respectives.</li> <li>- Il faut un nombre très restreint de participants.</li> <li>- Les commerçants rwandais sont nombreux, les groupes seraient alors nombreux et les coûts prohibitifs.</li> </ul>
<u>"Résolution des problèmes" comme démarche de formation à la gestion</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribution aux chefs d'entreprises participantes à la formation des check-lists sur les divers aspects de la performance des entreprises.</li> <li>- Identification de la situation actuelle de l'entreprise et la situation dans laquelle elle devrait être.</li> <li>- Une session de formation - redressement conduite par un conseiller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comme dans la méthode précédente, les participants apprennent dans l'action.</li> <li>- Les coûts sont élevés.</li> <li>- Il faut des groupes restreints.</li> <li>- Les checks-lists sont peu applicables aux commerces rwandais pour la mesure des performances car très peu de données chiffrées. (les checks-lists impliquent des standards).</li> </ul>
<u>"Combined Training And Consulting"</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Session de deux à trois jours sur les méthodes d'analyse des entreprises.</li> <li>- Un travail d'analyse de sa propre entreprise avec l'aide d'un formateur-conseiller.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apprentissage dans une action concrète.</li> <li>- Coûts très élevés.</li> </ul>