

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE
PRESENTE A
L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI
: COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN GESTION DES P.M.O.

PAR
MANASSE TWAHIRWA
BACHELIER EN Sc. COMPTABLES

VERS UNE CONCEPTUALISATION D'UN SYSTEME
DE GESTATION D'UNE PME EN MILIEU RWANDAIS

JUIN 1984



Mise en garde/Advice

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

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

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

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

RESUME

Ce document est un rapport d'une recherche-action effectuée en milieu rwandais lors du deuxième semestre de 1983. Alors que les quatre premiers chapitres forment le rapport de l'intervention, le dernier constitue une réflexion méthodologique et théorique sur l'expérience vécue.

Le chapitre 1, consacré à l'élaboration de la problématique, présente l'image riche de la situation problématique. Le milieu trans-organisationnel rwandais est au début de son développement:

- plus de 60% des entreprises avaient cinq ans ou moins lors de l'intervention;
- les activités commerciales, assez nombreuses, sont plutôt quantitatives;
- les activités de transformation, qui ne font que commencer, sont dominées par les industries agro-alimentaires...

Le milieu enclavé, sans ressources, à faible économie... n'offre pas des conditions décentes à ses opérateurs économiques.

L'élaboration de la problématique permet de déceler les principales difficultés rencontrées par les entreprises rwandaises. Quoique nombreuses, elles se ramènent aux difficultés d'ordre technique ainsi qu'aux problèmes de capitalisation et de gestion déficientes.

En plus d'indiquer ces difficultés, le deuxième chapitre présente le point d'ancrage de l'analyse. L'aspect d'élaboration des projets industriels étant le point d'ancrage, le système de gestation d'une PME fut choisi comme système pertinent. Ce chapitre se termine par une revue de littérature énonçant les principales caractéristiques d'un système de gestation d'une PME industrielle.

Le chapitre 3 présente le modèle conceptuel d'un système de gestation d'une PME. Ayant quatre sous-systèmes, soient l'analyse informelle, la sélection préliminaire, l'étude de faisabilité et la préparation d'un plan d'exécution, le modèle construit donne un cheminement à suivre en vue d'une analyse systématique de projets industriels.

De la comparaison de ce modèle théorique à la situation actuelle du milieu problématique, il ressort que les activités de gestation sont quasiment inexistantes chez les entrepreneurs rwandais. Ce manque d'analyse des projets de création étant dû à l'insuffisance des compétences intellectuelles de la part des intéressés, le peu de formation des opérateurs économiques du milieu est le premier problème à résoudre.

Après avoir fait cette comparaison, le quatrième chapitre propose des correctifs à apporter à la situation problématique. La solution proposée est l'organisation, à l'intention des opérateurs économiques du milieu, d'une campagne de sensibilisation et de formation aux activités d'élaboration des projets d'investissement.

Le chapitre 5 termine le rapport de la recherche-action par une réflexion d'ordre méthodologique et théorique. Il s'agit d'un examen critique de la méthodologie utilisée et d'une présentation des acquis de la recherche.

La méthodologie utilisée est le diagnostic-intervention employant la méthode des systèmes souples de Checkland. L'investigation étant entreprise dans le souci de trouver des actions susceptibles d'accélérer la promotion économique du milieu rwandais, il s'agit d'une recherche appliquée.

Du point de vue théorique et conceptuel, on note que la méthodologie de projet industriel, développée sous le thème d'activités de gestation d'une PME, est un cas particulier de la séquence de la décision d'investir.

En guise de conclusion, trois thèmes de réflexion sont présentés:

- d'abord, on se demande s'il ne serait pas pratique de concevoir, à partir de la méthode des systèmes souples de Checkland, une méthodologie de diagnostic "trans-organisationnel";
- ensuite, on se pose des questions sur la portée des activités d'analyse des projets d'investissement;
- enfin, il est à noter qu'en plus des difficultés d'élaboration de ses projets, l'entrepreneur rwandais est handicapé par la rareté des capitaux d'investissement dans son milieu.

AVANT-PROPOS

L'intervention s'est faite en milieu trans-organisationnel rwandais. Le système d'intervention était composé de groupes de gens ci-après:

- le système-client regroupant le MINECO, la BRD et la CCIR;
- les acteurs qui étaient des chefs d'entreprises du milieu;
- le chercheur qui est l'auteur de ce rapport.

Un fait important à souligner est le remaniement ministériel effectué le 8 janvier 1984. A partir de ce jour, le MINECO n'existe plus. Il fut créé le Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat. Et une autre partie du MINECO a été rattachée au Ministère des Finances pour donner naissance au Ministère des Finances et de l'Economie.

Il serait prématuré de se prononcer sur les effets de ce changement eu égard à l'implantation des solutions proposées. Mais, on espère que l'autonomie et la spécificité de ce ministère nouvellement créé vont favoriser encore davantage la promotion des activités industrielles et artisanales en milieu rwandais.

Comme dans toute intervention dans des systèmes d'activités humaines, on a eu à faire face à des situations complexes et non structurées. Mais, avec l'aide et conseils de plusieurs personnes dévouées, les obstacles rencontrés furent franchis avec succès.

C'est ainsi que je tiens à remercier tous ceux qui ont aidé de près ou de loin au bon déroulement de cette activité de diagnostic-intervention.

Plus particulièrement, j'aimerais exprimer mes sincères remerciements à Messieurs Gilles J.P. Comtois et Claude Lalonde. Ces derniers agissent respectivement comme directeur et co-directeur de recherche et ont beaucoup aidé à la mise au point du présent rapport.

Manassé Twahirwa

TABLE DES MATIERES

RESUME.....	i
AVANT-PROPOS.....	iii
TABLE DES MATIERES.....	v
LISTE DES FIGURES.....	ix
LISTE DES TABLEAUX.....	x
LISTE DES ANNEXES.....	xii
LISTE DES SIGLES.....	xiv
INTRODUCTION.....	1
1. ELABORATION DE LA PROBLEMATIQUE.....	4
1.0 Introduction.....	4
2.0 Présentation du milieu rwandais.....	5
1.1.1 Le milieu trans-organisationnel rwandais.....	5
1.1.2 Le contenu problématique.....	7
1.1.3 Les objectifs de l'intervention.....	8
1.1.4 Les intervenants.....	8
1.1.5 L'approche méthodologique.....	9
1.2 Description du milieu rwandais.....	9
1.2.1 Situation géographique et environnement physique	11
1.2.1 Environnement démographique.....	14
1.2.3 Environnement politico-légal.....	20
1.2.4 Environnement économique.....	25
1.2.5 Infrastructures d'accueil.....	41
1.3 L'action en milieu rwandais.....	53
1.3.1 Vue d'ensemble.....	54
1.3.2 Orientation de l'action.....	54
1.3.3 Participation des nationaux de l'action.....	67
1.3.4 Commentaires.....	67
1.4 Sommaire.....	72

2. CHOIX D'UN POINT D'ANCRAGE.....	74
2.0 Introduction.....	74
2.1 Sélection d'un aspect à étudier.....	74
2.1.1 Indicateurs-symptômes.....	75
2.1.2 Principaux problèmes vécus.....	78
2.1.3 Deux catégories de problèmes.....	83
2.1.4 Aspect à analyser.....	85
2.2 Choix de l'ancrage.....	86
2.2.1 Choix du système pertinent.....	86
2.2.2 Définition d'un système de gestation d'une PME.....	87
2.2.3 Validation de la définition.....	88
2.3 Revue de littérature.....	89
2.3.1 Définitions.....	89
2.3.2 Angles d'étude d'un projet industriel.....	94
2.3.3 Etapes d'analyse d'un projet industriel.....	95
2.3.4 Finalités des activités de gestation.....	96
2.4 Sommaire.....	97
3. MODELE CONCEPTUEL: SYSTEME DE GESTATION D'UNE PME.....	99
3.0 Introduction.....	99
3.1 Système de gestation d'une PME: modèle global.....	99
3.2 Détail des activités.....	101
3.2.1 Sous-système d'analyse informelle.....	101
3.2.2 Sous-système de sélection préliminaire.....	102
3.2.3 Sous-système d'étude de faisabilité.....	104
3.2.4 Sous-système de préparation d'un plan d'exécution....	112
3.3 Validation du modèle conceptuel.....	115
3.3.1 Le système a un objectif.....	115
3.3.2 Mesures de performance.....	115
3.3.3 Composantes.....	115
3.3.4 Le système est ouvert.....	116
3.3.5 Ses composantes sont interreliées.....	116
3.3.6 Il a des ressources.....	116
3.3.7 Preneurs de décisions.....	116
3.3.8 Garantie de continuités.....	117
3.4 Sommaire.....	117

4.	COMPARAISON ET ACTIONS A ENTREPRENDRE.....	118
4.0	Introduction.....	118
4.1	Modèle conceptuel versus la situation actuelle.....	118
4.1.1	Résultats d'une enquête.....	119
4.1.2	Constatations et commentaires.....	119
4.2	Problème à résoudre.....	124
4.2.1	Peu de formation et sous-information.....	125
4.2.2	Insuffisance des infrastructures.....	125
4.3	Actions à entreprendre.....	126
4.3.1	Solutions possibles.....	127
4.3.2	Solution proposée: campagne de formation.....	128
4.3.3	Pour une opérationnalisation de la solution choisie....	131
4.4	Sommaire.....	134
5.	REFLEXION METHODOLOGIQUE ET THEORIQUE.....	136
5.0	Introduction.....	136
5.1	Réflexion méthodologique.....	136
5.1.1	La démarche méthodologique générale.....	137
5.1.2	Génération de l'image riche.....	139
5.1.3	Le diagnostic-intervention et la recherche-action.....	141
5.1.4	L'intervention en milieu rwandais, une recherche- action.....	148
5.2	Réflexion théorique.....	149
5.2.1	La méthodologie d'un projet industriel.....	149
5.2.2	La séquence de la décision d'investir.....	149
5.2.3	Créer une entreprise, une décision d'investir.....	151
5.2.4	La méthodologie d'un projet industriel et la séquence de la décision d'investir.....	153
5.3	Thèmes de réflexion.....	153
5.3.1	Du diagnostic organisationnel au diagnostic trans-organisationnel.....	153
5.3.2	Portée des activités d'analyse des investissements.....	156
5.3.3	Handicaps de l'action entrepreneuriale en milieu rwandais.....	160

5.4 Sommaire.....	163
CONCLUSION.....	165
BIBLIOGRAPHIE.....	169
ANNEXES.....	173

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1	le milieu trans-organisationnel rwandais	6
FIGURE 2	méthodologie systémique de diagnostic organisationnel	10
FIGURE 3	perspectives d'évolution de la population rwandaise	15
FIGURE 4	organigramme, MINECO, septembre 1983	46
FIGURE 5	organigramme, BRD, octobre 1982	47
FIGURE 6	l'organisation, un système ouvert d'entrée-sortie	90
FIGURE 7	système de gestation d'une PME: modèle global	100
FIGURE 8	sous-système: sélection préliminaire	103
FIGURE 9	sous-système: étude de faisabilité: schéma global	105
FIGURE 10	groupe d'activités d'analyse du marché	107
FIGURE 11	groupe d'activités d'études techniques	108
FIGURE 12	groupe d'activités d'analyse financière	110
FIGURE 13	sous-système de préparation d'un plan d'exécution	114
FIGURE 14	l'approche méthodologique utilisée	138
FIGURE 15	le processus de recherche-action	143
FIGURE 16	le diagnostic-intervention	144
FIGURE 17	le diagnostic-intervention et la recherche-action	147
FIGURE 18	la séquence de la décision d'investir	152
FIGURE 19	cheminement d'analyse d'un projet de création	158

LISTE DES TABLEAUX

TABEAU 1	distances interurbaines	13
TABEAU 2	tableau récapitulatif des principales données démographiques	17
TABEAU 3	statut juridique de la population active au 15 août 1978	18
TABEAU 4	évolution de la population active par branche d'activité	19
TABEAU 5	répartition des charges sociales	24
TABEAU 6	production des cultures industrielles	27
TABEAU 7	évolution du cheptel en têtes de 1970-1980	28
TABEAU 8	évolution de la production minière en tonnes: 1975-1980	29
TABEAU 9	la production manufacturière: 1975-1980	30
TABEAU 10	cumul des inscriptions au registre de commerce: 1972-1982	32
TABEAU 11	évolution de la balance commerciale: 1973-1982	33
TABEAU 12	part des branches dans le P.I.B.: 1976-1980	35
TABEAU 13	évolution de l'épargne auprès des institutions bancaires: 1980-1982	36
TABEAU 14	bilan alimentaire partiel prévisionnel et besoins d'importations: horizon 1986	38
TABEAU 15	évolution des indicateurs relatifs au niveau de formation et à l'acquisition des compétences techniques	39
TABEAU 16	évolution prévisible des indicateurs d'activité de la population: de 1978 à 1986	40
TABEAU 17	coûts constitutifs de la production et de la valeur ajoutée par branche	42
TABEAU 18	perspectives du secteur industriel	43

TABLEAU 19	évolution prévisible des exportations et importations de 1980 à 1986	44
TABLEAU 20	interventions de la BRD: 1975-1981	49
TABLEAU 21	évolution du crédit par branche d'activité : 1981-1982	52
TABLEAU 22	effectif des commerçants selon le type de commerce	55
TABLEAU 23	tableau récapitulatif des entreprises de transformation	56
TABLEAU 24	âge estimatif des entreprises: fin octobre 1983	57
TABLEAU 25	importance des détaillants dans le commerce: fin 1981	58
TABLEAU 26	participation des différentes branches de l'industrie à l'économie: fin 1982	60
TABLEAU 27	évolution du chiffre d'affaires du secteur secondaire par branche d'activité en 1982	64
TABLEAU 28	évolution conjoncturelle du secteur tertiaire	65
TABLEAU 29	évolution trimestrielle de l'effectif et de la masse salariale au premier semestre 1982	66
TABLEAU 30	détenteurs d'entreprises au Rwanda-Urundi en 1961	68
TABLEAU 31	pourcentage des hommes d'affaires étrangers en milieu rwandais au 29/9/1982	69
TABLEAU 32	répartition des entreprises de transformation par propriétaires au 31/12/1982	70
TABLEAU 33	réalisation des projets industriels du IIIème Plan 1977-1981	76
TABLEAU 34	évolution des importations par groupe d'utilisateurs: 1975-1981	79
TABLEAU 35	caractéristiques des PME en milieu rwandais	93
TABLEAU 36	résultats de l'enquête. Forme juridique des entreprises de l'échantillon.	120
TABLEAU 37	résultats de l'enquête. Formation des entrepreneurs de l'échantillon	121

TABLEAU 38	résultats de l'enquête. Activités de gestation des entreprises	122
TABLEAU 39	phases d'un projet industriel	150

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1	article 7 du code des investissements	174
ANNEXE 2	article 16 du code des investissements	175
ANNEXE 3	principaux taux débiteurs: 2ième semestre 1982	176
ANNEXE 4	conditions financières générales offertes par la BRD	177
ANNEXE 5	aide-mémoire pour l'élaboration d'un projet industriel	178
ANNEXE 6	schéma de dossier à constituer à l'appui d'une demande de prêt pour les PME	181
ANNEXE 7	exemple d'une grille de diagnostic d'une entreprise	183

LISTE DES SIGLES

Blles	: Bouteilles
B.N.R.	: Banque Nationale du Rwanda
B.R.D.	: Banque Rwandaise de Développement
CEE-ACP	: Organisation regroupant les pays de la communauté Economique Européenne à ceux de l'Afrique, des Caraïbes et des Pacifiques
C.C.I.L.R.T.	: Chambre de Commerce et d'Industrie de Lille-Roubaix-Tourcoing
C.C.I.R.	: Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda
D.G.	: Direction générale
Electrogaz	: Sigle de la compagnie qui dessert, présentement, l'eau et l'électricité au Rwanda
I.P.S.B.L.	: Institutions Publiques Sans But Lucratif
MINECO	: Ministère de l'Economie et du Commerce
OCAM	: Organisation Commune Africaine et Mauricienne
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Economiques
ONAPO	: Office Nationale de la Population
ONATRA COM	: Office National des Transports et Communication
ONUDI	: Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
OPYRWA	: Office du Pyrèthre du Rwanda
PME	: Petites et Moyennes Entreprises
PMO	: Petites et Moyennes Organisations
STIR	: Société des Transports Internationaux du Rwanda
SARL	: Société par Actions à Responsabilité Limitée
UQAC	: Université du Québec à Chicoutimi

INTRODUCTION

Comme les dictionnaires s'accordent à le dire, entre autres le nouveau Robert Méthodique, la gestation est un travail qui consiste à préparer la naissance d'une création d'esprit. C'est dans ce même ordre d'idées que l'entrepreneur conçoit son projet de création et prépare un accouchement c.-à-d., le démarrage fonctionnel de son entreprise. Ainsi a-t-on choisi ce concept de "gestation" pour désigner l'ensemble des activités d'identification et de préparation d'un projet de création d'une nouvelle entreprise. D'où le titre de ce compte-rendu.

L'intervention, qui avait pour objectif de faire un diagnostic général du milieu des affaires rwandais en vue d'identifier les principales difficultés communément vécues par les entreprises y opérant ainsi que de présenter une ébauche de solution au problème qui aurait été privilégié, a permis de constater que les activités de gestation font défaut aux entrepreneurs rwandais. La presque totalité de ces derniers se lancent dans l'aventure des affaires sans avoir fait des analyses appropriées. Cette pratique qui est assez courante en milieu rwandais comporte des conséquences très fâcheuses pour la survie, l'efficience et l'efficacité futures des entreprises naissant par la mise en oeuvre de ces projets.

Un projet de création d'une entreprise étant une véritable oeuvre en gestation, son promoteur devrait prendre le temps qu'il faut et ne ménager aucun moyen afin d'effectuer ou faire effectuer des activités d'analyses pertinentes. Malheureusement, les rares études déjà faites révèlent le manque d'analyses préalables des projets d'investissement en milieu rwandais. Et encore, cette intervention est arrivée à la même conclusion.

Le problème qui est à l'origine de la mauvaise habitude décrite ci-dessus est l'insuffisance de formation et d'informations de la part des opérateurs économiques du milieu. Même les rares individus qui semblent reconnaître la nécessité des activités de gestation d'une entreprise n'ont pas d'outils requis pour procéder à de telles activités. Par conséquent, dès le démarrage, les entreprises rwandaises se retrouvent avec beaucoup de difficultés d'ordre technique ainsi que de problèmes de capitalisation et de gestion déficientes.

Pour mieux saisir cette image riche du milieu problématique ainsi que des correctifs à y apporter, on a utilisé le diagnostic-intervention employant la méthodologie des systèmes souples de Checkland. Brièvement, celle-ci consiste à rechercher d'abord l'image riche de la situation à l'étude et ensuite, à se choisir un point d'ancrage à partir duquel on construit un modèle conceptuel devant servir de cadre de référence pour identifier le problème à résoudre par une comparaison

du modèle construit avec la réalité de la situation problématique. Les phases subséquentes ont pour tâche de choisir et d'implanter les solutions susceptibles de résoudre le problème privilégié. Des contrôles réguliers permettent d'adopter des stratégies appropriées afin de cheminer conseillers et acteurs, en interrelation continue, vers le choix d'actions pertinentes à la situation concernée.

Jusqu'à date, rares sont les interventions de ce genre qui ont visé le milieu trans-organisationnel rwandais. Seuls quelques services publics et parastataux publient des rapports relatifs à la pratique des activités commerciales et industrielles dans le milieu. Mais, ces derniers sont très irréguliers et ne restent que des documents internes des services en question. L'accès à ces rapports est dans la plupart des cas, "strictement interdite aux personnes étrangères au service".

Ainsi, non seulement cette recherche-action est une des rares interventions en milieu des affaires rwandais, mais aussi et surtout, elle a le mérite d'avoir investigué ledit milieu dans la noble intention de voir les gestes à poser en vue d'accélérer sa croissance économique.

CHAPITRE 1

ELABORATION DE LA PROBLEMATIQUE

1.0 INTRODUCTION

Le Rwanda est un des pays encore classés parmi les Pays en Voie de Développement, les PVD en sigle. Les raisons en sont multiples mais la principale est son sous-développement économique. En dépit d'énormes efforts de développement enregistrés partout dans le pays, force est de constater que, le chemin à faire est assez long. La pratique des affaires n'est qu'à ses débuts et rien ne laisse présager que le milieu trans-organisationnel rwandais va connaître un développement plus accéléré dans un proche avenir.

Avec ce chapitre consacré à l'élaboration de la problématique, il sera possible d'avoir l'image riche du milieu des affaires rwandais. Pour ce faire, on fait d'abord une brève présentation du milieu à l'étude, ensuite on procède à une description générale du milieu rwandais ainsi qu'à un inventaire des infrastructures d'accueil existantes dans le milieu. Enfin l'élaboration de la problématique se termine par un examen sommaire de l'action entrepreneuriale en milieu rwandais.

1.1 PRESENTATION DU MILIEU PROBLEMATIQUE

L'un des résultats escomptés de cette présentation du milieu problématique est une première appréhension du monde des affaires au Rwanda et de sa problématique. La section fait également une description des objectifs de l'intervention. En dernier lieu, elle présente les intervenants à la démarche de diagnostic-intervention ainsi qu'un bref aperçu de la méthodologie qui a été utilisée.

1.1.1 Le milieu trans-organisationnel rwandais

Présentement, ce milieu n'est qu'au début de son développement. Les activités commerciales sont plus nombreuses que celles de transformation. Environ 98,5% (voir tableaux 22 et 23) des hommes d'affaires en activités à la fin de 1982 n'exerçaient que des activités purement commerciales. Alors que le commerce a un caractère très sporadique et une tendance spéculative, les secteurs industriel et de services ne font que commencer.

La carte institutionnelle de Messieurs Friend, Power et Yewlett tirée de la revue Protée (1981) dans les Coopératives et le développement régional permet de représenter le milieu trans-organisationnel rwandais de la manière illustrée à la figure 1.

- Le gouvernement supervise les différents groupes au niveau national. Il constitue le siège social de l'administration centrale.
- Les autorités locales représentent le gouvernement aux niveaux

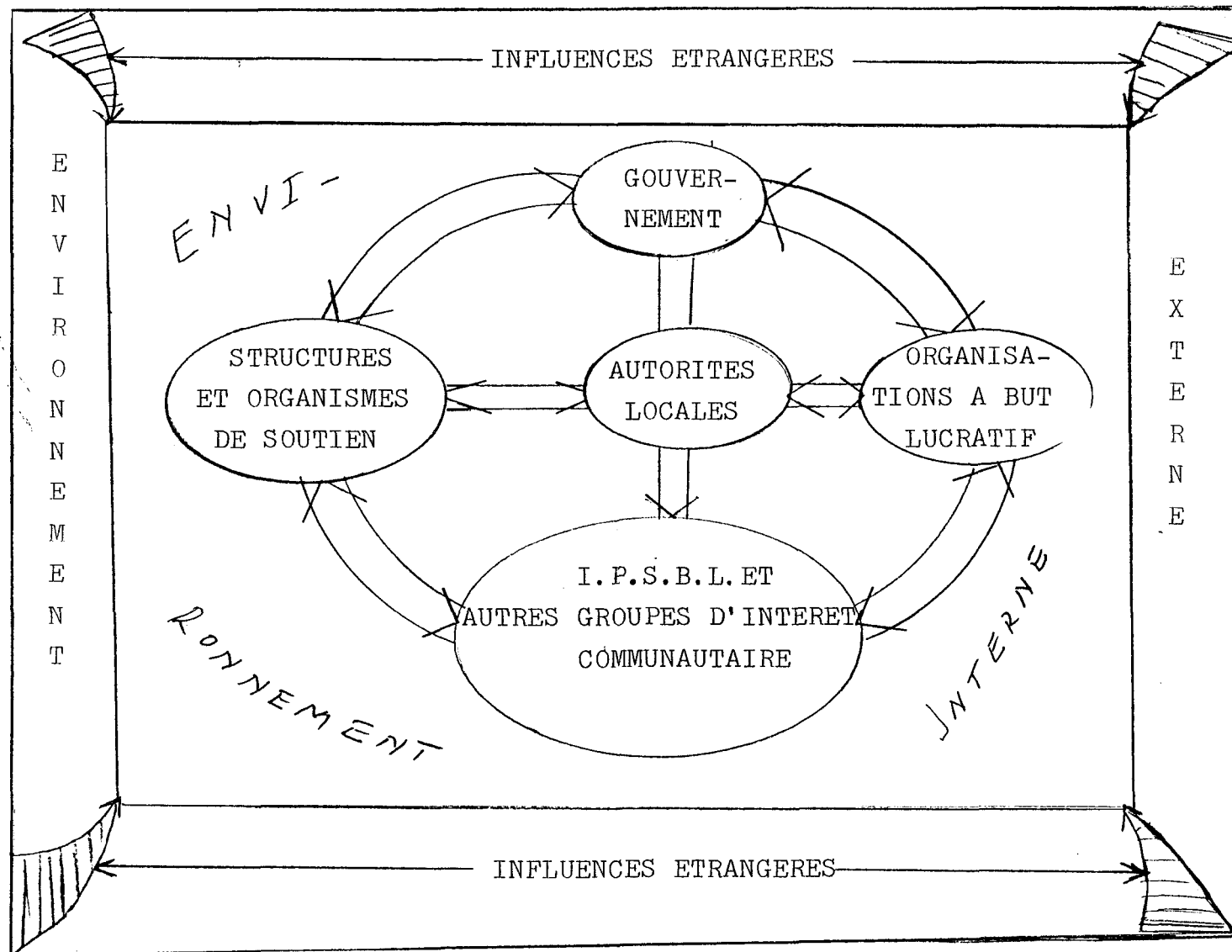


Figure 1 Le milieu trans-organisationnel rwandais

préfectoral, communal...

-Les structures et organismes de soutien sont des agences spécialisées reliées à l'administration centrale tout en ayant une certaine autonomie. Il s'agit par exemple de: l'ONATRACOM, L'Air Rwanda, La STIR, l'ELECTROGAZ...

-LES I.P.S.B.L. et autres groupes d'intérêt communautaire incluent toute la gamme des organismes à caractère social. On peut citer par exemples: centres de santé, hôpitaux, institutions d'enseignement...

-Enfin les organisations à but lucratif comptent toute forme d'organismes dont le principal mobile est la recherche du profit.

Chaque groupe poursuit ses objectifs tout en étant influencé par les quatre autres ainsi que par les influences étrangères. Il y a toujours des flux, soit d'informations, soit de ressources, qui circulent à travers tout le milieu. Les liens et relations établis entre les différents groupes facilitent la communication et la concertation. De cette façon, ils peuvent converger leurs activités vers la réalisation de l'objectif commun qu'est la promotion économique, sociale et culturelle du milieu rwandais.

1.1.2 Le contenu problématique

En milieu rwandais, la quasi-totalité des entrepreneurs démarrent leurs entreprises sans en avoir fait des études appropriées. Cette tendance est plus marquée chez les entrepreneurs privés qui, faute de

moyen requis, se lancent dans l'aventure des affaires sans savoir en quoi ils s'engagent. Ceci fait que présentement, les entreprises rwandaises ont dès leur jeune âge de nombreuses difficultés d'ordre assez varié.

1.1.3 Les objectifs de l'intervention

Compte-tenu de cette situation, soucieux d'un développement endogène et auto-entretenu du milieu rwandais, on a assigné à l'intervention les objectifs suivants:

- objectif général: faire un diagnostic général du milieu trans-organisationnel rwandais;
- objectif intermédiaire: identifier les principales difficultés communément vécues par les entreprises rwandaises;
- objectif immédiat: présenter une ébauche de solution au problème qui aura été privilégié.

1.1.4 Les intervenants

Les intervenants à l'activité de diagnostic sont des groupes de gens ci-après:

-Le système-client qui était composé des trois organismes chargés de la promotion industrielle et commerciale du milieu. Ces derniers étaient: le Ministère de l'Economie et du Commerce (le MINECO), la Banque Rwandaise de Développement (la BRD) et la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda (la CCIR).

-Le chercheur qui était un étudiant de la Maîtrise en Gestion des PMO à l'UQAC. C'est à celui-ci qu'incombait la rédaction et la présentation du rapport.

-Les acteurs qui étaient des opérateurs économiques en activités dans le milieu.

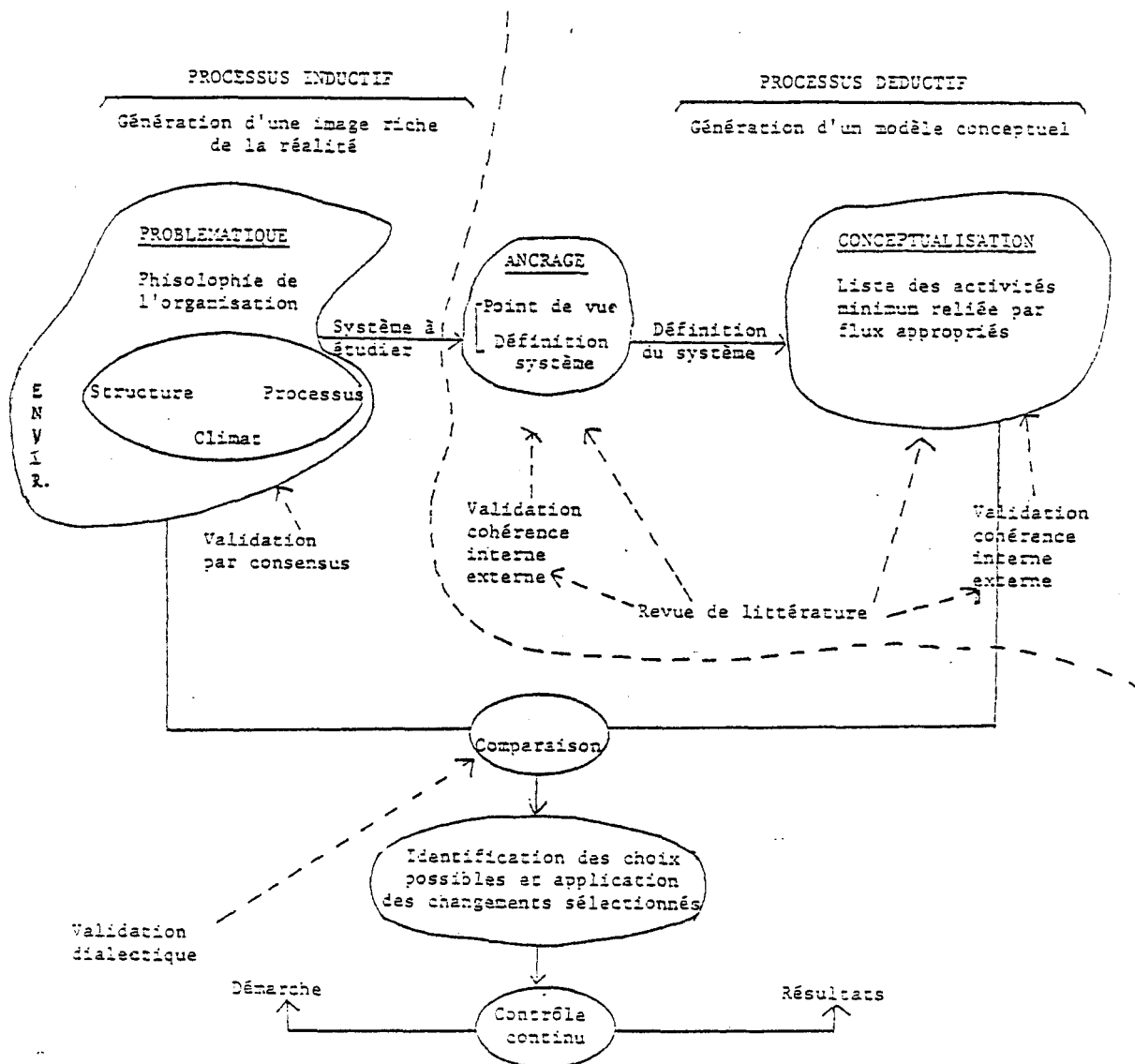
Soulignons que la mise en application des solutions est sous la responsabilité directe du système-client et des acteurs.

1.1.5 L'approche méthodologique

La démarche méthodologique suivie fut la méthodologie systémique de diagnostic organisationnel. Celle-ci fut développée par P.B. Checkland à l'Université de Lancaster en Angleterre. Un résumé schématique de cette méthodologie est représenté à la figure 2. De plus amples détails sont fournis au cinquième chapitre à la section traitant de la réflexion méthodologique.

1.2 DESCRIPTION DU MILIEU RWANDAIS

Le milieu exerce une influence assez significative sur l'organisation y effectuant ses activités. Cette influence a trait aux diverses politiques monétaires et fiscales, aux différentes dispositions d'ordre légal et réglementaire, à l'exercice de la concurrence sur les différents marchés, aux capacités financières de la clientèle et à beaucoup d'autres facteurs. L'organisation doit bien scruter son environnement en vue



Source: Prevost, P.; " Le diagnostic-intervention: une approche systémique à au diagnostic organisationnel et à la recherche-action ", IIEP, UQAC, Août 1983.

Figure 2 Méthodologie systémique de diagnostic organisationnel.

de déceler les opportunités qui s'y présentent ainsi que les menaces qui guettent sa bonne marche.

1.2.1 Situation géographique et environnement physique

1.2.1.1 Situation géographique

Le Rwanda est un pays de 26 338 km² situé en Afrique centrale aux coordonnées suivantes:

-A 120 km de l'équateur entre le 1er et le 3ième degrés de latitude sud et entre le 29ième et le 31ième degrés de latitude est de Greenwich.

-Il est limité au nord par l'Uganda, au sud par le Burundi, la Tanzanie à l'est et le Zaïre à l'ouest.

-Au nord une chaîne de montagnes volcaniques, au sud la rivière Akanyaru, à l'ouest le lac Kivu et à l'est la rivière Akagera forment les frontières naturelles du pays.

1.2.1.2 Environnement physique

De par son emplacement, le Rwanda a un climat équatorial tempéré. Il connaît deux saisons de pluies et deux saisons sèches. Malgré quelques variations saisonnières que l'on peut constater, le climat reste doux sur toute l'année. En moyenne, on y distingue quatre zones climatiques.

-Au nord-ouest: la région des volcans aux fortes pluies. Le sommet culminant de ces régions est Karisimbi qui a 4 506 m d'altitude.

-A l'ouest: la chaîne de montagnes de direction nord-sud constitue la crête Zaïre-Nil où les pluies sont très abondantes.

-A l'est: la région des plaines aux pluies rares. La végétation et le climat s'apparentent à ceux de la savane est-africaine.

-Au centre: la région des hauts plateaux connaît des pluies assez abondantes.

Le Rwanda connaît un climat doux mais présente un relief montagneux ainsi qu'un territoire totalement enclavé. Comme l'a indiqué le Ministre du Plan lors des troisièmes assises de la Table Ronde de Kigali, le 1 décembre 1982, l'enclavement n'a pas de pareil parmi les handicaps naturels du pays. Il constitue un goulot d'étranglement de l'économie nationale. Situé respectivement à 1 200 km et à 2 000 km à vol d'oiseau de l'Océan Indien et de l'Océan Atlantique, le Rwanda n'a aucun accès à la mer. Toutes ses importations et exportations doivent transiter par plusieurs pays étrangers avec les coûts que ça comporte.

L'enclavement et le relief accidenté n'ont pas facilité la mise en place des infrastructures de télécommunication et de transport dans le pays. Seul le transport routier commence à se développer. Le tableau 1 indique que presque tous les centres urbains sont directement reliés à la capitale, c.-à-d. Kigali. Il n'est pas nécessaire de rappeler

TABLEAU 1
Distances interurbaines en Km

	Kigali	Gitarama	Butare	Gikongoro	Cyangugu	Kibuye	Gisenyi	Ruhengeri	Byumba	Kibungo
Kigali	0	48	124	153	279	134	179	116	75	108
Gitarama	48	0	76	105	231	86	164	101	117	156
Butare	124	76	0	29	155	172	240	177	192	232
Gikongoro	153	105	29	0	126	151	269	206	224	261
Cyangugu	279	231	155	126	0	133	248	293	354	387
Kibuye	134	86	122	151	133	0	115	160	214	247
Gisenyi	179	164	240	269	248	115	0	63	169	287
Ruhengeri	116	101	177	206	293	160	63	0	106	224
Byumba	75	119	192	224	350	210	169	106	0	183
Kibungo	108	156	232	261	387	247	287	224	183	0

Source: Ministère des travaux publics.

que ces infrastructures sont une condition préalable au développement des circuits d'échanges, tant internes qu'externes, capables d'induire la croissance de tous les secteurs de l'économie.

Les conséquences de cette situation sont nombreuses. Comme exemples, il convient de citer la hausse des frais de transport, les longs délais et retards de livraison qui imposent une politique conséquente de la gestion des stocks avec les lourdes charges qui en découlent.

1.2.2 Environnement démographique

Le Rwanda, un petit pays au relief montagneux mais au climat doux, abrite une population dont la densité et le taux de croissance sont des plus élevés au monde.

Le recensement général de la population et de l'habitat effectué le 15 août 1978 a donné un effectif de 4 819 317 habitants. Ceci faisait une densité de 258 hab./km² utilisable. Avec un taux de croissance de 3,7%, la population rwandaise est supposée doubler tous les 20 ans. Mais, les autorités compétentes, en l'occurrence l'Office National de la Population, espèrent réduire ce taux à 3,3% en 1986, 3% en 1990 et à 2,7% en l'an 2 000. A ce moment, elle serait évaluée à neuf et demi millions d'habitants alors qu'elle était estimée à 5 388 012 en août 1981. La figure 3 donne l'évolution présumée de la population rwandaise sous ces hypothèses de l'ONAPO.

Population
en millions

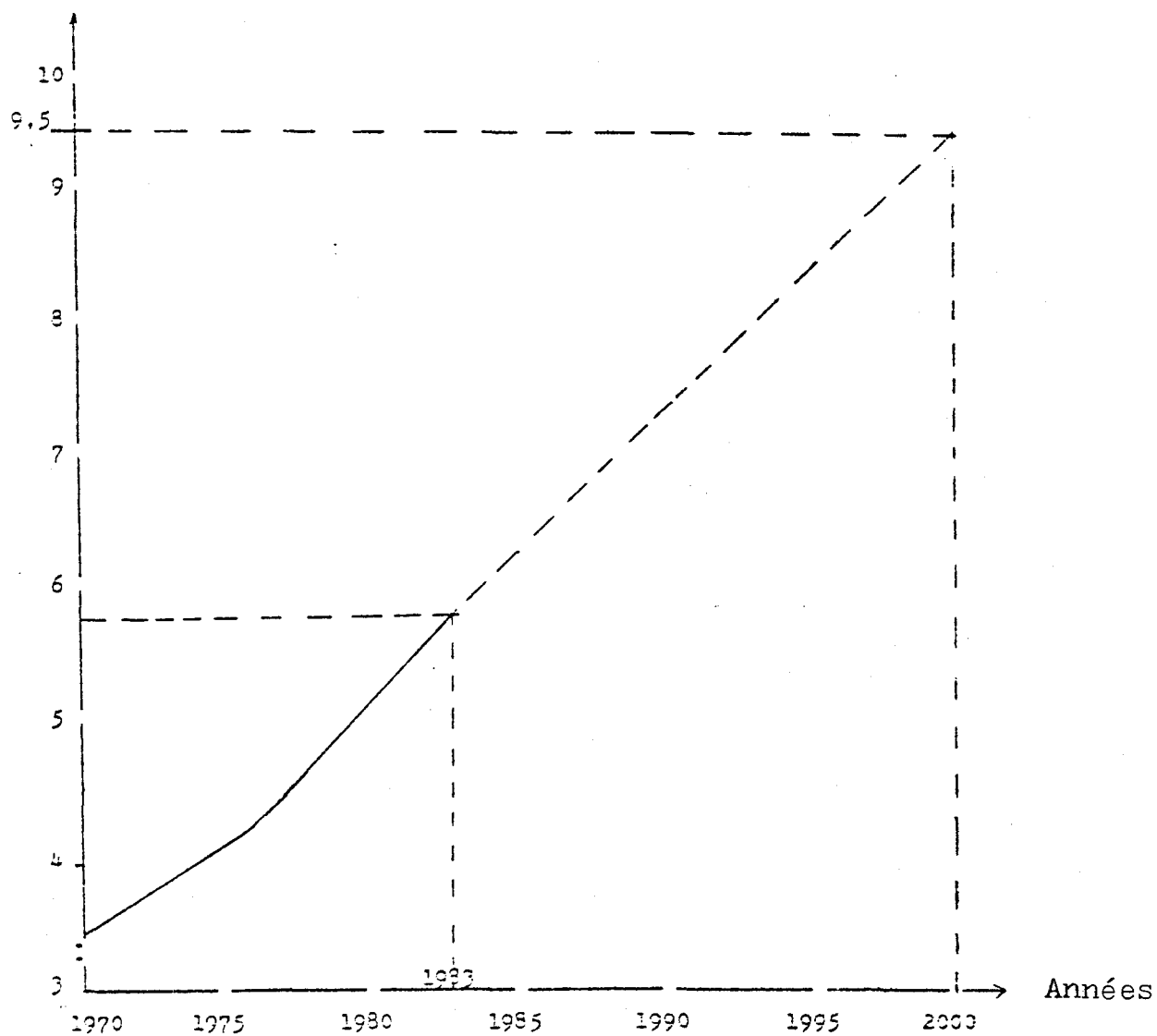


Figure 3 Perspectives d'évolution de la population
rwandaise.

En outre, le même recensement a permis d'avoir les renseignements suivants: ¹

- population très jeune; 53% avaient moins de 18 ans tandis que moins de 5% avaient plus de 60 ans;
- le taux d'activité de la population d'âge actif, de 15 à 65 ans, est très élevé, soit 94,5%;
- enfin, près de la moitié de la population active, c.-à-d. 48,3% avaient, en août 1978, entre 15 et 30 ans.

Toutes ces données sont résumées au tableau 2. Quant au tableau 3, il indique le statut juridique de cette population active. On remarque que les aides familiaux, soit les gens de la famille qui aident le chef de famille dans la réalisation de ses tâches professionnelles, représentaient plus de la moitié de la population. A noter aussi l'absence des employeurs. En ce qui a trait à la répartition sectorielle de la population active, le tableau 4 montre que l'agriculture occupe plus de 90% des travailleurs rwandais.

En bref, on peut dire qu'avec une densité moyenne de 205 hab./km² et un taux de croissance annuel de 3,7%, le milieu rwandais a une population dense et en croissance rapide. D'où la prise de conscience des autorités concernées de la nécessité d'assurer un équilibre entre les croissances économique et démographique du pays. Ceci en vue d'une auto-suffisance alimentaire et de la satisfaction des besoins socio-économiques de base. Avant de parler de la situation économique, il

1. République Rwandaise, "IIIième Plan de développement économique, social et culturel, 1982-1986", pp. 1-42.

TABLEAU 2

TABLEAU RECAPITULATIF DES PRINCIPALES DONNEES DEMOGRAPHIQUES.

Préfecture	Estimation 1970	Recensement 1978				Estimation 1981	Taux d'Accroissement Moyen Annuel.	
		Population masculine	Population féminine	Population Totale	Densité au km ² utilisable (1)		1970-1978	1978-1981
BUTARE	507.568	290.798	311.752	602.550	343	655.504	2,2 %	2,8 %
BYUMBA	354.521	254.435	266.916	521.351	200	560.594	5,0%	3,7%
CYANGUGU	272.213	165.084	168.103	333.187	298	380.487	2,6%	4,5%
GIKONGORO	315.676	178.130	192.466	370.596	237	384.018	2,1%	1,3%
GISENYI	368.618	227.019	241.863	468.882	358	530.077	3,1%	4,2%
GITARAMA	466.532	295.299	310.913	606.212	281	659.543	3,4%	2,9%
KIBUNGO	236.760	176.032	185.217	361.249	136	426.611	5,5%	5,7%
KIBUYE	225.520	164.198	172.390	336.588	260	364.594	5,2%	2,7%
KIGALI	373.417	353.195	345.247	698.442	249	826.752	8,2%	5,8%
RUHENGELI	456.985	258.722	273.205	531.927	369	579.832	1,9%	2,9%
RWANDA	3.579.810	2.362.912	2.468.072	4.830.984	258	5.388.012	3,8 %	3,7 %

(1) hors lacs, marais, forêts primaires et parcs nationaux.

Source: République Rwandaise, " III^{ème} plan de Développement Economique, Sociale et
et Culturelle. 1982-1986 ", Septembre 1982, p.6.

TABLEAU 3

Statut juridique de la population active
au 15 août 1978

Statut	Hommes	Femmes	Total	%
Employeurs	807	320	1 127	0,0
Indépendants	690 566	343 593	1 034 159	38,9
Aides familiaux	434 417	998 517	1 432 934	53,8
Salariés	162 267	28 648	190 915	7,2
Apprentis	1 828	396	2 224	0,1
TOTAL	1 289 885	1 371 474	2 661 359	100,0

Source: République Rwandaise, op. cit., p. 19.

TABLEAU 4
Evolution de la population active par branche d'activité

Branche d'activité	1978		1986	
	Effectif	%	Effectif	%
Agriculture.....	2 472 843	92,9	3 098 600	90,4
Industries extractives.....	11 873	0,4	14 600	0,4
Industries manufacturières.....	35 434	1,3	76 434	2,2
Electricité, Eau et Gaz.....	1 519	0,1	2 160	0,0
Bâtiments et Travaux publics.....	24 992	0,9	43 587	1,3
Commerce, Hôtellerie et Tourisme....	25 873	1,0	45 123	1,3
Transports et Télécommunications....	6 511	0,2	9 259	0,3
Institutions financières.....	1 970	0,1	2 801	0,1
Services à la collectivité.....	42 812	1,6	67 200	2,0
Services aux particuliers.....	38 532	1,4	67 200	2,0
Total	2 661 359	100,0	3 426 855	100,0

Source: République Rwandaise, op . cit., p. 442.

est bon de passer en revue les facteurs de l'environnement politico-légal.

1.2.3 Environnement politico-légal

La politique du pays est surtout inspirée par la constitution de 1978, par les discours du Chef de l'Etat, spécialement son Discours-Programme du 8 janvier 1979 et son Discours-Rapport du 17 décembre 1980, ainsi que par les organes centraux du Mouvement Révolutionnaire National pour le Développement. Bien que toute idée de création de nouvelles entreprises soit soutenue, les entreprises de transformation des produits locaux et à forte intensité de main-d'oeuvre sont les plus favorisées.

1.2.3.1 Quelques principes directeurs de la politique générale

La constitution de 1978 définit les droits et libertés des citoyens: liberté d'association (art. 19), liberté de se rassembler (art. 20), liberté d'enseignement (art. 26), droit au travail et liberté de choisir son travail (art. 30).

Dans son Discours-Rapport du 17 décembre 1980, le Chef de l'Etat a précisé que le modèle de société à bâtir au Rwanda s'apparente au système du libéralisme planifié. Celui-ci ne retient des thèses capitalistes ou communistes que "les apports qui, ajoutés aux valeurs traditionnelles de notre peuple, nous garantissent une voie sûre vers la promotion de chacun et de l'ensemble de ses habitants, dans la paix, la liberté et l'unité".

Par l'entremise des plans quinquennaux de développement, on fixe les lignes directrices de l'économie nationale et ainsi du milieu des affaires. Alors que ces plans présentent un caractère impératif pour le secteur public, ils ne revêtent qu'un caractère indicatif pour le privé.

Dans son Discours-Programme du 8 janvier 1979, le Chef de l'Etat a notamment parlé des quatre éléments suivants:

-La politique démographique ne doit être ni populationniste, ni malthusianiste.

-Le développement des infrastructures doit viser essentiellement à désenclaver le pays et ses composantes régionales.

-Par le développement rural, l'état rwandais veut favoriser la création et la multiplication d'unités de production ainsi que la décentralisation des services dans les régions périphériques. Il tient à soutenir toute idée de création d'industries nouvelles à condition qu'elle s'inscrive dans sa politique d'industrialisation. Celle-ci se résume en trois points: choix d'une technologie appropriée qui sera socialement adaptée avec les ressources locales, acheminement progressif vers l'autosuffisance dans les secteurs de l'alimentation, des matériaux de construction, de l'énergie et de l'habillement.

Le développement des services est axé sur le commerce et les transports. Dans le domaine commercial, la politique de l'état consiste à:

- *définir et imposer une politique des prix;
- *engager une lutte sans merci contre toute hausse injustifiée des prix;
- *importer les biens de première nécessité et les produits de grande consommation;
- *favoriser la concurrence en évitant des situations monopolistiques et en favorisant la spécialisation.

1.2.3.2 Quelques mesures d'ordre légal

Sur le plan légal et réglementaire, l'entrepreneur aura avantage à consulter les documents présentés ci-dessous.

- Arrêté royal du 22 juin 1926 sur les S.A.R.L.;
- Loi du 5 juillet 1967 relative au contrôle des prix;
- Loi du 17 juillet relative à la législation douanière et son arrêté d'application du 27 juillet 1968;
- Décret-loi du 10 novembre 1967 modifiant la loi du 28 février 1967 portant code du travail;
- Loi du 22 août 1974 et l'arrêté présidentiel du 22 août 1974 sur la sécurité sociale;
- Coordination officieuse de la loi du 2 juin 1964 relative aux impôts sur les revenus, tels que modifiée jusqu'au 8 février 1978...

En plus, actuellement un projet de droit commercial est en cours de préparation mais son contenu n'a pas encore été divulgué.

Quoique la formation des prix doit être réglée par le jeu de l'offre et de la demande, les autorités monétaires interviennent dans le contrôle des prix pour:

- assurer l'équilibre des marchés;
- empêcher les abus éventuels de la puissance économique;
- protéger les intérêts des économiquement faibles;
- sauvegarder le pouvoir d'achat de la monnaie...

En ce qui concerne la législation du travail, la loi du 28 février 1967 modifiée par le décret-loi no. 35/77 du 10 novembre 1977 institue le code du travail de la République Rwandaise. On y retrouve entre autres les points cités ci-après.

-Les employeurs cherchant des ouvriers s'adressent à la Direction Générale de l'Emploi à Kigali. Dans les autres préfectures, on s'adresse aux services de l'Inspection du travail des préfectures.

-L'on peut généralement satisfaire ses besoins en ouvriers spécialisés; cependant, l'employeur sera parfois obligé de former ses propres employés.

-Les salaires minima sont fixés à l'échelle nationale.

-Conformément à l'article 166 du code du travail et à l'arrêté d'application du 27 décembre 1967, une déclaration d'ouverture doit être faite avant le démarrage fonctionnel des opérations.

Les charges sociales sont réparties comme indiqué au tableau 5. A noter que ces charges sont calculées sur le montant brut du salaire de l'employé. Les cotisations sont mensuelles et leurs versements à la Caisse Sociale sont trimestriels.

TABLEAU 5

Répartition des charges sociales

PAYEUR	RISQUES PROFESSIONNELS	PENSION
Employeur	2%	3%
Employé	0	3%
TOTAL	2%	6%

Source: Code du travail.

Spécialement pour les investisseurs étrangers, le décret-loi no. 30/77 du 21 septembre 1977 portant code des investissements accorde un régime de faveur à deux catégories d'entreprises: celles bénéficiant du Régime de l'Agrément et celles bénéficiant du Régime de la Convention. Pour plus de détails, le lecteur aura avantage à consulter les annexes 1 et 2 ainsi que le document intitulé le Guide des investisseurs qui a été écrit par le Ministère des Finances et de l'Economie.

Ainsi, la politique générale du pays soutient tous les créateurs tant nationaux qu'étrangers. Une fois l'entreprise créée, elle doit évoluer avec les organismes suivants:

- le Ministère qui a l'emploi dans ses attributions à propos des modalités d'emploi;

- le Ministère ayant les finances dans ses attributions à propos des impôts et autres taxes;
- le Ministère ayant l'économie et le commerce dans ses attributions eu égard au contrôle des prix et des normes de qualité ainsi qu'à la régulation des activités commerciales et industrielles;
- la Caisse Sociale du Rwanda à propos des diverses cotisations à la Sécurité Sociale;
- la Banque Nationale du Rwanda pour l'octroi des licences d'importation en particulier et le contrôle du crédit en général...

1.2.4 Environnement économique

Avant d'arriver à parler de la situation actuelle et des perspectives de l'économie, on va d'abord voir d'une façon succincte l'évolution des trois secteurs d'activités de l'économie rwandaise. Il s'agit:

- du secteur primaire qui regroupe les activités agricoles, minières et celles d'élevage;
- du secteur secondaire rassemblant les activités industrielles et artisanales;
- du secteur tertiaire ou des services regroupant le commerce général, les transports et télécommunications, le tourisme, l'administration...

Pour terminer, on évoque les objectifs socio-économiques à horizon 1986.

1.2.4.1 Evolution de l'économie depuis les années 1960

On note avec satisfaction l'évolution favorable de tous les secteurs de l'économie nationale.

-La production des activités du secteur primaire ont connu une évolution à la hausse. Les tableaux 6, 7 et 8 montrent respectivement l'évolution favorable de la production des activités agricoles, celle des activités d'élevage ainsi que celle des activités minières. Les activités se sont augmentées tout en s'intensifiant et en se diversifiant.

-Le secteur secondaire a aussi augmenté sa production. L'artisanat n'étant pas organisé, on n'a pas pu avoir des données quantitatives sur son évolution. L'industrie regroupe: les industries extractives, les industries manufacturières, les industries du bâtiment et des travaux publics et autres industries. Alors que la production totale du secteur secondaire était évaluée à 1 597 tonnes en 1967, elle était de 3 360 en 1970². Enfin, le tableau 9 donne l'évolution de la production de l'industrie manufacturière pour la période 1973-1980.

-Le secteur tertiaire, surtout dominé par le commerce général, s'est également développé.

Dans les années 60, le système de troc était couramment utilisé en milieu rwandais. La monnaie n'était pas chose courante chez les Rwandais de l'époque. Le commerce était réduit au minimum et dominé par les étrangers; les infrastructures et organismes de soutien étaient quasi inexistant; les activités du secteur des services étaient très faibles.

2. MINIPLAN, "Situation économique du Rwanda au 31/12/1974".

TABLEAU 6

Production des cultures industrielles(en tonnes); Période 1969-1979

Années	Café- parche	Thé usiné	Pyrethre	Quinquina	Coton graine	Canne à sucre	Riz
1 969	16 740	976	524	307	309	3 696	457
1 970	19 240	1 245	556	235	257	4 135	564
1 971	20 830	1 819	864	191	307	5 714	1 513
1 972	14 840	2 396	1 174	218	241	7 047	1 686
1 973	19 135	2 803	1 427	313	247	9 360	1 535
1 974	19 002	3 433	1 301	456	100	9 352	?
1 975	24 385	3 995	1 753	333	238	13 894	?
1 976	27 478	4 976	1 500	187	180	17 796	?
1 977	20 684	5 356	1 136	616	247	30 076	?
1 978	21 994	5 342	943	762	?	25 532	?
1 979	23 590	5 696	795	395	?	26 954	?

Source: MINIPLAN, " Bulletin de Statistique ", Supplément no.7, Janvier 1980.

TABLEAU 7

Evolution du cheptel, en têtes, de 1975-1979

Bétail	1 964	-----	1 975	1 976	1 977	1 978	1 979
Bovins	556 978	-----	686 813	637 641	628 731	647 206	631 353
Ovins	202 662	-----	252 286	248 146	257 310	267 146	278 622
Caprins	458 586	-----	633 001	682 085	736 062	774 862	824 053
Porcins	35 898	-----	74 542	70 640	83 126	98 558	113 518
Volaille	?	-----	652 609	785 704	847 952	911 504	1 049 301
Lapins	?	-----	?	114 432	126 538	134 553	144 094

Source: MINECO, " Bilan de l'action menée dans les secteurs des attributions du
Ministère de l'Economie et du Commerce. 1962-1982 ", Kigali, 1982, p. 62.

TABLEAU 8

Evolution de la production minière en tonnes: 1970-1980

Années	Cassitérite (SnO ₂)	Wolfram (Wo ₃)	Beryl	Colombo (NbTa)	Or
1 964	1 897	154	287	29	0
'	'	'	'	'	'
'	'	'	'	'	'
'	'	'	'	'	'
1 970	2 049	627	292	29	0
1 971	1 868	697	194	33	0
1 972	2 058	528	103	38	0
1 973	1 964	635	95	33	0
1 974	?	?	?	?	?
1 975	2 083	794	24	45	13
1 976	2 180	825	46	45	29
1 977	2 239	836	68	64	30
1 978	2 138	714	80	54	64
1 979	1 910	732	86	47	35
1 980	2 069	678	108	60	22

Source: MINECO, " Bilan de l'action menée dans les secteurs des attributions du Ministère de l'Economie et du Commerce. 1962-1982 ", Kigali, 1982, pp. 15&62.

TABLEAU 9

Production manufacturière, 1975-1980

Produits	Unités	Années					
		1 975	1 976	1 977	1 978	1979	1 980
Bière Primus	1 000 b ^l les	35 433,7	46 584,3	54 275,3	63 577,6	53 629,5	70 191,8
Limonades et eaux gazeuses	1 000 b ^l les	6 730,0	11 436,0	16 574,1	19 909,3	23 317,0	27 766,8
Vin de bananes	"	0	0	36,0	424,4	392,1	226,2
Jus de bananes	"	0	0	6,9	93,3	70,1	32,4
Jus de fruits	"	0	0	733,7	61,2	?	?
Confitures	tonnes	27,0	30,1	26,0	35,5	41,1	34,4
Sucre	"	959,5	1 320,4	229,0	2 263,0	2 355,0	2 363,7
Chaussures en plastique	paires	?	?	?	?	397 954,0	412 790,0
Couvertures-Zamu	pièces	89 596,0	87 905,0	159 471,0	179 397,0	161 316,0	195 867,0
Savons	tonnes	3 363,2	3 605,9	2 936,1	2 381,6	3 867,4	5 280,0
Pommades et Briantines	tonnes	?	?	104,1	101,1	101,5	129,1
Peintures et Vernis	tonnes	265,0	310,7	360,6	658,9	617,6	565,5
Récepteurs-Radios	pièces	?	8 775,0	2 552,0	7 533,0	789,0	0
Extrait de pyrèthre	tonnes	87,8	8 79,6	60,3	50,0	42,1	51,1
Carreaux	tonnes	0	?	?	143,4	157,2	224,2
Chaux	tonnes	?	?	502,4	573,3	542,9	521,9
Clous	tonnes	0	0	0	0	569,1	412,8

N.B. ? : données non disponibles ; e : estimation B.N.R

Source: Banque Nationale du Rwanda, Service des Statistiques

Avec l'avènement des indépendances politique et économique, ce secteur a été beaucoup développé. Les moyens de communication se sont implantés et intensifiés; des institutions financières se sont créées; les activités commerciales se sont multipliées; les services à la communauté se sont instaurés.

Ce développement s'est traduit par l'introduction des personnalités rwandaises dans les circuits commerciaux. Ce qui permit la naissance et l'évolution des activités commerciales dans tout le pays. Ceci eut pour effet positif la monétarisation de l'économie ainsi qu'une intensification de l'échange directe entre producteurs et consommateurs par l'intermédiation des commerçants nationaux. Les centres de négoce sont passés de 226 à 412 entre 1962 et 1982. Alors que le cumul des inscriptions au registre de commerce était de 1 925 à la fin de 1972, il était chiffré aux environs de 8 000 à la fin de 1982³. Le tableau 10 indique les inscriptions par préfecture au registre de commerce pour la période 1972-1982.

En résumé, nous notons avec satisfaction l'évolution toujours à la hausse de tous les secteurs de l'économie. Mais, on ne peut passer sous silence le déficit chronique de la balance commerciale. Cette situation alarmante vient du fait que, la production nationale étant très insuffisante, les exportations sont de loin inférieures aux importations. Le tableau 11 donne l'évolution de ce déficit entre 1973 et 1982.

3. MINECO, "Bilan de l'action menée dans les secteurs du Ministère de l'économie et du Commerce. 1962-1982", pp. 74-75.

TABLEAU 10

Cumul des inscriptions au registre de commerce: 1972-1982

Préfectures	Inscriptions			
	P. Ph. Rw.	P. Ph. Etr.	P. M.	Total
Kigali	1 612	96	195	1 903
Gitarama	685	6	8	699
Butare	780	42	17	839
Gikongoro	332	0	3	335
Cyangugu	268	9	14	291
Kibuye	253	2	5	260
Gisenyi	703	16	12	753
Ruhengeri	480	19	6	505
Kibungo	312	15	8	335
Byumba	402	12	7	421
RWANDA	5 827	217	275	6 319

Source: MINECO, "Bilan de l'action menée dans les secteurs des attributions du Ministère de l'Economie et du Commerce. 1962-1982", Kigali, 1982, pp. 74 & 75.

N.B.: -P. Ph. Rw. : personnes physiques rwandaises,
 -P. Ph. Etr. : personnes physiques étrangères,
 -P. M. : personnes morales.

TABLEAU 11
Evolution de la balance commerciale, période 1973-1982 (unité: 10⁶ Frws)

	1 973	1 975	1 977	1 979	1 980	1 981	1982 [*]
Importations	2 819,2	8 923,1	10 722,0	18 055,8	22 568,1	23 735,2	14 993,6
Exportations	2 786,9	3 918,5	8 390,6	11 146,3	7 025,1	7 923,4	9 816,2
Balance commerciale	(32,3)	(5 004,6)	(2 331,4)	(6 909,5)	(15 543,0)	(15 811,8)	(5 177,4)
Taux de couverture des importations	99%	44%	78%	62%	31%	33%	65%

Source: MINIPLAN, " Bulletin de Statistique ", Supplément no.8, Janvier 1981 et autres Statistiques internes du MINIPLAN.

* Pour l'année 1982, les données ont été tirées de la balance des paiements(1982) à la B.N.R.

1.2.4.2 Environnement économique actuel

-L'analyse de la structure du Produit Intérieur Brut représentée au tableau 12 arrive à deux constatations suivantes. D'une part, l'économie rwandaise est encore tributaire du secteur primaire. Ceci montre son caractère fondamentalement rural. D'autre part, le secteur secondaire est dominé par les industries agro-alimentaires et la part des industries modernes est assez faible.

Contrairement aux années antérieures, l'année 1980 se caractérise par une forte propension à la consommation. Alors que le pourcentage de l'épargne par rapport au PIB se situait aux environs de 15% tout au cours des années 70, on remarque qu'il ne fut que 1,7% en 1980⁴. Au tableau 13, la propension à l'épargne se relève au cours des années 80.

-Parmi les commodités mises en place, on cite par exemple le MINECO, la CCIR, la BNR, trois banques commerciales, deux institutions d'épargne et d'investissement, une compagnie d'assurance, des réseaux de communication, des installations hydro-électriques... Bien que ces infrastructures soient loin d'être suffisantes, elles pourvoient aux besoins immédiats des agents et opérateurs économiques du milieu.

-La situation économique du pays ne diffère pas de celle qui prévaut dans le reste du monde. Elle est caractérisée par, entre autres, les éléments suivants:

4. MINECO, "Situation économique du Rwanda en 1982", Kigali, Juin 1983.

TABLEAU 12

Part des branches dans le P.I.B.: 1976 et 1980

Branches d'activité	Année 1976		Année 1980	
	Valeur ajoutée	Part en %	Valeur ajoutée	Part en %
Agriculture vivrière, Elevage, Forêts et Pêche	24 211	41,1	43 974	41,8
Agriculture d'Exportation	5 970	10,1	5 532	5,2
Industries extractives	1 301	2,2	1 841	1,7
Industries manufacturières	7 599	12,9	16 482	15,6
Electricité et Eau	150	0,3	126	0,1
Bâtiments et Travaux publics	2 643	4,5	4 818	4,5
Commerce, Hôtellerie et Restaurants	9 002	15,3	15 885	15,0
Transports et Communications	655	1,1	4 113	3,9
Administration et I.P.S.B.L.	5 448	9,3	9 250	8,7
Droits et Taxes/Importations	1 881	3,2	3 752	3,5
Produit Intérieur Brut	58 860	100,0	105 773	100,0

Source: République Rwandaise, op . cit., p.96.

TABLEAU 13
Evolution de l'épargne auprès des institutions bancaires: 1980-1982

(Unité: 10⁶ Frws)

Dépôts à terme et épargne	Année 1 980	Année 1 981	Trimestres 1982		
			I	II	III
A) Particuliers et entreprises privées					
auprès de:- Banques Commerciales	416 ¹	654 ¹	635 ¹	410	530
- Caisse d'Epargne	844	921	969	1 007	1 025
- Banques Populaires	444 ¹	588	624	685	770
	1 704 ¹	2 163 ¹	2 228 ¹	2 102	2 325
B) Entreprises et institutions publiques ²	?	175	?	405	324
Total A et B	?	2 338	?	2 507	2 640
Evolution indiciaire	100	137	?	147	156
Pour comparaison, Evolution de la quasi-monnaie	3 200	4 209	?	4 280	4 677

Source: Banques de Dépôt et B.N.R.

N.B. 1: Ces chiffres comprennent une partie ou la totalité des dépôts des entreprises publiques

2: Il s'agit des totaux des entreprises et institutions publiques dont les dépôts ne sont pas inclus dans 1.

- *une détérioration croissante des termes de l'échange;
- *la flambée des taux d'intérêt;
- *l'accroissement du taux de chômage;
- *une concurrence de plus en plus agressive;
- *la hausse de l'inflation...

En plus de tout cela, le milieu rwandais est assez démuné en ressources naturelles, matérielles et financières. A l'exception des industries agro-alimentaires, l'industrie doit s'approvisionner à l'étranger. Le milieu étant enclavé et loin des sources d'approvisionnement, l'importation implique des coûts de plus en plus élevés.

La main-d'oeuvre, bien qu'apparemment nombreuse, est assez rare. Les sources de financement sont très limitées. Le pouvoir d'achat de la population est aussi faible...

1.2.4.3 Objectifs quantifiés à horizon 1986

Dans le souci de vaincre les difficultés alimentaires, le III^{ème} Plan de développement veut arrêter l'explosion démographique tout en augmentant la production des différents secteurs de l'économie. Les tableaux 14, 15 et 16 donnent les objectifs économiques et sociaux à atteindre en 1986. Ces derniers sont relatifs à l'auto-suffisance alimentaire et à la création d'emplois; deux domaines privilégiés par les autorités.

TABLEAU 14

BILAN ALIMENTAIRE PARTIEL PRÉVISIONNEL ET BESOINS D'IMPORTATION

PRODUIT	PRODUCTION PRÉVUE (EN TONNES)	MOINS PERTES AU STOCKAGE	MOINS SEMENCES	CONSOMMATION ANIMALE OU INDUSTRIELLE	QUANTITÉ DISPONIBLE (EN TONNES)	QUANTITÉ DISPONIBLE (GR/J/HAB.)	APPORT CALORIFIQUE KCAL/J/HAB.	DÉFICIT COMBLE /IMPORT.	BESOIN D'IMPORT. (TONNES)
Bananes	2 300 000	-	-	-	2 300 000	978	103 ¹ + 172 ²		
Haricot	214 500	12 870	15 015	-	186 615	79	257	34	25 000
Pois	37 500	375	1 075	-	35 250	15	51		
Soja	6 300	126	189	2 000	3 985	2	6	2	1 000
Arachides	25 000	875	3 125	8 000	13 000	6	21		
Sorgho	194 400	11 664	1 944	8 000	172 792	73	20 ³ + 151 ⁴		
Mais	106 200	9 558	2 124	10 000	84 518	36	128		
Froment	3 740	75	374	-	3 291	1	4	8	6 000
Eleusine	2 400	96	48	-	2 256	1	3		
Pomme de terre	370 000	22 200	55 500	5 000	287 300	122	79		
Patate douce	1 270 000	114 300	-	20 000	1 145 700	483	671		
Riz	12 250	1 225	735	-	10 290	4	10	5	2 000
Manioc	66 000	32 500	-	-	34 410	15	13		
Ignames	4 500	315	-	-	4 185	2	2		
Sucre	10 000	-	-	-	10 000	4	16	8	5 000
Total						2 077	2 047	57	39 000

1. Sous forme de banane à cuire 10%

2. Sous forme de vin de banane 90%

3. Sous forme de sorgho 10%

4. Sous forme de bière de sorgho 90%

Source: République Rwandaise, op. cit., p. 167.

TABLEAU 15

Evolution des indicateurs relatifs au niveau
De formation de la population active et à l'acquisition
des compétences techniques

Indicateurs	Etat en 1978 (effectif en milliers)	Objectif 1986 (effectif en milliers)	Taux de croissance moyen annuel
<u>Niveau de formation</u>			
Analphabètes	1 683	2 091	2,8%
Niveau primaire non terminé	700	716	0,3%
Niveau primaire terminé	217	578	10,4%
Niveau secondaire non terminé	22,6	34,9	5,6%
Niveau secondaire terminé	1,6	4,0	12,1%
Formation professionnelle	28,8	66,6	11,0%
Niveau supérieur non terminé	1,8	3,4	8,2%
Niveau supérieur terminé	1,8	4,3	11,5%
Total Population Active	2 657	3 498	3,5%
<u>Sortants annuels</u>	Etat en 1980	Objectif 1986	Δ annuel
Analphabètes	50,5	48,1	-0,8%
Niveau primaire terminé	38,5	81,2	13,2%
Niveau secondaire terminé	0,3	0,08	-19,8%
Formation professionnelle	4,2	19,8	29,5%
Niveau supérieur terminé	0,25	0,4	8,1%

Source: République Rwandaise, op. cit., p. 170.

TABLEAU 16

Evolution prévisible des indicateurs d'activité
de la population de 1978 à 1986

Indicateurs	Etat en 1978	Flux moyen annuel entre 1978 et 1986	Objectif 1986
Taux d'activité de la population active (de 15 à 65 ans)	94,5%		92%
Nombre de ménages	1 048 000		1 400 000
Nombre de ménages supplémentaire		44 000	
Nombre de nouveaux ménages créés		50 000	
Emplois libérés par décès, retraite...		6 000	
Nouveaux emplois à créer		44 000	
Situation juridique de la population active totale:			
- employeurs	1 100		1 500
- indépendants	1 030 000	30 700	1 275 600
- salariés	179 500	13 300	286 100
- apprentis	2 000		5 000
- aides familiaux	1 431 300	51 100	1 840 000
- chômeurs à la recherche d'un emploi	13 300		13 200

Source: République Rwandaise, op. cit., p. 169.

Pour ce qui est de la mission spécialement assignée aux entreprises de transformation, elle se résume en six points suivants:

- production des équipements surtout les instruments aratoires;
- production des intrants pour d'autres secteurs;
- production des biens de consommation de masse;
- exportation des produits industriels;
- entretien du capital investi et accumulation du capital productif;
- création d'emplois industriels.

Ces objectifs sont traduits en chiffres aux tableaux 17 et 18. Enfin, pour les objectifs commerciaux, le tableau 19 montre que le déficit de la balance commerciale sera maintenue. Il est jugé inévitable à cause des nombreuses contraintes pesant sur les exportations et la nécessité de maintenir un flux important des importations, surtout en biens d'équipement ainsi qu'en biens intermédiaires.

1.2.5 Infrastructures d'accueil

Les infrastructures d'accueil sont des diverses dispositions matérielles et autres permettant des facilités d'opération aux agents et opérateurs économiques du milieu rwandais.

1.2.5.1 Structures d'encadrement

Dans le but de promouvoir le développement économique, l'Etat

TABLEAU 17

COUTS CONSTITUTIFS DE LA PRODUCTION ET DE LA VALEUR AJOUTÉE PAR BRANCHE
(Année horizon 1986; en millions de FRY 1987 constants)

Branche	Consommation Intermédiaire	Salaires	Impôts Indirects -Subventions	Consommation Capital fixe	Excédent net d'Exploitation	Valeur Ajoutée	Production 1986	Production 1989
Agriculture vivrière	2 950	430	- 1 440		47 300	46 290	40 240	40 433
Élevage, Forêts et Pêche	- 503	40	160	10	5 410	5 620	6 123	5 089
Agriculture d'exportation	480	330	1 093	40	4 950	6 231	6 711	5 904
Industries extractives	1 440	990	100	530	924	2 602	4 042	2 992
Agro-Industries d'exportation	7 570	460	340	370	765	1 935	9 505	8 547
Industries agro-alimentaires	23 557	810	3 660	310	8 681	13 461	37 018	29 874
Industries manufacturières	7 030	1 490	120	500	4 160	6 270	13 300	8 447
Electricité et Eau	420	130		630	-90	670	1 099	498
Bâtiments et Travaux Publics	7 140	6 010	60	1 509	-90	7 480	14 620	9 393
Restaurants et Hôtels	610	330	20	265	-25	590	1 200	591
Commerce	2 040	1 670	560	660	20 510	23 490	25 440	16 955
Transports et Communication	8 250	970	540	890	730	3 130	11 650	7 374
Banques, assurances et divers	5 730	660	160	2 580	2 830	6 230	11 960	7 911
Administration et I.N.S.B.L.	8 920	12 620		1 330		13 950	22 870	15 685
TOTAL	76 910	26 940	4 891	9 665	95 963	137 859	214 769	159 585

Source: République Rwandaise, op. cit., p. 187

TABLEAU 18.

Perspectives du secteur industriel à horizon 1986

Types d'industries	Effectif		
	A créer	A rénover	Total
Industries agro-alimentaires	15	6	21
Industries du bâtiment	4	0	4
Industries métallurgiques	2	0	2
Industries mécaniques	2	0	2
Industries électriques et électroniques	1	1	2
Industries chimiques	8	1	9
Industries textiles	3	1	4
Total	38	9	47

Source: MINECO, " Bilan de l'action menée dans les secteurs des attributions du Ministère de l'Economie et du Commerce. 1962-1982 ", pp. 122-128.

TABLEAU 19

EVOLUTION PREVISIBLE DES EXPORTATIONS ET IMPORTATIONS DE 1980 A 1986

(En millions de FRW constants 1980)

Exportations FOB

Produit	Année	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Café (FOB Kagitumba)		5.197	5.863	4.876	5.088	5.300	5.512	5.712
Thé		1.040	945	1.125	1.160	1.190	1.230	1.270
Pyrethre		150	130	160	190	230	265	315
Quinquina		279	160	160	280	320	360	440
Peaux		280	240	260	260	260	260	260
Cassitérite ou Etain		1.785	1.390	1.595	1.810	2.060	2.350	2.670
Wolfram ou Ferro-tungstène		510	400	400	430	460	490	520
Divers minéraux		174	270	280	280	290	300	310
Divers enregistrés		131	130	130	130	130	630	1.130
Autres non enregistrés et ajustements		2.856	1.640	950	950	950	950	950
TOTAL EXPORTATIONS FOB		12.402	11.168	9.936	10.578	11.190	12.347	13.589

Importations CIF

Biens de consommation avec licence	8.088	8.484	8.100	8.400	8.710	9.030	9.370
Biens de consommation sur aide	655	655	655	655	655	655	655
Carburants avec licence	2.519	3.300	3.420	3.850	4.290	4.610	4.960
Carburants sur aide	270	360	390	420	450	490	530
Biens intermédiaires avec licence	3.269	3.170	3.390	3.230	3.000	3.260	3.550
Biens intermédiaires sur aide	627	627	650	675	700	725	750
Biens d'équipement avec licence	2.184	2.000	2.140	2.290	2.450	2.620	2.800
Biens d'équipement sur aide	4.956	5.687	5.200	5.480	5.700	5.910	6.135
Autres biens enregistrés	742	742	770	800	830	860	890
Autres biens non enregistrés et ajustements	2.356	1.840	950	950	950	950	950
TOTAL IMPORTATIONS CIF	25.666	26.065	25.745	26.750	27.735	29.110	30.590
TOTAL IMPORTATIONS FOB	18.177	18.005	17.563	18.236	18.050	19.820	20.810

Source: République Rwandaise, opt. citée, 182.

Rwandais a mis en place trois organismes chargés de l'encadrement des activités commerciales et industrielles. Ce sont le MINECO, la BRD et la CCIR.

-Créé en janvier 1979, le MINECO a reçu la mission suivante: assurer la promotion économique du pays, assurer l'organisation du commerce et assurer la promotion de l'industrie et de l'artisanat. Pour pouvoir accomplir sa mission, le MINECO s'est doté de la structure représentée à la figure 4.

En ce qui concerne les services d'encadrement, les techniciens de la Direction Générale de l'Industrie et de l'Artisanat, épaulés par les experts de l'ONUDI, ont déjà identifié un certain nombre de projets industriels et effectué des études de faisabilité qu'elle tient à la disposition des investisseurs. En outre, elle participe à des missions de prospection industrielle, assure des relations avec des centres nationaux et internationaux de promotion industrielle.

Quant à la Direction Générale du Commerce, ses activités visent surtout une meilleure organisation du commerce.

-Dans le but d'inciter les capitaux d'investissement et d'encourager ainsi la naissance et le développement d'entreprises dans les secteurs public et privé, la loi du 5 août 1967 créa une société par actions à responsabilité limitée dénommée "Banque Rwandaise de Développement". Celle-ci est organisée de la façon représentée à la figure 5.

MINECO: ORGANIGRAMME. SEPTEMBRE 1983.

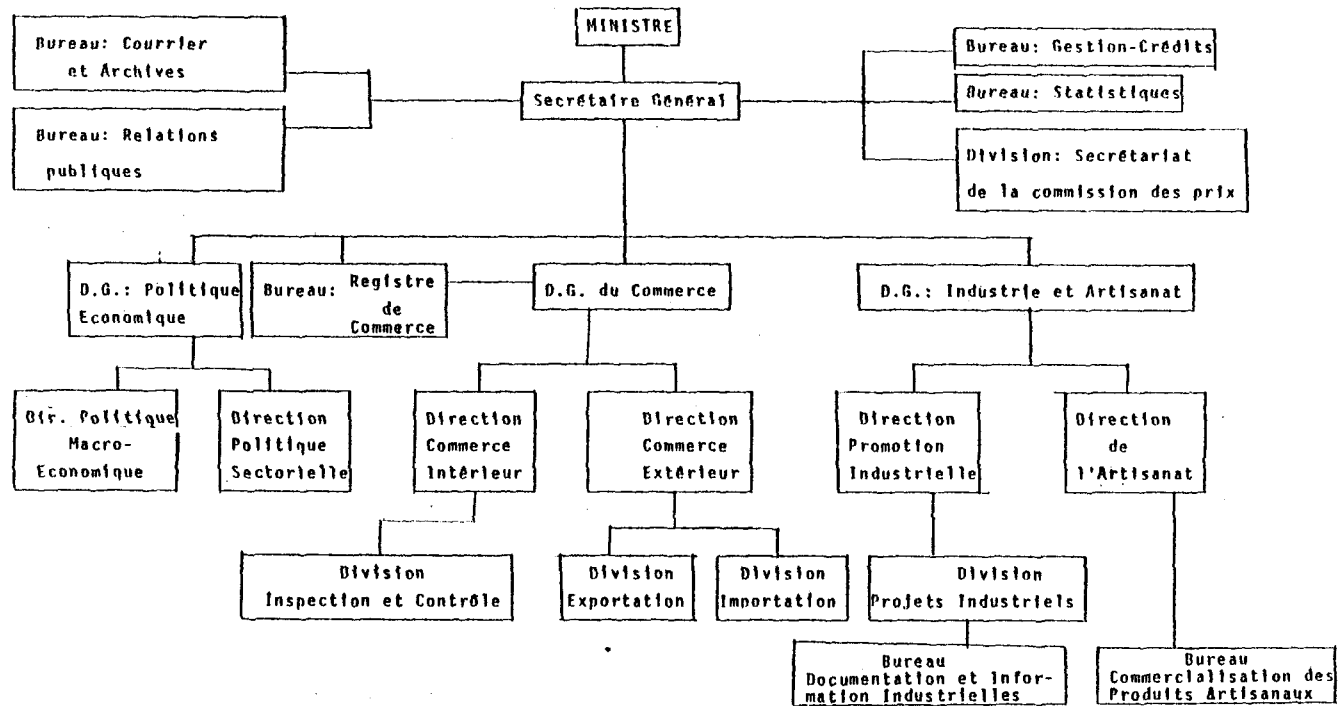


Figure 4 Organigramme, MINECO, septembre 1983.

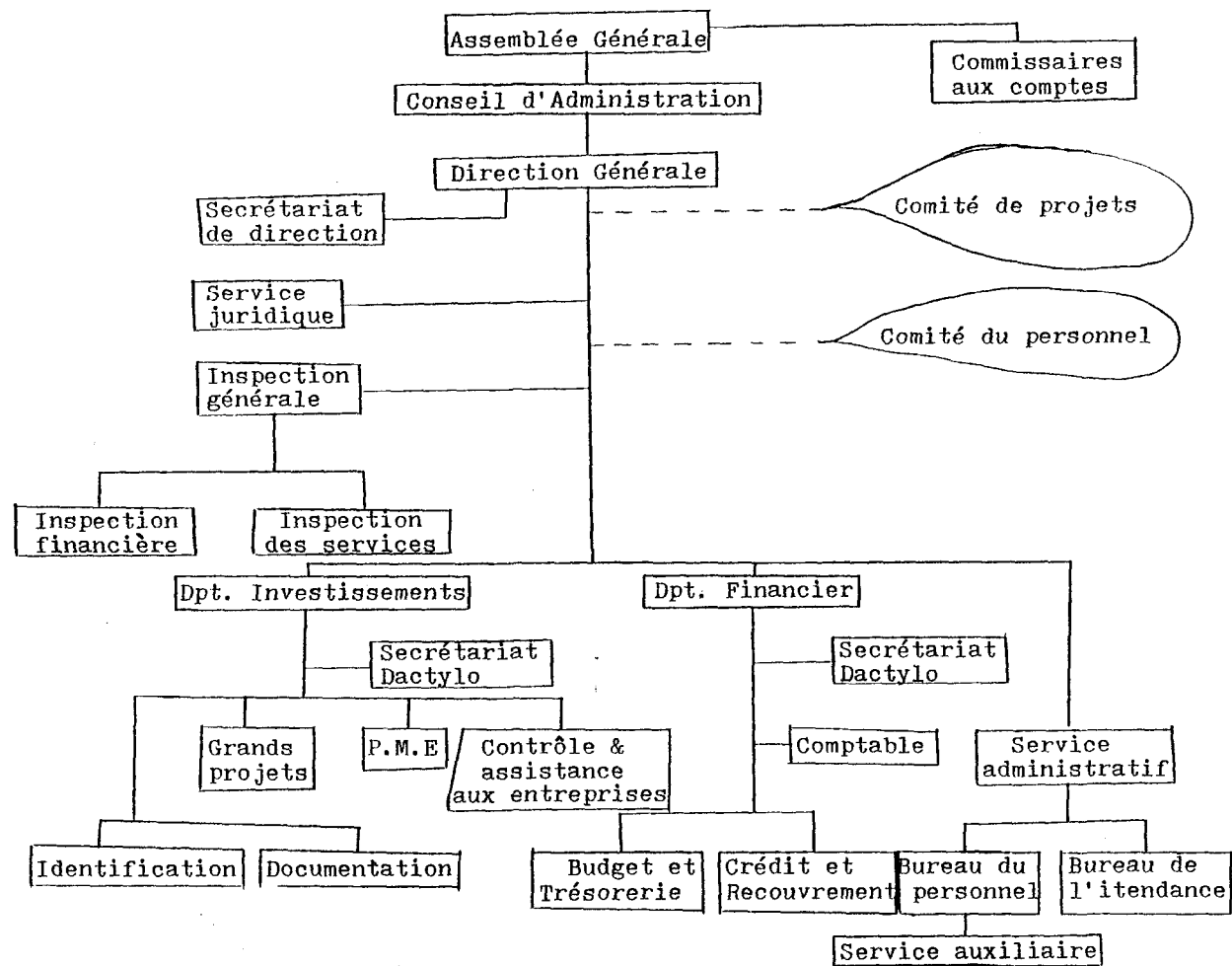


Figure 5 Organigramme, B.R.D., octobre 1982.

En ce qui a trait aux opérations visant la création et le développement d'entreprises, la BRD doit entre autres:

- s'intéresser à la création et au développement d'entreprises par voie de participations au capital, de souscriptions d'obligations, de bons de caisse ou d'autres titres et d'octroi de crédits à long terme;

- effectuer ou faire effectuer tous travaux de recherche ou d'études lui permettant d'apprécier la rentabilité des entreprises qu'elle se propose de financer;

- recevoir des dépôts des entreprises au capital et à la gestion desquelles elle participe, effectuer ou garantir à ces organisations toute opération de crédit à court et à moyen termes;

- gérer tout fonds spécialisé ou non, public ou privé.

Dans toutes ses interventions, la BRD tient compte des facteurs suivants: viabilité et rentabilité du projet, effets socio-économiques du projet, disponibilités financières de la BRD, honorabilité et compétences du promoteur... Le tableau 20 résume les interventions de la BRD pour la période 1975-1981.

Enfin, pour plus d'informations, le lecteur aura avantage à consulter le Programme de promotion des petites et Moyennes Entreprises au sein de la Banque Rwandaise de Développement ainsi que le document intitulé Conditions générales applicables aux crédits accordés par la Banque Rwandaise de Développement.

TABLEAU 20

Interventions de la BRD: 1975-1981 (unité: 10⁶ Frws)

Interventions	Effectif	Investissement total	Prêts BRD	Quotité- BRD
Financement des projets	42	309,5	172,9	56%
Financement de programmes	38	70,0	53,8	77%
TOTAL	80	379,5	226,0	60%

Source: "Programme de promotion des Petites et Moyennes
Entreprises au sein de la Banque Rwandaise de
Développement", mars 1982, p.9.

-Conscient de l'importance du commerce dans l'économie nationale, considérant les multiples opportunités en matière d'industrialisation et dans le souci d'avoir un lien permanent avec les agents économiques du pays, l'Etat Rwandais institua un organisme de droit public dénommé "Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda". Ayant son siège à Kigali et des bureaux régionaux dans chaque chef-lieu de préfecture, la CCIR regroupe d'office toute personne physique ou morale immatriculée au Registre de Commerce.

En dépit de sa rénovation récente et malgré l'insuffisance de son personnel, la CCIR présentait à la fin de l'exercice 1982 un bilan des activités reprises ci-après.

- *Avis au gouvernement sur certains projets de loi et règlements;
- *Mise au point d'un programme de formation des hommes d'affaires rwandais à Kigali (comptabilité et fiscalité);
- *Rassemblement des nouvelles adresses des fournisseurs étrangers et leur transmission à plus de 490 opérateurs économiques du pays;
- *Participation à différentes assises à caractère régional et international...

1.2.5.2 Le système bancaire et de crédit

Le système bancaire et de crédit est sous le contrôle de la BNR.

Dans le domaine de l'import-export, trois banques, à savoir la Banque Commerciale du Rwanda, la Banque de Kigali et la Banque Continen-

tales Africaines du Rwanda, effectuent toutes les opérations financières. Aussi, le système bancaire compte trois institutions d'investissement et d'épargne. Il s'agit de la Caisse d'Epargne du Rwanda, de la BRD et des Banques Populaires.

Par la politique de crédit actuellement en vigueur, priorité est accordée aux activités considérées comme favorisant la promotion socio-économique du pays. Le tableau 21 indique que l'agriculture et l'élevage sont les plus privilégiés par cette politique. Par exemple, les industries agro-alimentaires ont respectivement eu 40% et 31,1% en 1981 et 1982.

1.2.5.3 Autres infrastructures

Dans le III^{ème} Plan quinquennal on prévoit le lotissement et l'aménagement de zones industrielles à Kigali, Kanombe, Butare et à Ruhengeri ainsi que d'autres domaines industriels au niveau préfectoral.

En plus des éléments jusqu'ici cités, les infrastructures d'accueil incluent aussi un certain nombre d'institutions déjà opérationnelles ou qui sont sur le point de l'être. Il s'agit du Fonds de Développement des PME, du Centre National de Transfert des Technologies, du Fonds de Garantie des Emprunts Extérieurs, etc.

Enfin, spécialement dans le but de parer aux difficultés inhérentes à l'enclavement et à l'exiguïté du marché, le Rwanda est membre des organismes régionaux et internationaux. Citons entre autres la Communauté Economique des Pays des Grands Lacs avec le Zaïre et le Burundi, l'Organisation du Bassin de la Kagera avec la Tanzanie et le Burundi,

TABLEAU 21

Evolution du crédit par branche d'activité; 1981-1982

Branche d'activité	Année 1981		Année 1982	
	Crédit en 10 ⁶ Frws	Pourcentage	Crédit en 10 ⁶ Frws	Pourcentage
Agriculture et Elevage	3 776,6	41,0%	3 298,3	33,1%
Extractions minières	574,5	6,2%	461,0	4,6%
Industries manufacturières	928,7	10,1%	1 636,9	16,4%
Bâtiments et Travaux publics	448,3	4,9%	266,2	2,7%
Commerce	1 617,9	17,6%	1 907,7	19,1%
Services	502,0	5,5%	743,7	7,5%
Particuliers et Divers	1 354,2	14,7%	1 654,8	16,6%
Total- Crédits accordés	9 202,2	100,0%	9 968,6	100,0%

Source: B.N.R., Service des Statistiques.

la zone d'Echange Préférentiel, l'OCAM, la CEE-ACP et autres.

Ainsi, bien que le milieu rwandais ne soit pas privilégié en ressources, les autorités et autres organismes de soutien font preuve de bonne volonté. Ils travaillent à la promotion économique du milieu trans-organisationnel rwandais. Seulement, les résultats de ces intervenants sont proportionnels aux moyens dont ils disposent, ceux-ci sont assez limités. Ces efforts entrepris ici et là ont permis aux entrepreneurs rwandais de se lancer dans les activités entrepreneuriales.

1.3 L'ACTION EN MILIEU RWANDAIS

Après cette présentation des infrastructures mises en place dans le milieu, il est bon d'enchaîner par un inventaire des actions entrepreneuriales enregistrées dans le pays. A cause de l'irrégularité dans la tenue des statistiques, on n'a pas pu retracer l'évolution complète de la création d'entreprises depuis les années 50. A noter aussi que les données statistiques présentées ci-après n'incluent pas les activités commerciales à caractère frauduleux ou ambulant exercées par certaines gens.

La présente section veut saisir le stade de développement actuel du milieu des affaires rwandais, identifier vers quels secteurs et branches d'activités les entrepreneurs ont tendance à diriger leur action et illustrer dans quelle mesure les nationaux ont participé dans ces actions entrepreneuriales.

1.3.1 Vue d'ensemble

Selon des renseignements tirés de la CCIR, l'effectif des immatriculations au Registre de Commerce est passé de 2 000 à 6 320 entre 1972 et 1982⁵. Le tableau 22 fait la répartition de ces inscriptions selon le type de commerce et par préfecture. On y remarque que Kigali compte à elle seule environ 33% de l'effectif total. Pour ce qui est des activités industrielles, le tableau 23 fait état de 102 entreprises de transformation à la fin de 1982. Enfin, on a tenté de connaître l'âge approximatif des entreprises en activités à la fin d'octobre 1983. L'extrapolation présentée au tableau 24 montre que plus de 60% avaient moins de cinq ans au moment de l'intervention.

1.3.2 Orientation de l'action

Maintenant que l'on a une vue globale de l'action entrepreneuriale en milieu rwandais, voyons vers quels secteur et branche d'activité elle a été orientée.

1.3.2.1 En analysant les inscriptions au Registre de Commerce, on constate que sur 6 725 immatriculations enregistrées à la fin de 1981, environ 83% étaient des activités relatives au commerce de détail. Et 75% des détaillants commercialisaient des articles d'habillement et de ménage ainsi que des produits vivriers. Cette analyse est détaillée au tableau 25.

5. Documents internes de la CCIR.

TABLEAU 22

Effectif des commerçants selon le type de commerce, fin 1981

Prefectures	Type de commerce				Statut		Total
	Import.	Export.-	½ Gros	Détail	P. Ph.	P.M.	
Kigali	147	3	267	1 829	2 051	195	2 246
Gitarama	0	0	98	506	593	11	604
Butare	2	0	145	713	843	17	860
Gikongoro	0	0	38	307	345	0	345
Kbuye	0	0	43	271	313	1	314
Cyangugu	0	0	61	230	277	14	291
Gisenyi	0	0	150	645	784	11	795
Ruhengeri	3	4	72	381	453	7	460
Byumba	1	0	64	414	473	6	479
Kibungo	1	0	31	299	322	9	331
Rwanda	154	7	969	5 595	6 454	271	6 725

Source: MINECO, Rapport annuel 1981, Annexe IIII

TABLEAU 23

Tableau récapitulatif des entreprises de transformation

Industries	Fin 1961 ¹ Rwanda-Urundi	Fin 1966 Rwanda	Fin 1982 Rwanda
Industries agro-alimentaires	53	24	33
Industries textiles	3	2	6
Industries du papier	5	2	6
Métallurgie et Mécanique	16	5	11
Construction et Travaux publics	96	16	20
Industries chimiques	5	5	11
Ménuiseries modernes	-	-	13
Electronique	-	1	1
Industries extractives	57	-	1
Total	235	55	102

Source: -(Fin 1961 et Fin 1966) MINECO, " Bilan de l'action menée dans les secteurs des attributions du Ministère de l'Economie et du Commerce. 1962-1982 ", Kigali, 1982, pp.93-96.

-(Fin 1982) Statistiques et documents internes du MINECO, D.G. de la Politique Economique.

TABLEAU 24

Age estimatif des entreprises; fin octobre 1983

Echantillon: 30% de la population totale			Extrapolation; Population: $\frac{\text{échantillon} \times 100}{30}$		
Age	Effectif	%	Age	Effectif	%
0-3 ans	663	32,7	0-3 ans	2 211	32,7
3-5 ans	688	33,9	3-5 ans	2 293	33,9
5 ans et plus	678	33,4	5 ans et plus	2 259	33,4
Total Echantillon	2 029	100,0	Total Population	6 763	100,0

Source: Echantillon tirée des inscriptions au Registre de Commerce dans la préfecture de Kigali détenues par le Tribunal de Première Instance de Nyamirambo.

TABLEAU 25

Importance des détaillants dans le commerce; fin 1981

Préfectures	Demi-Grossistes		Détaillants	
	Total	Bars et Restaurants	Total	Produits vivriers, articles d'habillement et de ménage
Kigali	267	172	1 829	1 277
Gitarama	98	89	506	465
Butare	145	81	713	620
Gikongoro	38	32	307	276
Kibuye	43	44	271	229
Cyangugu	61	44	230	166
Gisenyi	150	115	645	612
Ruhengeri	72	55	381	351
Byumba	64	51	414	361
Kibungo	31	23	299	222
RWANDA	969	702	5 595	4 218

Source: MINECO, Rapport Annuel 1981

1.3.2.2 Des quelques 6 670 hommes d'affaires en activités au 29 septembre 1982, seulement une centaine exerçaient des activités de transformation⁶. Parmi ces activités, le tableau 26 montre la prédominance des industries d'alimentation et de boissons. Enfin, sur une liste de 102 entreprises de transformation, seulement 74 étaient considérées, par le Service des Statistiques du MINECO, comme étant des entreprises industrielles. Les 28 restantes ne sont que des unités artisanales. Les entreprises industrielles sont classées et localisées comme suit:

1. Industries de transformation des produits agricoles et de fabrication des denrées alimentaires:
Ce sont:

*Trois usines de déparchage de café localisées à Kigali, Ruhengeri et à Gisenyi;

*Dix usines à thé localisées dans Byumba, Gisenyi, Cyangugu et Gikongoro;

*Deux huileries d'arachides sises dans Kibungo et Kigali. Elles ne fonctionnent plus faute de matières premières;

*Une usine d'extraction de pyrèthrine à Ruhengeri, l'OPYRWA dont les équipements furent déclarés non appropriés;

*Une minoterie à Ruhengeri;

*Une usine de transformation du riz paddy à Kabuye;

*Une limonaderie à Kicukiro, Kigali;

*Une brasserie installée à Gisenyi;

*Une unité de fabrication de jus de "maracudja" à Cyangugu;

6. Documents internes de la CCIR.

TABLEAU 26

Participation des différentes branches
de l'industrie à l'économie: fin 1982

Branches	Production	Effectif Salariés	Salaires
Alimentation & Boissons	69,99%	39,73%	29,76%
Bâtiments & Travaux Publics	13,50%	36,14%	27,28%
Bois	1,90%	6,31%	6,01%
Industries Chimiques	2,18%	1,88%	1,51%
Mécanique & Métallurgie	5,96%	10,93%	22,72%
Divers	6,47%	5,01%	12,72%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

Source: MINECO, "Bilan de l'action menée dans les secteurs des attributions du Ministère de l'Economie et du Commerce. 1962-1982", Kigali, 1982, p. 118.

- *Une sucrerie à Kabuye dans Kigali;
- *Une laiterie à Nyabisindu dans Butare;
- *Six boulangeries-pâtisseries-confiseries à Kigali, Butare, Ruhengeri et Gisenyi;
- *Une brasserie "OVIBAR" à Kigali;
- *Une confiserie de fabrique de bonbons à Kigali;
- *Une usine de tabac à Kigali;
- *Une usine de confitures à Gihindamuyaga dans Butare.

2. Les entreprises de construction sont:

- *Trois menuiseries métalliques à Kigali;
- *Onze menuiseries de bois sises à Kigali, Butare, Ruhengeri et Gitarama;
- *Quatorze entreprises du bâtiment localisées à Kigali, Butare et à Gisenyi;

3. Les ateliers et usines de montage:

- *Treize garages de réparation ou de débosselage d'automobiles à Kigali, Gitarama et Gisenyi;
- *Une usine de montage de radios et d'appareils électroniques à Kigali.

4. Industries du textile, cuir et pneumatiques:

- *Une usine de chaussures en PVC à Kigali;
- *RWANTEXCO, une usine de couvertures sises à Kigali;
- *Bandag, la société rwandaise des pneumatiques sise à Kigali;
- *Une tannerie-coordonnerie localisée à Kigali.

5. Industries chimiques:

- *Deux usines de peinture et de vernis à Kigali;
- *Deux savonneries installées à Kigali;
- *Une entreprise des plastiques sise à Gikondo;
- *Une usine de matelas en mousse localisée à Kigali;
- *Une usine d'allumettes à Butare;
- *Une usine de tubes en PVC sise à Kigali.

6. Industries métalliques:

- *Une fabrique de casseroles en aluminium à Cyangugu;
- *Une clouterie à Kigali;
- *Une usine d'ondulation et de galvanisation des tôles à Gikondo;
- *Une fonderie d'étain dans Kigali;
- *Une manufacture métallique à Kigali.

7. Industries du papier:

- *Une papeterie à Zaza dans Kibungo;
- *Quatre imprimeries à Kigali et à Kabgayi.

Telles sont les différentes entreprises de transformation installées en milieu rwandais.

En ce qui concerne les perspectives en matière d'industrialisation, l'accent est encore mis sur les entreprises agro-alimentaires. En effet, sur 47 projets de création ou d'amélioration envisagés à horizon 1990, 21 d'entre eux visent les agro-industries. Les industries chimiques viennent

au second rang avec neuf projets⁷ .

Malgré la nette prépondérance des activités commerciales, les tableaux 27 et 28 montrent que le secteur tertiaire enregistra, en 1982, un chiffre d'affaires inférieur de 4 464,2 Frws à celui du secteur secondaire. Rappelons-nous que le secteur tertiaire est surtout constitué par les activités commerciales.

Bien qu'il n'y ait pas de données chiffrées relatives aux emplois créés par les entreprises commerciales, tout laisse croire que ces dernières ne sont pas créatrices d'emplois. Pour ce qui est des entreprises industrielles, le tableau 29 indique que celles-ci ont distribué une masse salariale de 72 196 905 Frws à 6 833 employés au mois de décembre 1981. On remarque aussi que les entreprises agro-alimentaires offrent plus d'emplois et que leur masse salariale vaut plus de la moitié de celle de toute l'industrie.

Ainsi, en dépit de leur prédominance quantitative, les entreprises commerciales apportent moins à l'économie par rapport aux unités de transformation. Alors que le secteur tertiaire est dominé par le commerce de détail, le secteur secondaire est dominé par les industries agro-alimentaires.

7. MINECO, "Bilan de l'action menée dans les secteurs des attributions du Ministère de l'Economie et du Commerce. 1962-1982", Kigali, 1982.

TABLEAU 27

EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU SECTEUR TERTIAIRE PAR BRANCHE D'ACTIVITE EN 1982

UNITE: 10⁶ FRWS

PERIODE \ BRANCHE	ENTREPRISES CONSTRUCTION	AGRO-ALI- MENTATION	INDUSTRIES CHIMIQUES	MENUISERIE MODERNE	TEXTILE & CHAUSSURE	FABR. OUV. RAGE METAL.	IMPRIMERIE PAPETERIE	TOTAL
Trimestre I/82	91,6	2 052,3	362,3	38,7	76,1	200,1	27,5	2 848,6
Trimestre II/82.	372,8	2 896,0	320,0	25,2	120,5	255,2	27,0	4 016,9
Trimestre III/82	319,9	6 712,5	416,8	32,4	122,3	342,8	27,8	7 974,5
Trimestre IV/82	224,5	5 634,3	377,2	70,7	95,8	257,5	36,6	6 696,7
ANNEE 1982	1 008,8	17 295,1	1 476,5	167,1	414,7	1 055,6	118,9	21 536,7
POUR COMPARAISON								
Trimestre III/81	544,9	3 752,0	333,9	39,8	162,5	273,3	22,9	5 258,0
Trimestre IV/81	168,4	3 327,7	334,7	52,8	89,6	240,4	30,5	4 232,5
ANNEE 1981	1 457,7	12 414,4	1 249,7	155,0	334,1	809,4	100,3	16 211,8

Source: INECCO, "Bilan de l'action menée dans les secteurs des attributions du Ministère de l'Economie et du Commerce. 1962-1982", Kigali, 1982.

TABLEAU 28
EVOLUTION CONJOINTURELLE DU SECTEUR TERTIAIRE EN 1982 (UNITE: 10⁶FRWS)

Période \ Branche	Transports	Produits pétroliers	Pharmacies	Commerce véhicules	Commerce de gros	Commerce de détail	Hôtels	TOTAL
Trimestre IV/81	889	1 086	67	785	660	600	118	4 205
Trimestre I/82	859	679	57	829	694	626	134	3 878
Variation I/IV	-3,3%	-37,4%	-14,9%	5,6%	5%	4,3%	13,5%	-7,7%
Trimestre II/82	789	859	64	807	581	583	148	3 878
Variation I/II	-8,1%	26,5%	12,3%	-2,6%	-16,3%	-6,8%	10,4%	-1,2%
Trimestre III/82	1 230	872	52	691	831	626	157	4 459
Variation III/II	15,9%	1,5%	-10,7%	-14,3%	43%	7,3%	6%	16,4%
Trimestre IV/82	1 410	1 000	57	1 019	615	652	143	4 904
Variation III/IV	14,6%	15,6%	9,6%	47,4%	-25%	4,1%	-0,9%	10%
TOTAL 1982	4 288	3 410	250	3 346	2 721	2 487	582	17 072
TOTAL 1981	3 706	3 512	238	3 641	2 679	2 722	460	16 958
Variation 81/82	15%	-2,6%	-3,3%	8,1%	1,6%	-8,9%	-26,5%	0,7%

Source: MINECO, "Bilan de l'action menée dans les secteurs des attributions du Ministère de l'Economie et du Commerce. 1962-1982", Kigali, 1982, p.63.

TABLEAU 29

Evolurion trimestrielle des emplois et de la masse salariale
au premier semestre 1982

Branches d'activité	Décembre 1981		Premier Trimestre 1982		Deuxième Trimestre 1982	
	Emplois	M.S.	Emplois	M.S.	Emplois	M.S.
Entreprises de Construction	1 005	9 243 562	1 678	50 484 663	1 683	30 855 653
Entreprises agro-alimentaires	1 891	38 101 819	3 861	173 185 282	8 512	165 168 229
Industries chimiques	3 095	11 631 264	856	33 202 074	3 376	46 412 842
Menuiseries modernes	93	920 625	127	3 497 848	178	5 569 801
Industries textiles et Chaussures	295	4 410 208	332	16 072 696	304	2 135 376
Fabrication d'ouvrages métalliques	320	6 371 997	338	13 701 226	352	14 740 953
Imprimeries et papé-teries	134	1 517 330	124	?	?	?
Total	6 833	72 196 905	7 316	?	?	?

Source: MINECO, "Les principaux indicateurs de l'économie rwandaise au premier semestre 1982.", Kigali, Octobre 1982.

1.3.3 Participation des nationaux à l'action

Avant de clore cette section consacrée à l'inventaire des actions entrepreneuriales enregistrées en milieu rwandais, il serait intéressant de voir dans quelle mesure les nationaux ont participé dans de telles actions.

En comparant les données des tableaux 30 et 31, on remarque que les ressortissants rwandais ont réussi à se tailler une place dans le monde des affaires. Alors que la presque totalité des entreprises du Rwanda-Urundi étaient détenues par les étrangers, on voit qu'au 29 septembre 1982, seulement 3,5% des hommes d'affaires du milieu rwandais étaient des étrangers. Néanmoins, le fait à regretter est représenté au tableau 32 où 27,45% des entreprises industrielles sont encore entre les mains des étrangers. En réalité, les ressortissants rwandais, n'ayant pas les moyens requis pour lancer des entreprises industrielles, se sont contentés des activités commerciales.

1.3.4 Commentaires

On constate que l'action entrepreneuriale en milieu rwandais n'est qu'à ses débuts. Les activités commerciales sont plus nombreuses que celles de transformation. Cependant, toutes sont à développer et à intensifier.

Différents facteurs expliquent ce peu de développement du milieu trans-organisationnel rwandais. D'un côté, il y a des raisons plus apparen-

TABLEAU 30

Détenteurs d'entreprises au Rwanda-Urundi en 1961

Détenteurs	Entreprises détenues	Pourcentage
Belges.....	94	44
Italiens.....	35	16
Grecs.....	22	10
Français.....	3	1
Autres Européens..	15	7
Asiatiques.....	6	3
Autres Etrangers..	6	3
Sociétés anonymes.	16	7
Autochtones.....	16	7
Total	213	100

Source: MINECO, " Bilan de l'action menée dans les secteurs des attributions du Ministère de l'Economie et du Commerce. 1962-1982 ", Kigali, 1982, p.94.

TABLEAU 31

Pourcentage des hommes d'affaires étrangers
en milieu rwandais au 29/9/1982

Préfectures	Effectif total	Pourcentage	Etrangers	Pourcentage
Kigali	2 002	30,0%	123	6,1%
Gitarama	777	11,6%	2	0,2%
Butare	874	13,1%	35	4,0%
Gikongoro	359	5,4%	2	0,6%
Cyangugu	313	4,7%	4	1,2%
Kibuye	280	4,2%	1	0,2%
Gisenyi	745	11,2%	19	2,5%
Ruhengeri	525	7,9%	15	2,9%
Byumba	444	6,6%	21	4,7%
Kibungo	352	5,3%	10	2,8%
Rwanda	6 671	100,0%	232	3,5%

Source: Documents internes de la C.C.I.R.

TABLEAU 32

Répartition des entreprises de transformation
par propriétaires au 31/12/1982

Propriétaires	Effectif	Pourcentage
Etat Rwandais.....	25	24,51%
Mixtes.....	11	10,78%
Etrangers.....	28	27,45%
Rwandais privés.....	27	26,47%
Rwando-Etrangers.....	4	3,92%
Confessions religieuses	7	6,86%
Total	102	100,00%

Source: Tableau compilé à partir de la liste des entreprises industrielles et artisanales du MINECO, D.G. de la Politique Economique.

tes et par conséquent plus évoquées; ce sont entre autres le manque de ressources en général et de moyens financiers en particulier, l'insuffisance des infrastructures d'accueil, l'enclavement... D'un autre côté, il y a d'autres raisons non moins importantes, mais moins apparentes que les premières. Il s'agit des multiples facteurs qui sont hors du contrôle aussi bien des autorités que des opérateurs économiques du milieu.

Premièrement, le milieu est politiquement et économiquement jeune. Comme la plupart des pays africains, le Rwanda fut victime des méfaits de la colonisation. Il va de soi que les autorités coloniales ont inhibé l'esprit entrepreneurial des autochtones. Ne recherchant que les matières premières pour leurs industries, elles n'ont favorisé que les activités qui répondaient à leurs intérêts propres. C'est ainsi que l'extraction minière et les cultures industrielles (café, cacao, coton...) furent les premières préoccupations des autorités coloniales. L'instauration des structures et organismes de soutien tels que les moyens de communication et autres services à la communauté ne revêtait pas d'intérêt primordial pour la métropole. Ceci eut pour conséquence de maintenir les autochtones à l'écart des activités économiques dans leur milieu. L'exercice des activités commerciales et industrielles resta à la discrétion des étrangers jusqu'au début des années 70.

Deuxièmement, à ce moment, plusieurs étrangers durent quitter le pays. Il n'est pas nécessaire de rappeler que ces derniers se sont arrangés pour démanteler le réseau commercial qui venait de s'implanter

dans le milieu. Mais, cet incident eut pour effet positif de permettre aux nationaux de commencer à prendre en main le contrôle de leur milieu et à en assurer la destinée économique. Ce contrôle ne fut jamais total parce que les agents du milieu n'avaient pas un pouvoir de négociation égal à celui de leurs interlocuteurs. C'est dans ces conditions que l'entrepreneur rwandais, ayant toujours été tenu à l'écart des activités économiques de son milieu et ses prédécesseurs ayant détruit tout ce qui était en place, a commencé à fonctionner. Il est tout à fait compréhensible qu'il ait éprouvé beaucoup de difficultés à s'habituer à ses nouvelles activités.

Troisièmement, la crise pétrolière de 1973 a beaucoup secoué l'économie rwandaise. Ayant pu désorganiser toute l'économie mondiale, elle ne pouvait qu'avoir des conséquences plus désastreuses sur une économie qui n'était qu'au début de son développement.

Enfin, d'autres facteurs concurrent à expliquer le peu de développement actuel du milieu trans-organisationnel rwandais. Il convient de citer, à titre d'exemples, la détérioration toujours croissante des termes de l'échange, la crise économique mondiale caractérisée par une flambée des taux d'intérêt, une hausse de l'inflation, un déséquilibre économique de plus en plus croissant entre le Nord et le Sud...

1.4 SOMMAIRE

Dans ce chapitre, il était question non pas d'analyser un problème quelconque, mais plutôt de faire une description objective du milieu problématique.

matique. De la plus grande neutralité possible, cette description a permis d'avoir une représentation plus enrichie du milieu des affaires rwandais.

Après avoir fait une brève présentation dudit milieu, on a procédé à une description assez détaillée du milieu rwandais ainsi qu'à un inventaire des actions entrepreneuriales enregistrées dans le milieu trans-organisationnel rwandais. L'image de la situation est que présentement, ce milieu est encore au début de son développement. Bien que les autorités favorisent les activités industrielles, le fait est que plus de 95% des entreprises légalement reconnues n'exercent que des activités commerciales.

Alors que les entreprises commerciales sont dominées par le commerce de détail des produits de consommation finale, l'industrie est caractérisée par le monopole des industries agro-alimentaires.

Finalement, l'étape d'analyse descriptive permet d'inventorier les principales difficultés communément vécues par les entreprises du milieu rwandais en général et par les PME en particulier. Le chapitre suivant présente ces difficultés à partir desquelles l'aspect à étudier a été choisi et de là le point d'ancrage de l'analyse.

CHAPITRE 2

CHOIX D'UN POINT D'ANCRAGE

2.0 INTRODUCTION

Au chapitre précédent, on a vu que le développement tant industriel que commercial du milieu rwandais est encore à ses débuts. Alors que l'environnement politico-légal est favorable à l'action entrepreneuriale, celle-ci est entravée par l'insuffisance des ressources dans le milieu.

Ce deuxième chapitre indique l'orientation précise du diagnostic-intervention en donnant l'aspect particulier qui fut privilégié ainsi que le point d'ancrage choisi. Il comporte trois sections. La première consiste en une sélection d'un aspect à étudier. La seconde présente l'ancrage de l'analyse. Et la troisième termine le chapitre par une revue de littérature qui fait ressortir les principales caractéristiques du système d'activités qui a été jugé pertinent.

2.1 SELECTION D'UN ASPECT A ETUDIER

Après la description du milieu problématique, on va enchaîner par le choix d'un aspect à analyser. Cette section présente les principaux indicateurs-symptômes du milieu des affaires rwandais, passe en revue les difficultés communément vécues par les entreprises du milieu et fait ressortir le goulot d'étranglement de la promotion économique du milieu rwandais.

2.1.1 Indicateurs-symptômes

Au cours de cette recherche-action, quatre indicateurs-symptômes du milieu des affaires rwandais ont été identifiés.

2.1.1.1 Le faible taux de réalisation des projets industriels

Ce fait est illustré au tableau 33 où le taux de réussite des projets du IIIème Plan 1977-1981 ne fut que de 53,5%. Mais il faut remarquer que 73% des projets terminés dataient de la période 1966-1970.

Pour ce qui est de la cause de ce faible taux, on est d'avis que c'est dû à l'absence d'analyses des projets avant leur mise en oeuvre. La Direction Générale de l'Industrie et de l'Artisanat en parle en ces termes: "...La raison profonde pour la non-réalisation de la plupart des projets est l'absence complète d'études appropriées".⁸

Ce taux qui laisse à désirer a des implications fâcheuses sur l'économie nationale. La production industrielle ne pouvant augmenter faute d'unités de production, l'économie sera toujours tributaire des importations. Ainsi, la balance commerciale restera déficitaire. En effet, aussi longtemps que la production n'aura pas augmenté, on devra importer chaque fois plus afin de satisfaire la demande nationale dont l'écart sur l'offre ira en s'accroissant.

8. MINECO, "Bilan de l'action menée dans les secteurs des attributions du Ministère de l'Economie et du Commerce. 1962-1982", p. 115.

TABLEAU 33

Réalisation des projets industriels du II^{ème} Plan 1977-1981

Projets	Etat de Réalisation					
	Nombre total	Projets terminés	En Exécution	En Activités	Encore en étude	Aucune suite
En cours lors du lancement du II ^{ème} Plan	24	22	2	16	-	-
Nouveaux	12	2	2	2	2	6
Autres	15	1	1	1	-	13
Non prévus	5	5	-	5	-	-
TOTAL	56	36	5	24	2	19

Source: MINECO, "Bilan de l'action menée dans les secteurs des attributions du Ministère de l'Economie et du Commerce. 1962-1982", Kigali, 1982, p.112.

2.1.1.2 Le déficit chronique de la balance commerciale

Bien que les statistiques relatives à la valeur du commerce import-export soient divergeantes, elles concordent sur le fait que la balance commerciale du pays a toujours été déficitaire. Le tableau 11 a montré l'évolution de ce déficit pour la période 1973-1982. Pire encore, son équilibre n'est pas envisageable à court terme ni à moyen terme. Dans les objectifs du IIIième Plan de développement de 1982-1986, on ne souhaite que pouvoir limiter l'accroissement du déficit de la balance commerciale à 3,3% par an. Alors qu'il était de 5 775 millions de Frws en 1982, il devrait être de 7 221 millions à la fin de l'année 1986.⁹

Fondamentalement, deux raisons expliquent cette situation de la balance commerciale. D'un côté, la prédominance des activités commerciales sur celles de transformation et d'un autre côté, la grande proportion des importations des biens de consommation. D'autres facteurs non moins importants mais plutôt incontrôlables, concourent à l'aggravation de la situation. On peut citer la détérioration des termes de l'échange, la hausse unilatérale des prix des produits finis par certaines puissances économiques.

2.1.1.3 La prédominance des importations des biens de consommation

Il n'est pas encourageant de constater que les importations des biens de consommation ont toujours représenté plus de 50% de la valeur

9. République Rwandaise, op . cit., p. 182.

totale des biens importés. Le tableau 34 illustre cette prédominance.

2.1.1.4 La prépondérance des activités commerciales

Au moment où les entreprises immatriculées au Registre de Commerce étaient évaluées à 6 725 (voir tableau 22), seulement 102 d'entre elles exerçaient des activités de transformation. Environ 98,5% des entreprises du milieu rwandais font des activités purement commerciales.

2.1.2 Principaux problèmes vécus

Les entreprises en activités en milieu rwandais rencontrent beaucoup de difficultés qui sont pour la plupart interreliées. Après avoir été citées par secteur économique, elles ont été regroupées en deux catégories. Il y a des difficultés d'ordre technique ainsi que des problèmes de capitalisation et de gestion déficientes.

2.1.2.1 Chez les entreprises commerciales

Il existe principalement huit problèmes au sein des entreprises rwandaïses.

-De par leur formation généralement insuffisante, bon nombre de commerçants exercent des activités à tendance spéculative et présentant un caractère sporadique. Par exemple, dans son rapport annuel de 1981, le MINECO précisait que les trois infractions communes aux commerçants rwandais étaient dues à l'ignorance. C'était le dépassement des marges bénéficiaires, le non-affichage des prix et la non-immatriculation au registre de commerce.

TABLEAU 34

Evolution des importations par groupe d'utilisation; 1975-1981 (unité: 10⁶ Frws)

Groupe d'utilisation	Années									
	1 975	1 976	1977	1978	1 979		1 980		1 981	
					valeur	%	valeur	%	valeur	%
1. Biens de consommation dont: aliments, habits boissons, tabacs carburants et lubrifiants...	4 658,0	5 563,9	5 728,5	8 566,8	8 886,2	50	11 531,6	51	13 169,4	55
2. Biens d'Equipe- ment dont: matériel de transport, ma- chines et outils divers	2 850,4	2 298,4	3 381,4	5 383,9	5 856,1	33	7 140,4	32	6 641,2	30
3. Biens d'Approvision- nement: matériaux de construction, produits chimiques, matières plastiques...	1 414,1	1 753,3	1 469,7	2 677,4	3 113,1	17	3 896,1	17	3 924,6	15
Importations Totales	8 922,5	9 615,6	10 579,6	16 628,1	17 855,5	100	22 568,1	100	23 735,2	100

Source: MINIFIAN, " Bulletin de Statistique ", Supplément no.8, Janvier 1981.

Egalement, à cause de leur formation insuffisante ainsi que de leur réticence à toute aide extérieure, ils connaissent beaucoup de problèmes de gestion.

-L'exiguité du marché national et son faible pouvoir d'achat ne permettent pas la réalisation des chiffres d'affaires importants. Et, jusqu'à présent, les commerçants rwandais n'ont pas d'outils nécessaires pour se lancer dans le commerce international.

-A cause de leur grand nombre, surtout dans le commerce de détail, les commerçants sont souvent obligés de pratiquer une concurrence déloyale ainsi que d'exercer des activités intermittentes.

-Il y a des problèmes de fluctuations saisonnières. Les premier, deuxième et quatrième trimestres connaissent des fléchissements des ventes parfois très importants. Ce n'est que le troisième qui, animé par le bon temps estival, connaît des activités plus intenses.

-Les coûts de transport relativement élevés gonflent les prix de revient pour les détaillants. Le même problème est aussi posé par l'existence d'une multitude d'intermédiaires parfois non reconnus.

-Les techniques de base de gestion sont inexistantes chez la plupart des commerçants.

-Les activités économiques sont concentrées dans la capitale. De ce fait, tous les commerçants aimeraient quitter les régions périphériques pour aller s'installer à Kigali. Ceci serait à l'encontre de la politique de l'Etat qui tient à favoriser le développement des régions

rurales.

-Spécialement pour les importateurs; d'une part, les nationaux sont sous-informés sur la pratique de ce métier et d'autre part, les longs délais et retards de livraison les obligent à immobiliser d'énormes capitaux dans les stocks de sécurité sous peine d'encourir les coûts de pénurie assez importants.

2.1.2.2 Chez les entreprises industrielles

Une enquête effectuée sur un échantillon de dix entreprises localisées à Kigali a donné une idée sur les problèmes rencontrés par les entreprises industrielles du milieu trans-organisationnel rwandais. Les répondants considèrent que les trois points cités ci-après, par ordre décroissant, sont les plus importants.

-Problèmes relatifs à l'écoulement des produits

- *prix de vente non concurrentiels par rapport aux produits importés;
- *mentalité des gens selon laquelle les produits importés ont plus de qualité que ceux fabriqués localement;
- *faible pouvoir d'achat de la population;
- *concurrence des produits importés par leur qualité et parfois même au niveau des prix;
- *difficultés de toucher les marchés éloignés.

-Problèmes de gestion

- *problèmes de contrôle des coûts.

*problèmes de préparation et de présentation des états financiers;

*manque de fonds de roulement;

*imposition et taxation lourdes;

*problèmes de gestion des stocks.

-Problèmes techniques (ces derniers sont surtout dus à l'achat et au transfert des technologies étrangères)

*équipements vétustes et parfois non-appropriés;

*bris de machines répétés;

*insuffisance de main-d'oeuvre qualifiée pour la manipulation et l'entretien des équipements;

*manque ou lenteur d'approvisionnement aussi bien en matières premières qu'en pièces de rechange.

2.1.2.3 Chez les entreprises artisanales

Les unités artisanales dont la plus importante est la Forge Gouvernementale de Nyabisindu, connaissent encore des problèmes d'organisation à l'échelon national. Parmi les handicaps des exploitations artisanales, il convient de citer:

-L'anarchie du marché des matières et des équipements. Souvent, ces derniers sont non appropriés.

-Les fonds de roulement assez minimes ainsi que les moyens financiers en général limités empêchent les artisans de profiter des réductions et rabais offerts par les fournisseurs.

-Manquant de garanties auprès des institutions de crédit, les besoins financiers des artisans restent insatisfaits.

-Les produits artisanaux ne sont pas concurrentiels avec ceux de l'industrie au niveau de la qualité.

-La production artisanale est loin d'être standardisée; elle est très intermittente.

2.1.3 Deux catégories de problèmes

Après avoir passé en revue les multiples difficultés communes aux entreprises rwandaises, on les a ramenées à deux catégories: difficultés d'ordre technique ainsi que les problèmes de capitalisation et de gestion déficientes.

2.1.3.1 Difficultés d'ordre technique

Ces dernières sont surtout dues aux procédés de fabrication parfois, si non souvent non-appropriées et à l'achat des machineries usagées faute de capitaux requis pour l'acquisition des neuves. L'insuffisance du personnel formé à la manipulation et à l'entretien des machines, la rareté des matières premières ainsi que le manque des pièces de rechange viennent aggraver la situation qui était déjà précaire. La cimenterie de Ruhengeri, l'OPYRWA, l'Usine d'Allumettes, les huileries de Zaza et de RWANDEX... sont autant d'entreprises qui ont connu des difficultés

d'ordre technique.¹⁰

Les raisons étant à l'origine de telles difficultés sont entre autres:

- moyens financiers insuffisants pour acheter et entretenir des équipements modernes en bon état;
- insuffisance d'études techniques préalables;
- manque d'informations de la part des entrepreneurs sur divers procédés de fabrication applicables à leurs projets;
- parfois, manque de coordination et de collaboration entre les différentes parties concernées par un même projet;
- surtout pour les projets agro-industriels, on déplore le manque de liaisons entre les phases industrielle et agricole;
- la politique de l'état qui veut favoriser les entreprises à haute intensité de main-d'oeuvre. Comme l'a souligné la Direction Générale de l'Industrie et de l'Artisanat dans le rapport annuel du MINECO de l'année 1981, les industriels sont tentés d'acheter d'anciennes machines coûtant moins cher mais qui sont usées.

2.1.2.2 Problèmes de capitalisation et de gestion déficientes

Ceux-ci sont dus, d'un côté, aux difficultés techniques et d'un autre côté, au manque de compétences de gestion de la part des propriétaires-dirigeants du milieu. Aussi, le problème de capitaux n'est pas moins aigu. Il se traduit par une sous-capitalisation des entreprises.

10. Voir "Bilan de l'action menée dans les secteurs des attributions du Ministère de l'Economie et du Commerce. 1962-1982" et le Rapport annuel du MINECO de 1981.

Les disponibilités financières étant très limitées, le manque de capitaux d'investissement est un des handicaps majeurs des activités industrielles du milieu rwandais.

Les raisons de ces problèmes de capitalisation et de gestion déficientes sont les suivantes:

- Peu de formation des hommes d'affaires du milieu et leur refus de se faire aider par les ressources extérieures à leurs organisations;
- Insuffisance des analyses des projets de création avant leur mise en oeuvre;
- Insuffisance du personnel de gestion, et même là où il est, il n'a pas de pouvoir de décision nécessaire...

La conséquence immédiate de ces difficultés est que, le plus souvent, les produits locaux ne sont pas concurrentiels avec les produits importés. A prix de revient égal, sinon supérieur, les entreprises rwandaises offrent des produits de qualité inférieure à celle des produits importés. De là, le succès de ces entreprises est gravement menacé par la non adéquation du produit offert aux besoins et capacités du marché.

2.1.4 Aspect à analyser

Vu le faible taux de réalisation des projets industriels, tenant compte que plus de 60% des entreprises ont moins de cinq ans, on peut affirmer que le milieu trans-organisationnel rwandais est encore peu développé.

Compte-tenu du déficit de la balance commerciale, soucieux d'un développement endogène et auto-entretenu du milieu rwandais, la nécessité de rechercher les moyens d'assurer plus de chances de succès des projets industriels s'impose. Ainsi, l'aspect à étudier est celui des analyses préalables au démarrage fonctionnel d'une entreprise industrielle. Dans le souci de favoriser l'initiative privée, ce sont les petits projets d'origine privée qui doivent retenir l'attention. La section suivante précise davantage en indiquant le point d'ancrage de l'analyse.

2.2 CHOIX DE L'ANCRAGE

Cette phase d'ancrage sert à préciser dans quelle perspective et sous quel angle le problème doit être analysé ainsi qu'à fixer les paramètres essentiels du système d'activités jugé pertinent. Le choix de l'ancrage comporte trois activités: le choix du système pertinent, la définition du système ainsi que la validation de cette définition.

2.2.1 Choix du système pertinent

Compte-tenu du stade actuel de développement industriel du milieu rwandais ainsi que des problèmes généralement rencontrés par les entreprises y opérant, le système jugé pertinent est un système de gestation d'une PME.

Jusqu'à présent, pas mal d'entrepreneurs du milieu rwandais lancent leurs entreprises dans des situations d'incertitude et de confusion totales. Le bienfait d'un système de gestation est d'aider ceux qui

sont tentés par l'aventure des affaires à mieux analyser leurs projets et ainsi à passer à l'action en sachant où ils vont et comment ils devraient y aller.

Cependant, ce système n'est qu'un modèle conçu comme un support de travail de l'entrepreneur. C'est un modèle conceptuel qui n'a pas de prétention idéalisante ni normative. Néanmoins, nous sommes convaincus que son bon usage apporterait un grand soutien aux entrepreneurs et aux chefs d'entreprises qui savent que leur métier est fait de créations constantes.

2.2.2 Définition d'un système de gestation d'une PME

Un système de gestation d'une PME est un ensemble d'activités humaines destinées à faire des analyses du projet de création de ladite PME et à planifier sa mise en oeuvre en vue de décider si le projet est réalisable matériellement et financièrement rentable.

Ces activités d'analyse et de planification sont exécutées par le promoteur du projet ou par d'autres spécialistes autorisés, pour le compte des différentes personnalités intéressées au projet. Ces dernières peuvent être le promoteur du projet, les investisseurs éventuellement intéressés et autres organismes, publics ou privés, chargés de la promotion économique du milieu considéré.

Un système de gestation d'une entreprise en milieu rwandais devrait servir de support de travail aux entrepreneurs ainsi qu'aux diri-

geants d'entreprises, d'une part, dans l'évaluation de la validité de leurs projets d'investissement et, d'autre part, dans la planification de leurs mises à exécution.

2.2.3 Validation de la définition

Cette validation n'a pas l'intention de montrer la "scientificité" de notre définition, mais tout simplement, il s'agit de s'assurer qu'elle est cohérente avec la notion de système d'activités et qu'elle reste liée à l'action. P.B. Checkland propose six critères pour vérifier la validité systémique d'une définition.¹¹

- Les propriétaires du système de gestation. Sont propriétaires de ce système la Direction Générale de l'Industrie et de l'Artisanat ainsi que la CCIR. Ces deux organisations ont à gérer le système.

- L'environnement du système est constitué par le milieu de réalisation future du projet.

- Les clients du système de gestation d'une PME sont l'ensemble des entrepreneurs potentiels, les chefs d'entreprises et autres personnalités intéressées tels que les investisseurs, les prêteurs, les organismes chargés de la promotion économique du milieu.

- Les activités de transformation d'un système de gestation d'une PME se résument aux activités d'analyse de la validité du projet

¹¹. Checkland, P.B., "Using a System Approach: The Structure of Root Definition", Jose, vol. 5, no. 1, 1976.

et de préparation d'un plan d'exécution à suivre lors du démarrage de la future entreprise.

-Les acteurs du système sont soit le promoteur du projet, soit d'autres spécialistes autorisés.

-A notre point de vue, on estime que le bon usage du modèle servirait de support de travail aux entrepreneurs ainsi qu'aux chefs d'entreprises dans l'analyse de leurs projets d'investissement.

2.3 REVUE DE LITTERATURE

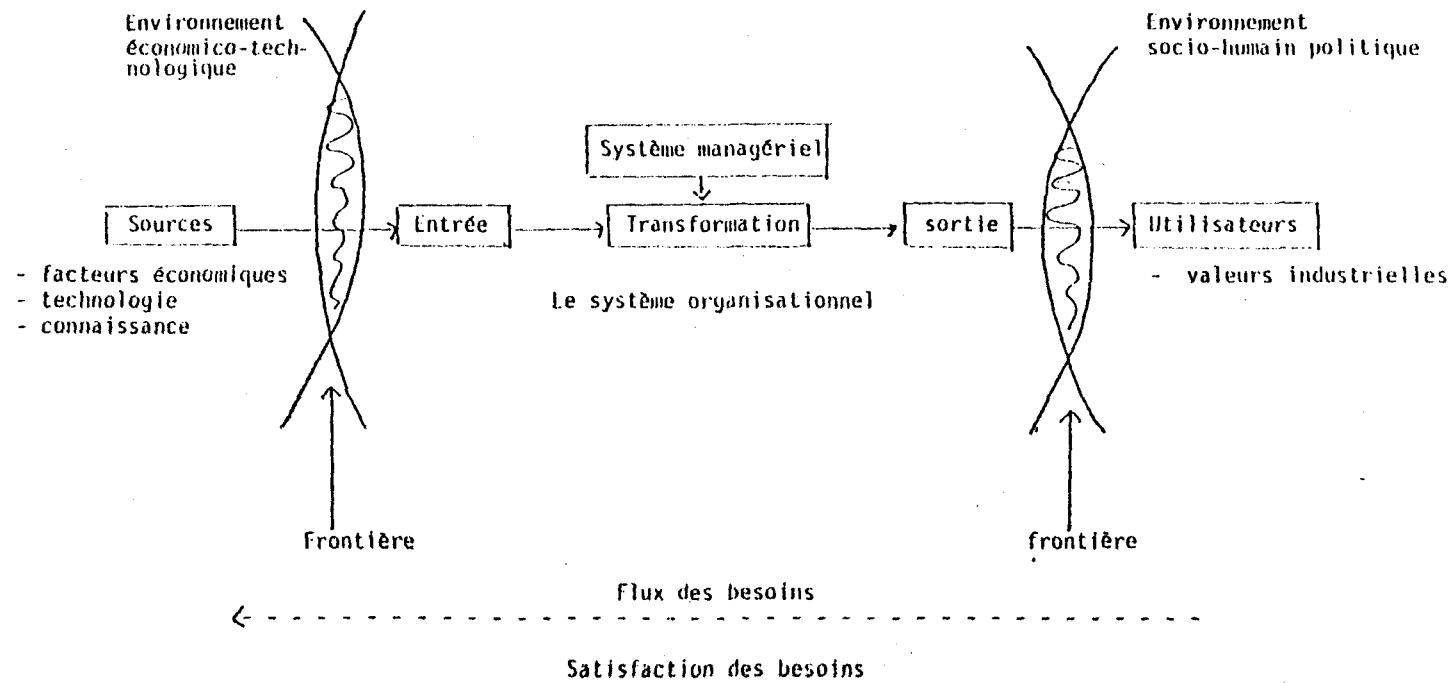
Dans le but de faciliter l'activité de modélisation, on a construit une revue de littérature. Celle-ci énonce, sous forme de principes, les caractéristiques que devra posséder le système de gestation à concevoir. En plus, elle comporte aussi une série de définitions dont la précision est jugée nécessaire à une meilleure compréhension du présent rapport.

2.3.1 Définitions

On tient à attirer l'attention du lecteur à la signification des concepts suivants: organisation, une PME en milieu rwandais, un projet de création d'une entreprise et la gestation d'une entreprise.

2.3.1.1 Une organisation

Ce terme doit être compris dans le mode systémique de pensée. Comme représenté à la figure 6, l'organisation est un système d'activités



Source: Schrodé & Voich, Organization and Management. A System Approach, Mc Graw Hill, 1970.

Figure 6 L'organisation, un système d'entrée-sortie.

humaines dont les éléments sont considérés comme une série de processus d'entrée-sortie et de flux coupant horizontalement à travers les entités fonctionnelles.¹² Soulignons que ce n'est qu'avec l'avènement du mode de pensée systémique, vers les années 40, avec la perspective des flux, que l'organisation s'est vue donnée une vue horizontale. Auparavant, elle était perçue comme un ensemble de structures disposées verticalement. Enfin, une organisation peut revêtir la forme coopérative, être à but lucratif ou non, être publique ou privée.

2.3.1.2 Une PME en milieu rwandais

Bien qu'il n'y ait pas de définition officielle d'une Petite et Moyenne Entreprise au Rwanda, on a essayé de préciser ce que le lecteur devrait comprendre par une PME en milieu rwandais.

Généralement, une entreprise est un organisme financièrement indépendant, produisant pour le marché des biens ou des services. Le concept d'entreprise réfère à toute organisation en activités dans les domaines aussi divers tels que construction, aciérie, agriculture, élevage, agence de voyage et autres... Ainsi, un entrepreneur sera non seulement le chef d'une entreprise de construction mais aussi et surtout, toute personne qui s'adonne aux activités de création d'une nouvelle entreprise. Il se distingue du simple promoteur par son sens d'initiative et de créativité inné, son degré de motivation et d'énergie élevé, son engagement

12. Prevost, P., "L'organisation, un système d'activités humaines: conception d'un modèle général", LEER, UQAC, Octobre 1980, p. 19.

à long terme...¹³

Une entreprise est dite commerciale quand son activité principale est la revente des marchandises "en l'état". Une entreprise industrielle fabrique des articles à partir des matières premières et de fournitures qu'elle transforme en produits finis ou semi-finis. Spécialement au Rwanda, une entreprise artisanale est une entreprise industrielle dont les procédés de fabrication sont traditionnels. C'est donc une unité de production au même titre qu'une entreprise industrielle; ce n'est que le modernisme des moyens qui diffère.

Considération faite de la taille, de la dimension... on oppose souvent les grandes entreprises aux petites et moyennes entreprises. Mais, plusieurs confusions persistent quant à l'établissement d'une définition officielle et des caractéristiques propres aux PME. Le milieu rwandais ne fait pas l'exception. Seule la BRD dispose d'une catégorisation des entreprises en grandes et en PME. On a adopté cette dernière et nous la présentons au tableau 35.

Cependant, ce classement ne présente pas un caractère rigide puisque la diversité des activités fait état d'une très grande variation des structures. Il n'est pas requis que les trois critères soient simultanément remplis tout en admettant que celui de l'actif net est le plus important.

13. Gasse, Y., "L'entrepreneur moderne: attributs et fonctions", Revue Gestion, novembre 1982.

TABLEAU 35

Caractéristiques des PME en milieu rwandais

CATEGORIES	Critères de classification		
	Actif net en 10^6 Frws	Chiffre-Ventes en 10^6 Frws	Employés Z
Micro-entreprises	$X < 0,5$	$Y < 0,3$	$Z < 3$
Petites entreprises	$0,5 \leq X < 15$	$0,3 \leq Y < 12$	$3 \leq Z < 30$
Moyennes entreprises	$15 \leq X < 75$	$12 \leq Y < 50$	$30 \leq Z < 100$
Grandes entreprises	$75 \leq X$	$50 \leq Y$	$100 \leq Z$

Source: B.R.D., "Programme de promotion des Petites et Moyennes Entreprises au sein de la Banque Rwandaise de Développement", p. 6.

2.3.1.3 Un projet de création d'une entreprise

Les définitions varient selon les auteurs. Mais on a retenu une qui a le mérite d'insister sur le caractère global et relativement autonome que doit avoir tout projet.

Par projet de création d'une entreprise, on sous-entend un ensemble d'activités et d'opérations présentant un caractère continu, qui consomment des ressources financières, matérielles et humaines et dont on attend des revenus ou autres avantages monétaires ou nonmonétaires.¹⁴ Il comprend toutes les tâches à accomplir depuis l'analyse du projet jusqu'à la mise à marché du bien ou service.

14. Bridier, M. et Michailof, S., Guide pratique d'analyse des projets dans les pays en voie de développement, Economica, Paris,

2.3.1.4 La gestation d'une entreprise

Par gestation, il faut comprendre tout travail qui consiste à préparer la naissance d'une création d'esprit.¹⁵ Dans cet ordre d'idées, l'entrepreneur conçoit son projet de création d'une nouvelle entreprise et prépare la naissance, c.-à-d. le démarrage fonctionnel de son entreprise. Ainsi, la gestation d'une entreprise est l'ensemble des activités d'identification et de préparation d'un projet de création d'une nouvelle entreprise en vue de décider si oui ou non le projet est réalisable matériellement et financièrement rentable. Ces activités visent à aider tous ceux qui sont tentés par l'aventure de création à se déterminer et à passer à l'action en sachant ce qu'ils font et comment ils devraient s'y prendre.

Après ces quelques définitions, continuons la revue de littérature en parlant des activités d'analyse des projets.

2.3.2 Angles d'étude d'un projet industriel

Normalement, un tel projet est analysé sous plusieurs angles. Seulement, il y en a trois qui sont devenus classiques.

2.3.2.1 Etude des besoins ou Etude de marché

Sous cet angle, l'analyse porte sur les quantités que l'on pourra vendre, à quel prix, les conditions de commercialisation, l'évolution

14 (suite). 1980, p. 1.

15. Voir le Robert Méthodique.

du marché visé... Ces études ont pour objectif d'identifier et de quantifier un ensemble de besoins non satisfaits en vue de leur satisfaction éventuelle.

2.3.2.2 Etude technique

Du côté technique, on analyse les caractéristiques du produit susceptible de satisfaire les besoins identifiés plus haut. Non seulement elle cherche quel produit fabriquer, mais aussi elle cherche à voir comment le produire.

2.3.2.3 Etude financière

De ce côté, l'accent est mis à la comparaison des utilisations des ressources aux revenus et autres avantages espérés. L'étude financière a pour but d'évaluer la rentabilité financière de l'investissement projeté.

2.3.2.4 En plus de ces trois analyses, un projet doit faire l'objet d'un ensemble d'études qui portent sur les éléments suivants: conditions juridiques et fiscales, disponibilité des moyens de production, schémas d'organisation, recherche des moyens financiers, analyse des risques et problèmes anticipés, analyse de la rentabilité socio-économique...

2.3.3 Etapes d'analyse d'un projet industriel

Généralement, on dénombre quatre étapes.

2.3.3.1 L'identification qui correspond à une première maturation de l'idée. Après avoir fait la recherche d'opportunités et opté pour une idée, l'identification permet de faire une première définition du projet.

2.3.3.2 La sélection préliminaire ou la pré-faisabilité fait l'analyse des besoins, des options techniques, de l'intérêt financier du projet ainsi que celle des principaux risques anticipés. Le but de cette analyse est de susciter le financement de l'étude de faisabilité dont elle définit le contenu.

2.3.3.3 La faisabilité vise à vérifier si les choix techniques et économiques faits par la sélection préliminaire sont viables et rationnels. Si tel n'est pas le cas, la faisabilité propose les alternatives les mieux adaptées ou recommande l'abandon du projet. Pour ce faire, les paramètres sommairement analysés lors de l'étape de pré-faisabilité sont traités plus en profondeur.

2.3.3.4 Le plan d'exécution consiste en un plan d'action comportant une analyse systématique des forces et faiblesses de l'entrepreneur, des menaces et opportunités du milieu. Ce plan inclut aussi la spécification des objectifs, l'établissement des stratégies de développement ainsi qu'un détail des plans sectoriels.

2.3.4 Finalités des activités de gestation

Tout en tenant compte de la qualité recherchée, des moyens

disponibles et du coût des activités, la gestation d'une entreprise doit aboutir à un rapport de présentation du projet précisant les points cités ci-après:

- la validité et la spécificité de l'idée lui garantissant une niche sur le marché;
- la réalisation technique du projet indiquant les choix, les décisions et les actions qui vont permettre d'approvisionner le marché au moment opportun;
- une enveloppe détaillée des besoins de financement différenciant l'investissement initial des dépenses d'exploitation au moins pour la période du démarrage;
- la capacité du projet de créer une marge de profit satisfaisante entre la valeur du service rendu et son prix de revient;
- un plan d'exécution à suivre lors du démarrage de l'entreprise...

2.4 SOMMAIRE

Dans ces dernières pages, il s'agissait d'orienter l'intervention par le choix d'un point d'ancrage de l'analyse. Si on a décidé de privilégier l'aspect de gestation des entreprises, c'est parce qu'on a voulu attaquer le problème à sa source.

Les entreprises rwandaises connaissent généralement des difficultés d'ordre technique ainsi que des problèmes de capitalisation et de gestion déficientes. Les intervenants estiment que cela est dû essentiellement à l'insuffisance des études appropriées.

16. C.C.I.R.T., "Création d'entreprise: validité du projet".

Conscient de l'importance de l'initiative privée dans la promotion socio-économique du pays, l'attention fut surtout portée aux petites et moyennes entreprises privées. Considération faite de l'aspect privilégié, en l'occurrence celui de préparation des petits projets industriels, le système de gestation d'une PME industrielle a été choisi comme système pertinent à l'analyse.

Enfin, le chapitre se termine par une revue de littérature qui donne quelques définitions ainsi que certaines caractéristiques d'un système de gestation d'une entreprise industrielle. Ces précisions ont facilité la modélisation du système de gestation d'une PME qui fait l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE 3

MODELE CONCEPTUEL: SYSTEME DE GESTATION D'UNE PME

3.0 INTRODUCTION

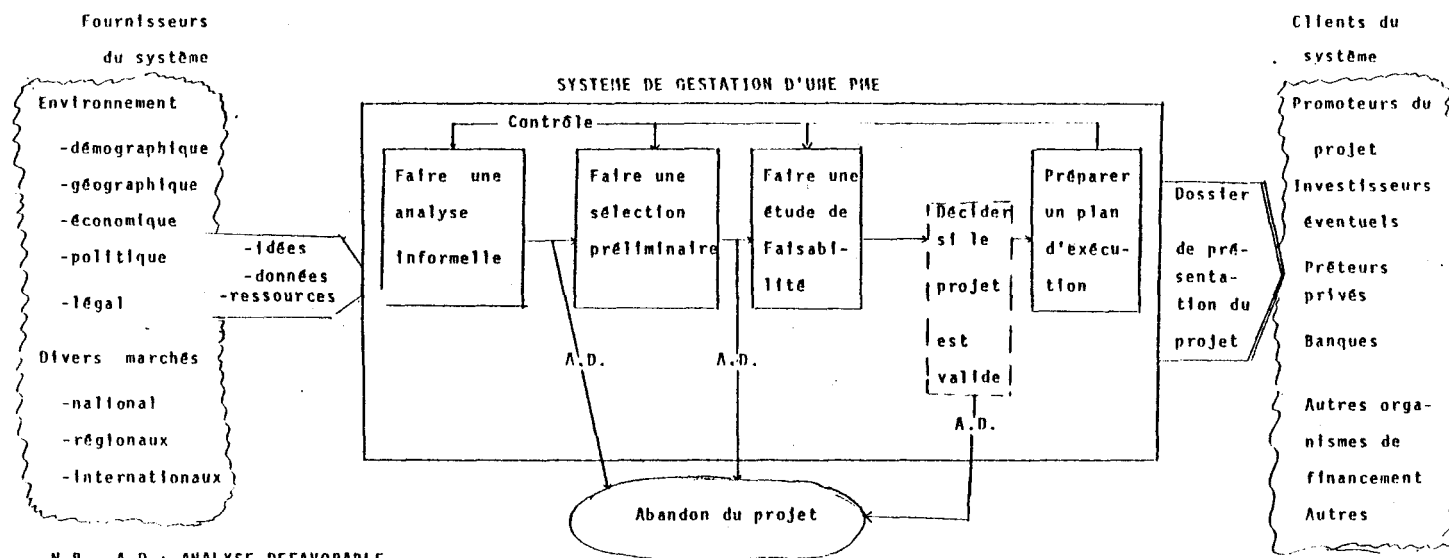
Alors que les deux premières phases s'inscrivent dans un processus inductif de recherche, la conceptualisation est un exercice de type déductif. Elle consiste en une construction d'un modèle théorique devant servir de cadre de référence pour identifier le lieu et les changements à apporter dans la situation problématique.

Loin d'avoir une prétention idéalisante, ni normative, le modèle conceptuel construit en utilisant un langage systémique est destiné à préciser les activités d'analyse et de prévision devant précéder le démarrage fonctionnel de l'entreprise.

Ce chapitre consacré à la conceptualisation comporte trois sections. Après avoir présenté le schéma global de notre système de gestation d'une PME, on fait une description plus détaillée de ses activités. Et le chapitre se termine par la validation du modèle conceptuel afin de vérifier sa cohérence systémique.

3.1 SYSTEME DE GESTATION D'UNE PME: MODELE GLOBAL

Tel que représenté à la figure 7, le système de gestation construit a quatre sous-systèmes. Il s'agit de l'analyse informelle, de



N.B. A.D.: ANALYSE DEFAVORABLE.

Figure 7 Système de gestation d'une PME : modèle global.

la sélection préliminaire, de l'étude de faisabilité et de la préparation d'un plan d'exécution. Ces sous-systèmes sont interreliés par des flux d'informations permettant de décider de la validité du projet.

Les intrants du système sont essentiellement des données et des ressources provenant du milieu de réalisation future du projet à l'étude. Si ce dernier est jugé valide, les acteurs du système préparent un plan d'exécution à inclure dans le rapport de présentation du projet qui est destiné aux investisseurs et autres gens intéressés à financer le projet.

3.2 DETAIL DES ACTIVITES

Pour apporter plus de détails, il est bon de préciser un peu plus le déroulement des activités d'un système de gestation d'une PME en particulier et d'une entreprise en général. Pour ce faire, on passe en revue les quatre sous-systèmes cités ci-dessus.

3.2.1 Sous-système d'analyse informelle

L'analyse informelle consiste en diverses activités de recherche d'opportunités et d'identification du projet. Un mixing du brain storming avec les différentes méthodes de recherche d'idées permettra d'avoir la meilleure opportunité. Parmi les méthodes de recherche d'idées, on peut mentionner entre autres:

- la méthode des matrices de découverte appelée aussi "méthode de la carte des déserts de l'imagination" à cause de sa fécondité élevée.

Signalons que c'est cette dernière qui permet d'inventer la boussole indiquant la direction de la Mecque.

- la méthode de détection des opportunités offertes par les changements de l'environnement.

- la méthode de modernisation des professions jusqu'alors exercées d'une façon artisanale. C'est avec cette méthode qu'on a développé la plupart des chaînes de restaurants américains.

3.2.2 Sous-système de sélection préliminaire

L'étude de sélection préliminaire inclut toutes les activités d'analyse ayant pour but d'assurer aux intéressés que le projet offre un attrait suffisant du côté technique et surtout financier pour justifier l'étude de faisabilité. Celle-ci serait plus approfondie, plus coûteuse et décisive quant à la validité du projet.

Afin de permettre une décision du mérite du projet, la sélection préliminaire devra inclure au moins les activités ci-après:

- faire un estimé du marché potentiel;
- faire une analyse sommaire des coûts et des revenus possibles;
- faire un estimé des profits espérés;
- faire un rapport sur les risques et problèmes anticipés;
- présenter un rapport précisant l'intérêt du projet.

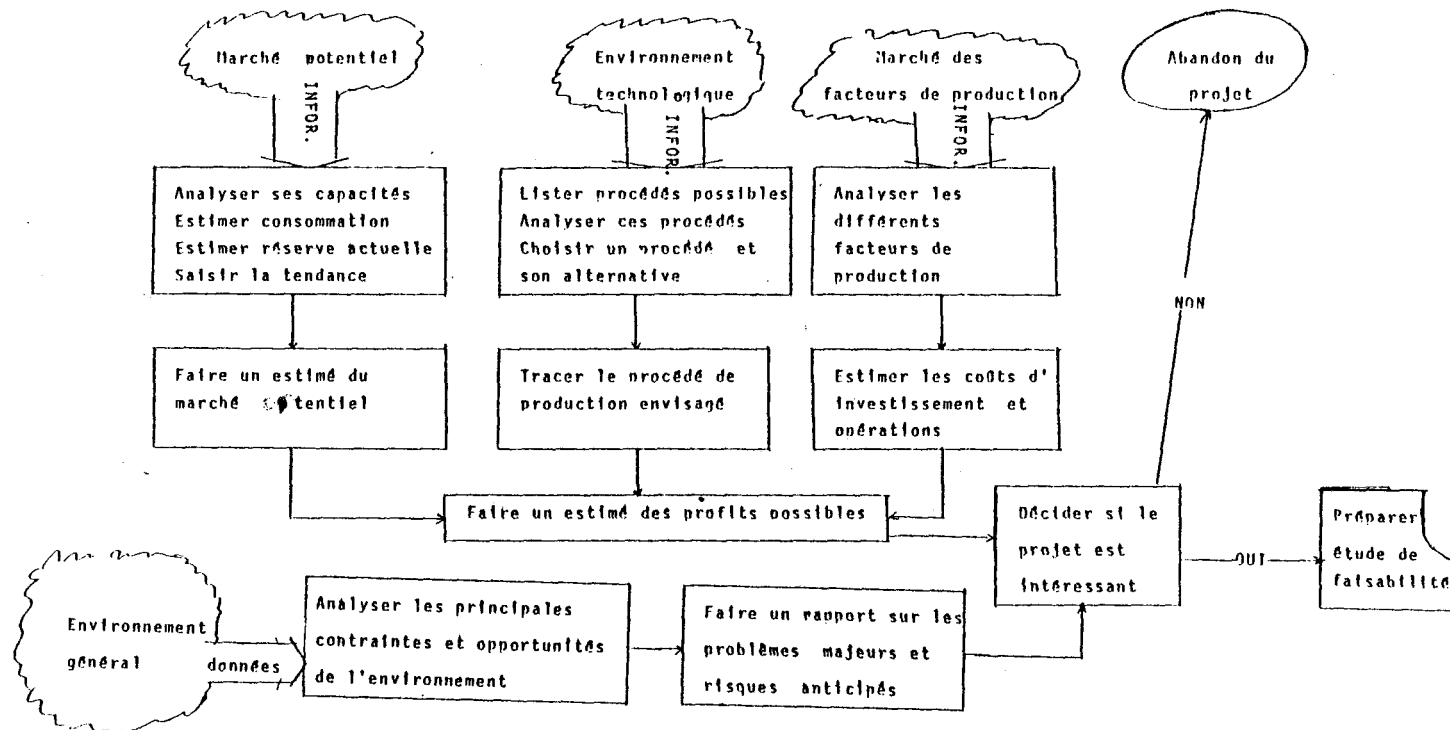


Figure 8 Sous-système : Sélection Préliminaire.

La figure 8 illustre une représentation schématique du sous-système de sélection préliminaire.

3.2.3 Sous-système d'étude de faisabilité

Les activités de ce sous-système permettent aux intéressés d'apprécier la réalisation technique ainsi que la rentabilité financière du projet. Pour ce faire, les alternatives au niveau du marketing, de la technologie, de la rentabilité... sont systématiquement analysées. Divers aspects tels que le pouvoir d'achat et les besoins de la clientèle, les moyens matériels et humains à acquérir, la disponibilité des capitaux... sont étudiés en profondeur.

Les inputs du sous-système sont essentiellement les données secondaires ou primaires recueillies dans le milieu de réalisation future du projet. Les activités de transformation consistent en l'analyse de marché, l'analyse technique et en l'analyse financière du projet. L'output est un rapport de présentation de la validité du projet.

Compte-tenu de l'importance de l'étude de faisabilité, globalement schématisée à la figure 9, ses activités ont été regroupées en trois blocs.

3.2.3.1 L'analyse de marché

Cette dernière implique la cueillette et le traitement des données devant permettre d'identifier, d'isoler, de décrire et de quantifier

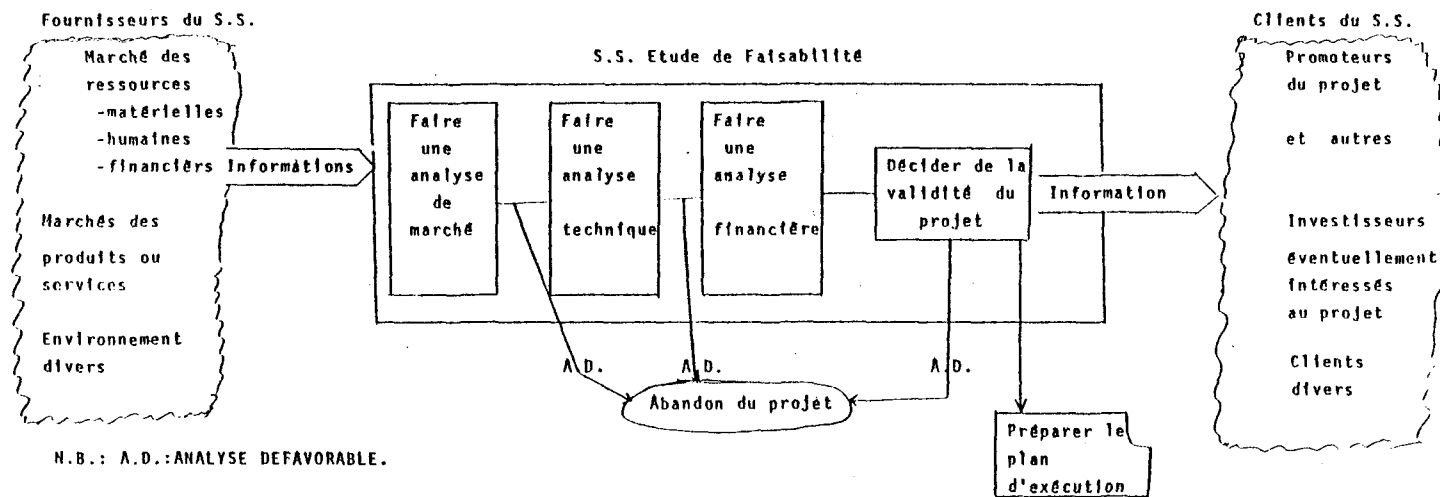


Figure 9 Sous-système Etude de faisabilité: Schéma global

le marché visé. Ces activités cherchent à vérifier l'existence effective d'un marché pour le produit à fabriquer. L'ensemble des activités représentées à la figure 10 devraient au moins aboutir aux éléments suivants:

- une brève description du marché-cible incluant l'étendue géographique, les moyens et les coûts de transport pour l'atteindre, son pouvoir d'achat, son évolution possible...
- une analyse de la demande passée, présente et future indiquant des quantités consommées et leurs valeurs ainsi que les gros consommateurs...
- une analyse de l'offre passée, présente et future ainsi que des données permettant de déterminer la position compétitive du produit, du prix, de la qualité et des autres atouts susceptibles d'attirer la clientèle;
- une description aussi bien quantitative que qualitative du marché-cible;
- une estimation de la tendance de ce marché visé.

3.2.3.2 L'étude technique

Quand on est assuré de l'existence du marché, on procède à analyser comment fabriquer le produit. On fait des analyses techniques dont un exemple est représenté à la figure 11.

Afin de permettre un jugement sur la faisabilité technique du projet, les activités d'étude technique devraient inclure les opérations citées ci-après.

- Une description du produit avec la précision des caractéristiques physiques, chimiques et techniques du produit, ses atouts physiques, ses diverses utilisations possibles, des produits substitués...

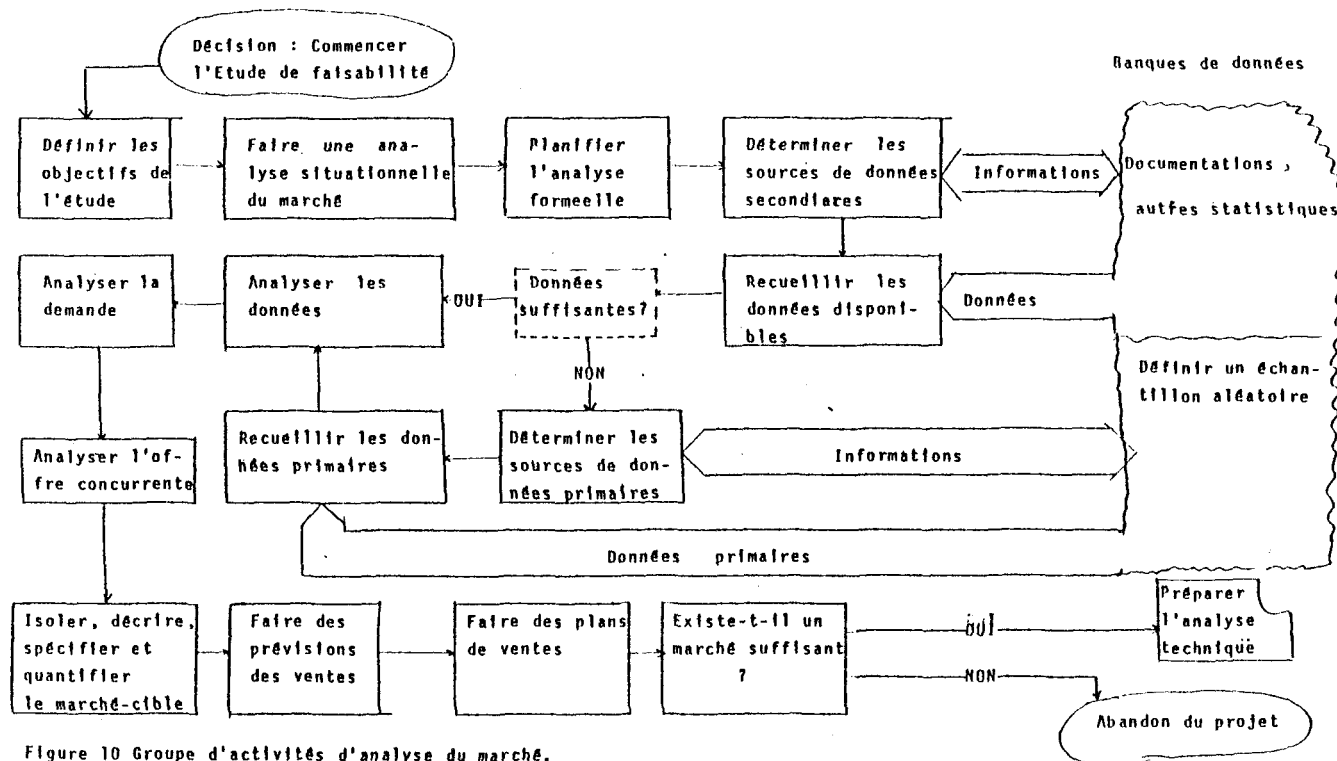


Figure 10 Groupe d'activités d'analyse du marché.

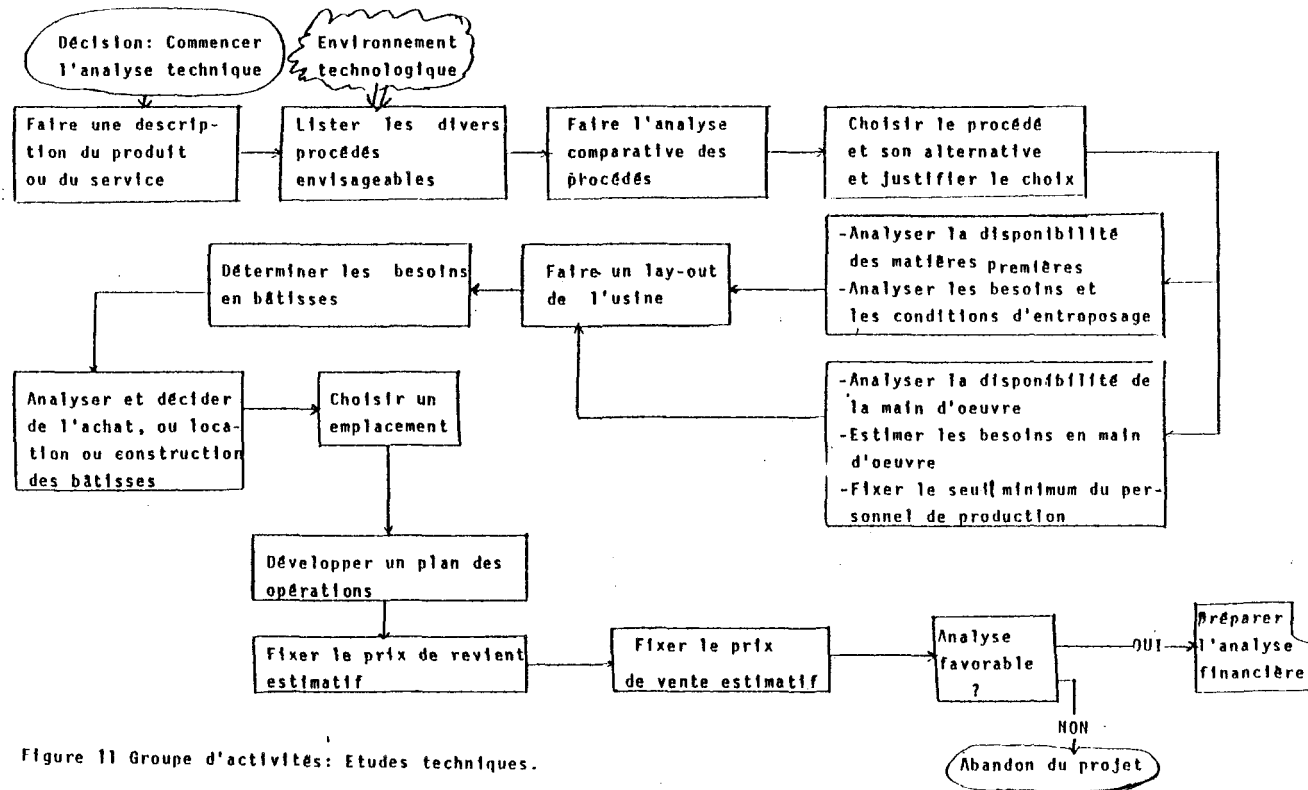


Figure 11 Groupe d'activités: Etudes techniques.

- Une sélection du procédé de fabrication avec la machinerie appropriée. Ce choix devrait tenir compte des conditions offertes par les fabricants, de la qualité et du coût du procédé, de la disponibilité des pièces de rechange.
- Le choix de l'emplacement tenant compte de la localisation des matières premières, de la main-d'oeuvre ainsi que du marché-cible.
- L'établissement d'un plan des opérations indiquant les cédules et les volumes de production pour un temps donné, un estimé des dépenses en immobilisations et ceux d'exploitation, des coûts d'essayage et de mise en fonctionnement des machines.

3.2.2.3 L'analyse financière

Celle-ci met l'emphasis sur la comparaison du coût du projet avec les revenus attendus de son exploitation. Elle permet d'évaluer le projet en fonction de sa rentabilité à long terme et des besoins et types de financement nécessaires à sa mise en oeuvre. La figure 12 donne un modèle schématique de l'analyse financière.

"Comment évaluer la rentabilité financière d'un projet."

Généralement, on distingue deux types de méthodes d'évaluation financière d'un projet d'investissement.¹⁷

-Les méthodes dites "traditionnelles" comportent la méthode du bénéfice moyen et celle du délai de récupération (ou méthode du pay-back).

¹⁷. Crédit Hotelier, Commercial et Industriel, Comment évaluer la rentabilité des investissements. Guide à l'usage des Petites et Moyennes Entreprises, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1973.

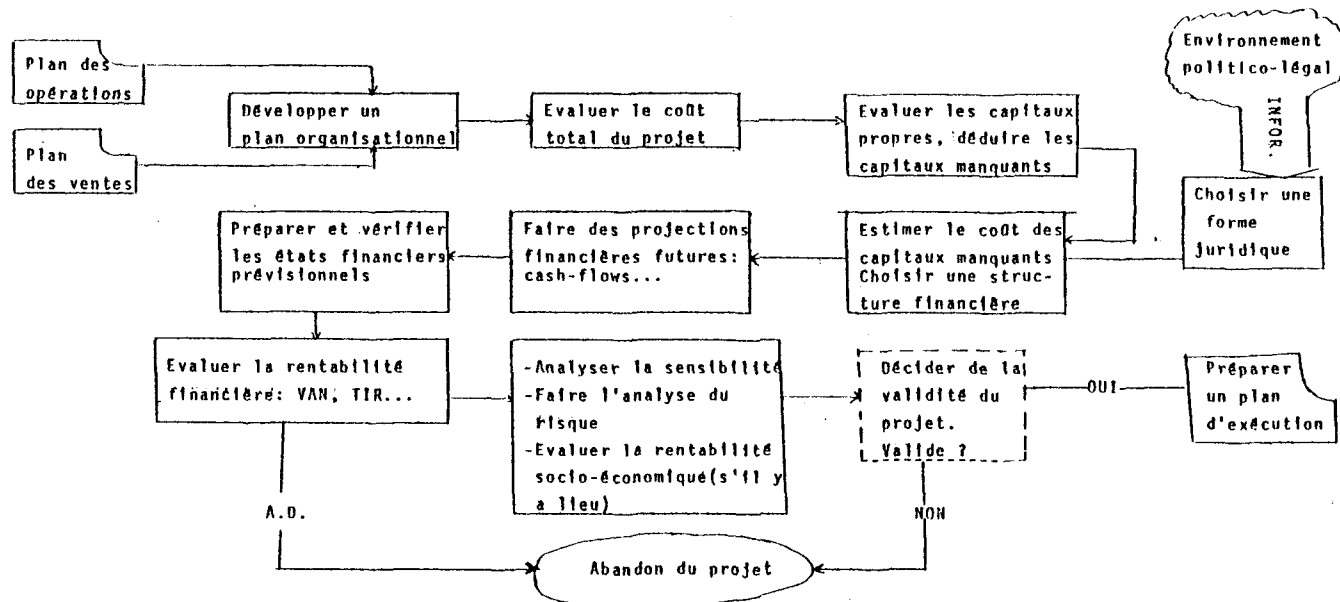


Figure 12 Groupe d'activités d'analyse financière.

La méthode du bénéfice moyen permet de déterminer le taux de rentabilité du projet de la façon suivante:

$$\text{Taux de rentabilité: } \frac{\text{bénéfice moyen}}{\text{investissement initial}}$$

Le projet est jugé rentable si son taux de rentabilité s'avère supérieur par exemple à un taux minimum préalablement fixé. A souligner qu'au lieu de baser ses calculs sur le bénéfice moyen, l'entrepreneur peut prendre en compte le cash-flow moyen. Le cash-flow est égal au bénéfice net plus les dépenses d'amortissement, plus les provisions non exigibles.

La méthode du "pay-back" permet, quant à elle, de calculer le temps nécessaire pour qu'un projet se rembourse. On cherche à savoir en combien de temps les cash-flows prévisionnels égalent la somme totale de l'investissement initial. On peut, par exemple, se décider à rejeter tout projet dont le délai de récupération dépasse cinq ans.

-Les méthodes faisant appel à l'actualisation. Les méthodes précédentes attachent la même importance à un franc à recevoir ou à dépenser immédiatement qu'à un franc à dépenser ou à recevoir dans le futur. Les méthodes faisant appel à l'actualisation ont l'avantage de tenir compte du facteur "temps" en considérant les conséquences de l'étalement des ressources et emplois dans le temps.

La méthode de la valeur actuelle nette (la VAN) permet de comparer le coût d'origine au montant des cash-flows estimés pour la durée de vie du projet, les dépenses et les revenus étant ramenés à

leurs valeurs actuelles. Le projet sera jugé rentable si sa VAN, c.-à-d. la valeur actualisée des cash-flows moins l'investissement initial, est positive. Il est financièrement rentable car sa rentabilité est au moins égale au taux d'actualisation choisi.

Le taux interne de rentabilité ou le taux de rendement interne constitue le taux limite pour lequel la valeur actuelle nette est nulle. Aussi longtemps que le taux d'actualisation sera inférieur au taux de rentabilité interne, le projet sera jugé rentable.

Il n'y a pas de formule directe pour calculer ce taux interne de rentabilité. Ce n'est que par extrapolations successives à l'aide des tables d'actualisation que l'on retrouve un taux qui annule la valeur actuelle nette du projet; ce taux est appelé taux interne de rentabilité. A noter qu'en cas d'emprunt, ce taux devient le taux d'intérêt maximal auquel l'entrepreneur peut contracter un emprunt.

Telles sont les principales méthodes d'évaluation de la rentabilité financière d'un projet d'investissement. Les autres ne sont que des variantes de celles-là. Chacune d'elles a ses forces et faiblesses. Lors de l'analyse, on aura à choisir compte-tenu des circonstances du moment.

3.2.4 Sous-système de préparation d'un plan d'exécution

La gestation d'une entreprise se termine par les activités de préparation d'un plan de mise à exécution du projet. Ces dernières

consistent en:

- une auto-analyse de l'entrepreneur en vue de déceler ses forces et faiblesses ainsi que ses mobiles de création;

- une analyse des facteurs de l'environnement afin de mettre en évidence les éléments positifs sur lesquels on devrait compter pour combler ses lacunes personnelles et les facteurs susceptibles de nuire à la bonne marche de l'entreprise présentement en gestation;

- une définition de la mission et des objectifs à assigner à la future entreprise;

- une définition des stratégies de développement devant aider à accomplir la mission définie plus haut;

- une planification sectorielle précisant les éléments suivants: plan des opérations (cédules et volumes de production), plan d'acquisition des immobilisations, plan marketing, plan d'embauche, plan financier.

- une préparation d'une proposition d'investissement pour chercher le financement extérieur si nécessité il y a. La figure 13 illustre le modèle schématique du sous-système de préparation d'un plan d'exécution lors de la gestation d'une entreprise.

Ce n'est qu'à ce moment que le projet peut être considéré comme ayant fait l'objet d'une analyse systématique et structurée. Et, si nécessaire, le banquier aura en mains un document avec lequel

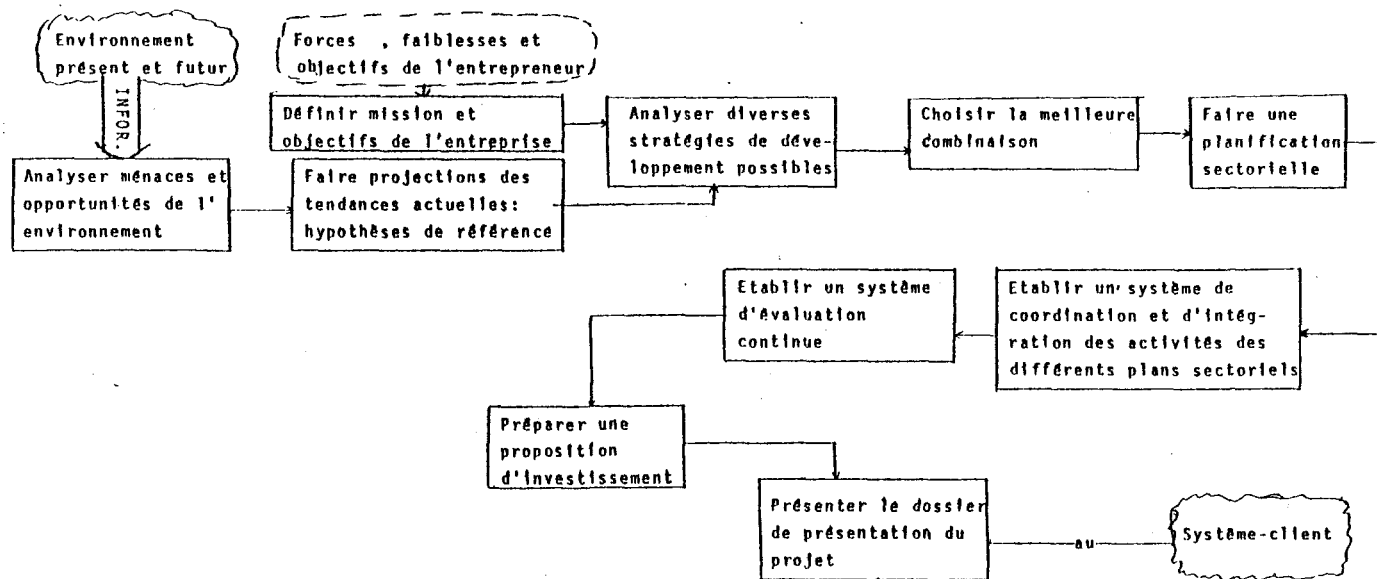


Figure 13 Sous-système de Préparation d'un plan d'exécution.

il est familier et qui le convaincra d'octroyer le crédit demandé.

3.3 VALIDATION DU MODELE CONCEPTUEL

La validation a pour but de vérifier la cohérence systémique du modèle construit. Ainsi, on va voir si celui-ci a les huit caractéristiques d'un système d'activités humaines telles que proposées par P.B. Checkland.¹⁸

3.3.1 Le système a un objectif

Son objectif est d'effectuer des activités d'identification et de préparation du projet afin de juger de sa réalisation technique et de sa rentabilité.

3.3.2 Mesures de performance

En plus du coût des activités, du temps encouru pour effectuer ces activités et de la pertinence du dossier de présentation du projet, la facilité de compréhension et de mise en oeuvre du système constitue une des mesures de performance du système de gestation construit.

3.3.3 Composantes

Le système construit a quatre composantes qui sont ses sous-

18. Checkland, P.B., "Towards a System-Based Methodology for Real-Word Problem-Solving", Jose, vol. 3, no. 2, 1972.

systèmes. Il s'agit de l'analyse informelle, de la sélection préliminaire, de l'étude de faisabilité et de la préparation d'un plan d'exécution. Ces composantes présentent à leur tour les caractéristiques d'un système d'activités humaines.

3.3.4 Le système est ouvert

Il y a une communication du système avec son environnement. En effet, il puise ses intrants dans le milieu de réalisation future du projet, le rapport de présentation du projet qui est son output est destiné aux gens de l'extérieur tels que les investisseurs, les prêteurs des capitaux...

3.3.5 Ses composantes sont interreliées

Ces quatre sous-systèmes sont interreliés par des flux de données et d'informations permettant de prendre des décisions de rejeter ou de passer aux activités des sous-systèmes subséquents.

3.3.6 Il a des ressources

Il s'agit des spécialistes en étude de projets, des instruments de cueillette et de traitement des données, des moyens de diffusion de l'information aux intéressés.

3.3.7 Preneurs de décisions

En tenant compte des résultats de leurs analyses, les analystes

font des recommandations aux propriétaires du projet qui prennent des décisions quant à l'intérêt du projet.

3.3.8 Garantie de continuité

Tant que le système fera preuve de son efficacité, il servira toujours de support de travail aux entrepreneurs ainsi qu'aux chefs d'entreprises dans l'évaluation de leurs projets d'investissements.

3.4 SOMMAIRE

La phase de conceptualisation avait pour but de construire un système de gestation d'une PME. Le modèle a été bâti d'une façon générale afin de permettre une grande flexibilité dans son application. Bien que basé sur des principes théoriques généralement reconnus, il n'a aucune prétention idéalisante ni normative.

Il a quatre sous-systèmes à savoir l'analyse informelle, la sélection préliminaire, l'étude de faisabilité et la préparation d'un plan d'exécution. Son but est de permettre une évaluation systématique et structurée des projets de création de petites unités industrielles.

Le modèle conceptuel a servi de point de comparaison pour faire ressortir le problème du milieu trans-organisationnel rwandais. Cette comparaison se fait au chapitre suivant.

CHAPITRE 4

COMPARAISON ET ACTIONS A ENTREPRENDRE

4.0 INTRODUCTION

Les activités d'analyse et de préparation des projets sont pratiquement ignorées de la plupart des entrepreneurs rwandais. Seuls les grands projets étatiques ou para-publics font l'objet d'études appropriées. Une comparaison du modèle conceptuel à la situation qui prévaut actuellement a permis de préciser les changements à opérer en milieu rwandais.

L'action à mener doit d'abord viser la sensibilisation des hommes d'affaires du milieu à la nécessité des activités de gestation de leurs entreprises. Ceci fait, il faut entreprendre une campagne de formation pour leur apprendre comment effectuer de telles activités.

4.1 MODELE CONCEPTUEL VERSUS LA SITUATION ACTUELLE

Bon nombre d'entrepreneurs et dirigeants d'entreprises considèrent que la seule étude nécessaire est l'analyse de marché. Malheureusement, faute de compétences et de moyens requis, la quasi-totalité des fondateurs d'entreprises du milieu rwandais ne se limitent qu'à des analyses informelles de leurs projets. Les autres activités d'élaboration des projets de création sont soit ignorées, soit effectuées trop vaguement pour permettre une analyse systématique desdits projets.

4.1.1 Résultats d'une enquête

En vue de donner une idée plus précise de la situation, on présente ci-après les résultats d'une enquête effectuée à cet effet. L'échantillon était constituée de dix entreprises mais l'une d'entre elles n'a pas voulu répondre. Elle fut menée en novembre 1983 à Kigali.

Pour fins de présentation, les résultats ont été mis sous forme de tableaux. Alors que le tableau 36 donne la forme juridique des entreprises de l'échantillon, les tableaux 37 et 38 résument les résultats de l'enquête. A souligner que ce n'était que des entreprises industrielles.

4.1.2 Constatations et commentaires

4.1.2.1 Selon les répondants

- l'analyse de marché est la plus importante mais elle devient très coûteuse si on doit recourir aux spécialistes de l'extérieur;
- l'analyse financière fait partie de l'analyse de marché;
- les plans formels écrits ne sont pas nécessaires car d'un côté, les prévisions sont difficilement réalisables et, d'un autre côté, le plan doit être à la discrétion du propriétaire...

Ainsi donc, on voit que d'une façon générale, pour l'homme d'affaires rwandais, les activités d'analyse des projets sont complexes, très coûteuses et parfois non nécessaires.

TABEAU 36

Forme juridique des PME de l'échantillon

Forme juridique	Effectif	Raisons du choix	Effectif
Entreprise Individuelle	5/9	Nécessité de garder le contrôle de l'entreprise	2/5
		Manque d'informations sur le sujet	3/5
Société Personnelle à Responsabilité Limitée	3/9	Envie de s'associer	2/3
		Nécessité de rassembler les capitaux	1/3
Société Anonyme à Responsabilité Limitée	1/9	Nécessité de rassembler les capitaux	1/1

Tableau 37

Formation des entrepreneurs de l'échantillon

Qualification	Effectif
SCOLARITE	
Nul	2/9
Primaire	5/9
Secondaire	2/9
Universitaire	0/9
SPECIALISATION	
Nul	5/9
Commerce et administration	1/9
Métier	3/9
EXPERIENCE	
ANTERIEURE	
Commerce de détail	2/9
Commerce ambulant	3/9
Vendeur	1/9
Mécanique	2/9
Non identifié	1/9
COURS DE PERFECTIONNEMENT	
Gestion ou domaine connexe	1/9
Français	3/9
Autres domaines	1/9
Nul	4/9

TABLEAU 38

Activités de Gestation des Entreprises

Principales activités	Etat d'exécution		
	oui	non	vague
Analyse informelle	9/9	0/9	0/9
Etude de Pré-faisabilité	2/9	4/9	3/9
Etude de marché	3/9	2/9	4/9
Analyse technique	1/9	4/9	4/9
Analyse financière	2/9	2/9	5/9
Etude de faisabilité complète	1/9	3/9	5/9

4.1.2.2 Commentaires

-Des activités d'élaboration des projets d'investissement sont soit ignorées, soit effectuées trop sommairement pour permettre un bon jugement sur leurs validités respectives. Seules les analyses informelles sont faites, les études détaillées de faisabilité étant complètement oubliées. Il ne serait pas faux de dire que l'insuffisance de ces analyses soit à l'origine des difficultés de démarrage actuellement vécues par les entreprises du milieu rwandais.

-Au point de vue formation, la scolarité des entrepreneurs est assez faible. La plupart des commerçants et industriels rwandais n'ont terminé que le niveau d'école primaire. Cependant, cette situation n'est pas tout à fait anormale. Le taux de scolarisation de la population active qui n'était que de 36,8% en 1980 doit être encore assez bas¹⁹. Seulement, le fait à déplorer est que les personnes en question ne suivent pas des cours de perfectionnement afin d'augmenter leurs connaissances intellectuelles.

-Enfin, dans le souci de garder le contrôle de leurs entreprises, les propriétaires-dirigeants rwandais optent plus pour des entreprises individuelles sans personnalité juridique. Ce souci traduit la confiance en eux-mêmes qui tend à animer tous les entrepreneurs.²⁰ En milieu

19. République Rwandaise, opt. cité, p. 173.

20. Gasse, Y., "L'entrepreneur moderne: attributs et fonctions", Gestion, novembre 1982.

rwandais, cette confiance en soi s'accompagne le plus souvent d'un manque de confiance envers les gens de l'extérieur. Ceci développe chez l'entrepreneur un esprit d'individualisme très poussé alors que compte-tenu de la diversité ainsi que de la complexité des difficultés de démarrage, de gestion et d'expansion d'entreprise, il va de soi que la complémentarité devrait être plutôt de mise.

4.2 PROBLEMES A RESOUDRE

On a vu qu'une fois créées, les entreprises rwandaises connaissent des difficultés d'ordre technique ainsi que des problèmes de capitalisation et de gestion déficientes. C'est l'absence des analyses des différents projets de création qui est à l'origine de ces difficultés. Cette absence des activités de gestation des entreprises vient du fait que les entrepreneurs sous-estiment l'importance de telles activités.

La situation est plus grave chez les créateurs des PME dont le peu de formation et la sous-information, ainsi que l'insuffisance des infrastructures d'accueil sont les raisons fondamentales de l'absence des activités de gestation de leurs entreprises.

Ainsi, le problème à résoudre est ce manque de formation et la sous-information des opérateurs économiques du milieu ainsi que l'insuffisance des infrastructures d'accueil appropriées. Tel est le noeud de la problématique du milieu trans-organisationnel rwandais.

4.2.1 Peu de formation et sous-information

L'élaboration des projets de création, les techniques élémentaires de gestion, la pratique commerciale d'import-export, la pratique des activités industrielles... sont autant de domaines vitaux pour l'économie nationale. Pourtant, c'est dans ces mêmes domaines où les opérateurs économiques du milieu rwandais font preuve de peu de compétences graves.

En outre, ils ont une résistance exagérée à toute intervention extérieure dans leurs entreprises. Il est probable que cette volonté de faire la gestion de leurs entreprises, "un secret des mieux gardés qui soit", viendrait de la crainte d'une prise de conscience éventuelle de leurs difficultés. N'ayant pas de compétences requises pour effectuer le diagnostic de leurs entreprises afin d'apporter les changements appropriés, ils préfèrent garder leurs problèmes à accepter le recours à un agent de l'extérieur.

Enfin, certains entrepreneurs et chefs d'entreprises ne profitent pas des services offerts par les divers organismes tels que la CCIR, la BRD, les Banques populaires... Néanmoins, on doit souligner l'insuffisance des infrastructures d'accueil en milieu rwandais et regretter que quelques services publics et parastataux ne facilitent pas l'accès aux données et informations qu'ils détiennent.

4.2.2 Insuffisance des infrastructures

Il est bon de favoriser l'apport des capitaux étrangers mais, il faut éviter que l'industrie et le commerce du pays ne restent tributai-

res des agents étrangers. On doit soutenir l'apport, si petit soit-il, des entrepreneurs nationaux au développement du milieu. Le peu d'intérêt qui fut longtemps porté aux promoteurs des petits projets privés laisse à croire que le rôle des PME dans le démarrage économique du milieu était mis en doute.

Heureusement que depuis un certain temps, plus d'efforts d'encadrement des petits projets industriels qui naissent ici et là dans le milieu ont été entrepris. Quoiqu'il en soit, il reste que ces efforts sont à augmenter. Il reste beaucoup à faire avant d'assurer une infrastructure appropriée aux créateurs des PME du milieu rwandais.

4.3 ACTIONS A ENTREPRENDRE

Le problème à résoudre étant identifié, il est temps d'envisager les actions à entreprendre afin de provoquer les changements requis.

Pour ce qui est des infrastructures d'accueil, les autorités ont déjà prévu des moyens à mettre en oeuvre pour apporter plus de soutien aux entrepreneurs nationaux. Avec la réalisation des éléments contenus dans le troisième plan de développement, on aurait fait grand chose en matière d'infrastructures. A rappeler que l'on prévoit l'aménagement de plusieurs zones industrielles ainsi que la mise sur pieds de divers organismes d'aide aux PME.

En ce qui concerne le problème de formation et d'information des opérateurs économiques du milieu, on présente d'abord trois solutions envisageables, ensuite on en propose une qui soit plus rationnelle et

enfin, on parle de l'opérationnalisation de la solution proposée.

4.3.1 Solutions possibles

Dans le but de parer aux difficultés causées par le manque d'analyse des projets de création, on a pensé aux trois solutions citées ci-après.

-Solution I: constituer une équipe mobile spécialisée en évaluation des projets et la mettre à la disposition des entrepreneurs potentiels et des chefs d'entreprises du milieu. L'équipe serait composée d'agents de la Direction Générale de l'Industrie et de l'Artisanat, de ceux venant de la CCIR et de la BRD ainsi que d'autres personnes habilitées. Elle pourrait être gérée soit par le Ministère ayant l'industrie et le commerce dans ses attributions, soit par la CCIR ou soit par les deux organismes à la fois.

-Solution II: constituer un organisme parastatal chargé de l'identification et de l'analyse des projets réalisables dans le milieu. Il pourrait être sous tutelle du Ministère ayant l'industrie et le commerce dans ses attributions ou être un service de la CCIR.

-Solution III: organiser des campagnes de sensibilisation et de formation à l'intention des opérateurs économiques rwandais aux activités d'élaboration des projets de création.

4.3.2 Solution proposée: campagne de formation

En dépit de leurs actions correctives apparemment immédiates, les solutions I et II ont des champs d'action assez limités. Elles ne sont pas très rationnelles. Kuan-Tzu qui a dit: "Si tu donnes un poisson à un homme, il ne se nourrira qu'une fois. Si tu lui apprends à pêcher, il se nourrira toute sa vie", avait tout à fait raison.

On propose donc la solution III. Il est plus intéressant d'apprendre aux opérateurs économiques du milieu à effectuer eux-mêmes les activités d'identification et de préparation de leurs projets d'investissement que s'engager à le faire à leur place.

La solution est rationnelle. D'une part, un petit groupe d'instructeurs peut assurer la formation de plusieurs personnes à la fois. D'autre part, c'est une solution à long terme qui permettra aux opérateurs économiques du milieu de se prendre effectivement en mains. Il faut aussi considérer l'effet multiplicateur de la formation. Enfin, lors des campagnes de formation, les instructeurs pourront toucher à d'autres aspects relatifs à la gestion en milieu rwandais.

Dans le but de donner une idée du contenu des activités proposées, on présente ci-après une description sommaire de cette campagne de formation. La description s'inspire des activités de formation des spécialistes en élaboration des projets d'investissement déjà organisées par l'ONUDI, l'Institut de Développement Economique, la Banque Mondiale...

à l'intention des ressortissants des PVD.²¹

4.3.2.1 Objectifs de la campagne

-Objectif immédiat: sensibiliser les opérateurs économiques de la nécessité des activités d'élaboration des projets d'investissement en général et des activités de gestation d'une nouvelle entreprise en particulier.

-Objectif intermédiaire: initier les opérateurs économiques aux activités d'identification et de préparation de leurs projets de création.

-Objectif ultime: permettre aux opérateurs économiques de se prendre effectivement en main eu égard aux activités d'analyse de leurs projets d'investissement en général.

4.3.2.2 Contenu et démarche méthodologique

La campagne de formation envisagée se divise en deux parties distinctes. Le contenu varie suivant la partie considérée et la démarche méthodologique est en fonction du contenu spécifique de chaque partie.

-Partie 1: campagne de sensibilisation. Dans le but de faire comprendre aux opérateurs économiques du milieu rwandais (entrepreneurs potentiels et chefs d'entreprises) l'importance des activités

21. OCDE, Les besoins de spécialistes pour la préparation et l'évaluation des projets d'investissement, Publications de l'OCDE, Paris, 1969.

d'analyse des projets d'investissement, on doit organiser des séminaires et sessions de sensibilisation, engager des campagnes de publicité.

-Partie 2: campagne de formation: Afin d'apprendre aux participants comment analyser d'une façon systématique, un projet d'investissement, la formation serait structurée de la manière suivante:

i: Colloques et séminaires sur la planification et l'analyse financières. Ces colloques auraient pour but spécifique d'étudier quelques-unes des méthodes modernes de planification et d'analyse financières. Les instructeurs aborderaient les sujets suivants: principes et techniques de la comptabilité OCAM, techniques d'analyse financière, établissement des plans financiers, identification et évaluation des projets d'investissement, présentation des rapports de projets.

ii: Pratique des activités d'identification et d'élaboration des projets industriels. Le but de cette activité est de permettre aux participants d'approfondir les acquis des activités précédentes par une mise en pratique des méthodes de travail élaborées plus haut.

Quant à son contenu, dans un premier temps, les participants devraient évaluer comment étaient analysés leurs projets avant que ne commence leur campagne de formation. Pour ce faire, quelques-uns d'entre eux pourraient exposer les techniques utilisées lors des études de leurs projets ainsi que les problèmes rencontrés. Cet exposé permettrait aux instructeurs d'identifier les véritables goulots d'étranglement des analyses de projets en milieu rwandais. Ainsi, ils auraient un cadre rationnel du contenu de la suite du cours et les aspects à privilégier.

Et enfin, les instructeurs devraient au moins passer en revue les aspects suivants: techniques de recherche d'opportunités, choix de l'idée du projet, évaluation systématique du projet, préparation du rapport de présentation du projet, recherche des moyens requis pour le démarrage fonctionnel de l'entreprise, follow-up du projet.

4.3.2.3 Evaluation générale de la formation

Dans le but de faire une première évaluation des résultats de la formation, les participants pourraient analyser un cas réel d'un projet industriel. Après l'analyse, ils auraient à discuter des divergences éventuelles sur les conclusions de chacun ou de chaque groupe. Enfin, pour améliorer les activités de la campagne, les participants devraient exprimer leurs opinions sur l'efficacité et l'efficience de la formation suivie.

En analysant plus profondément, le lecteur remarquerait que la solution présentée a une petite lacune. L'activité de formation nécessite un temps assez long pour donner des effets. C'est pourquoi on propose la solution I comme complément à la solution III. Une équipe mobile dont les compétences seraient multi-disciplinaires devrait être formée en attendant que la formation envisagée ne donne ses résultats.

4.3.3 Pour une opérationnalisation de la solution choisie

En vue de son implantation, comment la solution proposée serait-elle rendue opérationnelle? Autrement dit, quels sont les éléments-

clés de l'organisation de la campagne de formation envisagée? Y a-t-il des éléments déjà en place pouvant favoriser le processus d'opérationnalisation de la solution choisie? Enfin, quelles sont les actions à poser pour démarrer ladite opérationnalisation?

4.3.3.1 Éléments-clés

Dans le souci de donner une valeur opérationnelle à la solution proposée, deux éléments sont d'une importance capitale.

-Il faut que les opérateurs économiques du milieu consentent à accroître leur formation. Il est temps qu'ils renoncent à leur pratique de se replier sur eux-mêmes et qu'ils sachent évaluer à juste titre l'apport des ressources extérieures surtout quand il n'est pas financier.

-Reconnaissant la place qui revient à l'entrepreneur privé dans le développement socio-économique du pays, on doit apporter un soutien et un encadrement plus appropriés aux entrepreneurs nationaux. Un encadrement plus pertinent des petites et moyennes unités transformant des ressources locales avec des moyens disponibles localement pourrait assurer un bon démarrage industriel du milieu trans-organisationnel rwandais.

4.3.3.2 Éléments déjà en place

Certains éléments pouvant faciliter l'opérationnalisation de la solution choisie sont déjà en place. Parmi ces derniers, il convient de citer:

- la Direction Générale de l'Industrie et de l'Artisanat chargée de la promotion des activités industrielles et artisanales en milieu rwandais;

- la CCIR qui a déjà un programme de formation (en comptabilité et fiscalité) à l'intention des hommes d'affaires rwandais;

- le programme de promotion des PME au sein de la BRD ayant pour but de mieux adapter les services offerts aux fondateurs des PME;

- le fonds de Développement des PME, le Fonds de Garantie ainsi que d'autres organismes nationaux et internationaux.

4.3.3.3 Actions à entreprendre

En plus de commencer à planifier et à chercher le financement de la campagne, les actions suivantes sont à entreprendre:

- les organismes chargés de la promotion industrielle et commerciale devraient emboîter le pas à la CCIR dans ses activités de sensibilisation, d'instruction et de formation des opérateurs économiques du milieu rwandais.

- le BUNEP aurait à étendre ses activités aux petits projets privés;

- la CCIR devrait continuer, intensifier et diversifier ses activités de formation;

- l'entrepreneur aura à faire preuve de patience dans son proces-

sus de création. Ainsi, il sera en mesure de choisir une branche d'activité en croissance, d'analyser systématiquement son projet, d'avoir l'obligance de démarrer lentement mais sûrement.

-en attendant que la formation envisagée ne donne des résultats, une équipe mobile de gestion-conseil à tenir à la disposition des entrepreneurs et chefs d'entreprises du milieu est à mettre sur pied .

4.4 SOMMAIRE

De la comparaison du modèle conceptuel avec la situation actuelle du milieu trans-organisationnel rwandais, il ressort que les difficultés rencontrées sont principalement dues au manque d'analyses des différents projets de création d'entreprises. La cause principale étant le peu de formation et la sous-information des créateurs d'entreprises.

Ainsi, la solution proposée est l'organisation d'une campagne de formation à l'intention des opérateurs économiques du milieu aux activités d'élaboration des projets d'investissement en général. Plus particulièrement pour les projets de création d'entreprises, il faut que l'entrepreneur sache effectuer ou faire effectuer les activités suivantes:

- rechercher la meilleure opportunité;
- identifier, décrire et quantifier son marché;
- rechercher les moyens de produire le bon produit au moindre coût;

-s'assurer de l'existence d'une marge de profit satisfaisante entre la valeur du service et son coût;

-préparer un bon plan d'action.

CHAPITRE 5

REFLEXION METHODOLOGIQUE ET THEORIQUE

5.0 INTRODUCTION

Alors que les chapitres précédents constituent le rapport d'intervention en milieu rwandais, celui-ci porte sur la réflexion méthodologique et théorique de l'analyste. Il s'agit de décrire:

- la démarche méthodologique ainsi que les outils utilisés pour générer l'image riche de la situation problématique;
- les acquis de l'intervention;
- les conclusions à tirer des points de vue méthodologique, théorique et conceptuel de l'expérience vécue.

Ces trois points ont amené à subdiviser ce chapitre en trois sections. La première consiste en une présentation de la méthodologie utilisée ainsi qu'en une réflexion critique de la méthodologie de diagnostic-intervention en tant que processus de recherche-action. La deuxième section, consacrée à la réflexion théorique, place les activités de gestation dans leur contexte général qu'est l'analyse des projets d'investissement. Enfin, la troisième tire, sous forme de thèmes de réflexion, des conclusions des points de vue méthodologique, théorique et conceptuel.

5.1 REFLEXION METHODOLOGIQUE

Au cours de cette section, il s'agit d'une présentation plus

détaillée de l'approche méthodologique utilisée. Mais aussi, on fait une réflexion critique de la méthodologie de diagnostic-intervention en tant que processus de recherche-action.

5.1.1 La démarche méthodologique générale

Comme on a déjà eu l'occasion de le souligner, la méthode de travail employée est la méthodologie de diagnostic-intervention employant la méthodologie des systèmes souples de Checkland. Cette dernière fut développée par P.B. Checkland à l'Université de Lancaster en Angleterre. Seulement, il est à noter que cette fois-ci, la méthodologie a été utilisée dans un milieu trans-organisationnel et non organisationnel.

Associé à trois organismes chargés de la promotion commerciale et industrielle du milieu rwandais ainsi qu'à quelques chefs d'entreprises, l'analyste a participé à l'investigation du milieu des affaires rwandais. Le système d'intervention ainsi formé avait pour but de mettre en évidence les principales difficultés communément rencontrées par les entreprises du milieu et de chercher une ébauche de solution au problème privilégié. Employant la méthode des systèmes souples de Checkland, on a suivi le cheminement représenté à la figure 14.

Dans le but d'avoir une représentation plus enrichie de la situation problématique, on a procédé à une description objective du milieu des affaires rwandais. Faite dans une attitude de grande neutralité, l'analyse descriptive permet de saisir l'image riche du milieu trans-organisationnel rwandais. Cette dernière aida à choisir le point d'ancrage

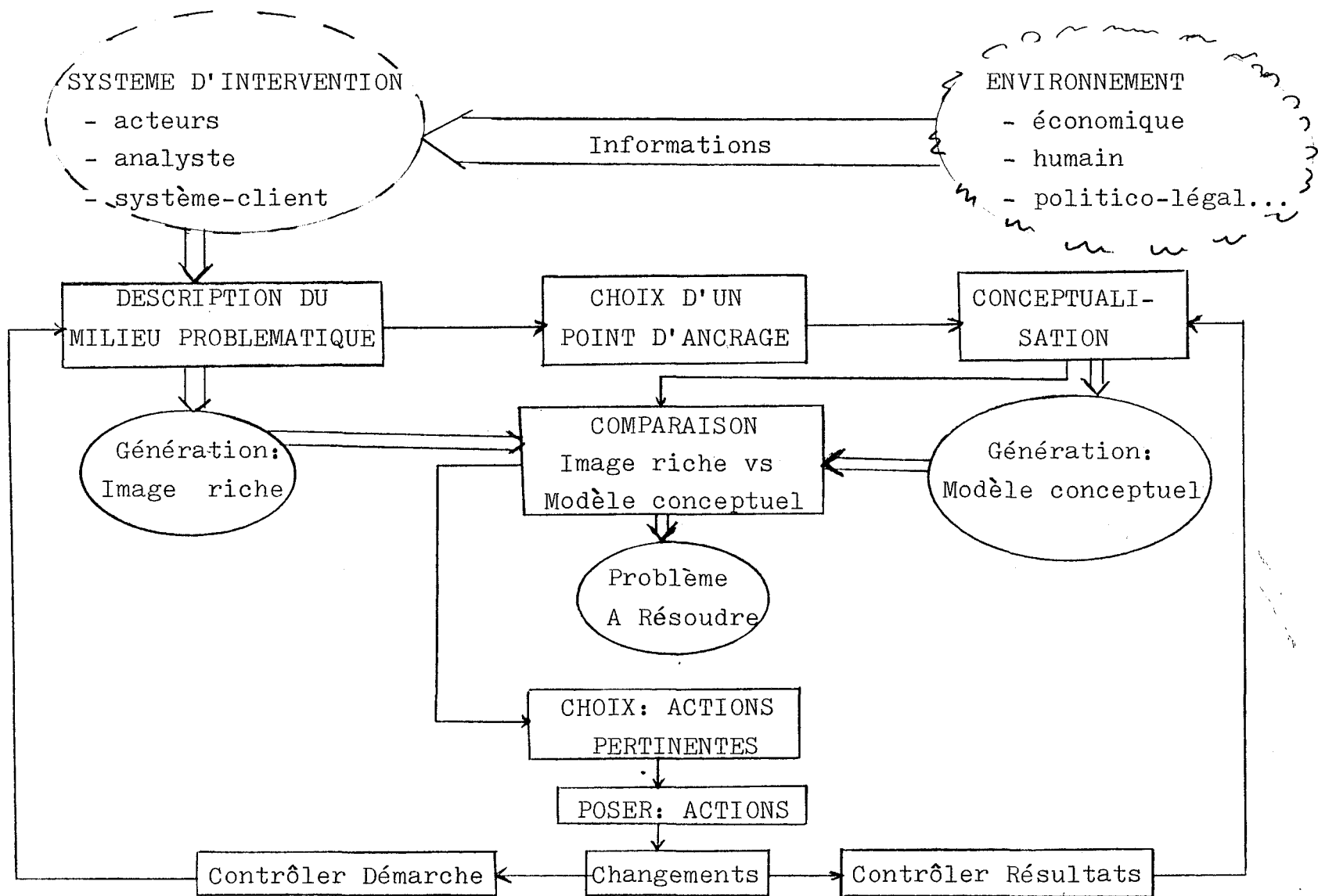


Figure 14 L'approche méthodologique utilisée

de l'étude. Le choix d'un point d'ancrage est la deuxième phase de la méthodologie des systèmes souples de Checkland.

La phase d'ancrage consiste en la détermination de la perspective sous laquelle la problématique doit être analysée. Elle fixe également les paramètres essentiels du système d'activités jugé pertinent.

A partir de l'ancrage choisi, on construit un modèle conceptuel du système pertinent. Sans aucune prétention perfectionniste, on a construit un système de gestation d'une PME industrielle. Ce modèle théorique sert de point de comparaison afin de ressortir le vrai problème des acteurs du milieu trans-organisationnel rwandais.

Ce fut la quatrième phase de la démarche qui fit cette comparaison de l'image riche au modèle conceptuel. De là est sorti le problème à résoudre qui doit être perçu en tant que des réalités insatisfaisantes du milieu des affaires rwandais.

Procédant à un diagnostic-intervention, on ne pouvait se contenter de dégager les déficiences du milieu. Par conséquent, au problème privilégié, on a proposé des solutions tout en songeant à leur opérationnalisation. Toutefois, l'implantation formelle de ces solutions est à la discrétion du système problématique.

5.1.2 Génération de l'image riche

A cause de la diversité des intervenants, leurs points de vue ne furent pas toujours facilement conciliables. Afin d'avoir l'image

riche de la situation problématique, on a procédé en trois étapes.

5.1.2.1 Etape I: Cueillette des divers points de vue

Le rassemblement des diverses perceptions des différents intervenants nécessita la consultation de plusieurs sources orales et écrites disponibles sur le sujet. Les informations tirées de ces consultations permirent d'orienter l'analyse sur les entreprises industrielles.

C'est ainsi qu'une enquête par questionnaire fut menée sur dix entreprises de transformation sises à Kigali. L'échantillon représente environ 10% de la population totale. Le questionnaire administré par entretien semi-dirigé avait pour objectif d'avoir le point de vue des acteurs. Il portait sur: la forme juridique, la formation des chefs d'entreprises, le processus de création suivi, les principales difficultés rencontrées... Les questions ouvertes permettaient aux répondants de s'exprimer aussi librement que possible. De cette façon, on a pu rassembler les principaux points de vue des intervenants.

5.1.2.2 Etape II: Confrontation des divers points de vue

Après la cueillette des différentes perceptions, il ne restait qu'à les confronter pour aboutir à un accord négocié sur les réalités insatisfaisantes du milieu trans-organisationnel rwandais.

5.1.2.3 Etape III: Synthèse des points de vue

Comme on peut le constater, c'est le système problématique

qui a généré l'image riche de son milieu. Les indicateurs-symptômes sont des réalités considérées par les intervenants comme étant insatisfaisantes. Le chercheur s'est davantage préoccupé de favoriser l'expression des différents points de vue ainsi que de leur synthèse en une représentation cohérente de la situation problématique.

Après cette description de l'approche méthodologique utilisée, il est bon de voir dans quelle mesure le diagnostic-intervention constitue un processus de recherche-action.

5.1.3 Le diagnostic-intervention et la recherche-action

La question que l'on se pose est de savoir dans quelles conditions le diagnostic-intervention devient une véritable recherche-action.

5.1.3.1 La recherche-action en bref

En tant que nouvelle conception de la recherche scientifique, la recherche-action se révèle, pour les sciences de la gestion, d'un apport inestimable pour rapprocher encore plus la science à l'action. Il existe plusieurs définitions de ce nouveau concept. Dans le cas présent, on va privilégier une définition élaborée par un groupe d'étude sur la recherche-action. En tant que démarche scientifique, la recherche-action a été définie comme:²²

22. Groupe d'étude sur la recherche-action, "Vers une définition du concept de recherche-action", Revue P.M.O., vol. 1, no. 1, 1982.

...un processus dans lequel les chercheurs et les acteurs, conjointement, investissent systématiquement un donné et posent des actions, en vue de solutionner un problème immédiat vécu par les acteurs et d'enrichir le savoir cognitif, le savoir-faire et le savoir-être, dans un cadre éthique mutuellement accepté.

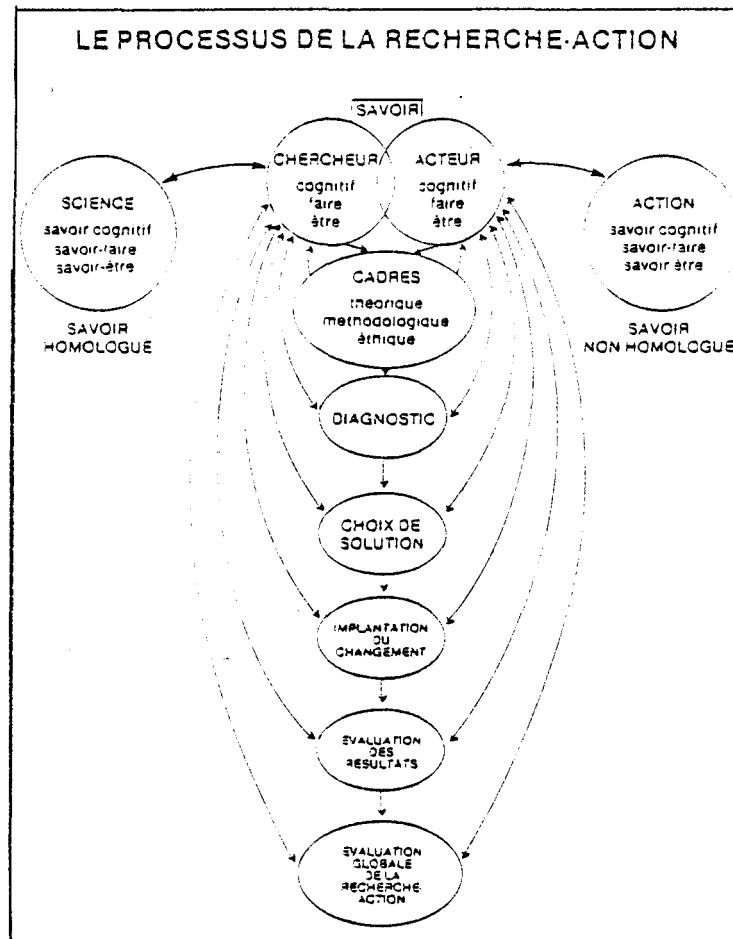
Ainsi définie, la recherche-action présente l'allure schématique de la figure 15.

Autrement dit, c'est une des conceptions de la recherche scientifique selon laquelle un ensemble d'activités est effectué de concert par un groupe de chercheurs et d'acteurs dans le but d'améliorer la situation investiguée et par laquelle la science se voit enrichie par l'action, et vice versa. Elle requiert la participation active de tous les intervenants à tous les niveaux de la recherche. Elle suppose l'enseignement mutuel des participants et implique la communication des nouvelles connaissances acquises par le processus.

5.1.3.2 Le diagnostic-intervention et la recherche-action

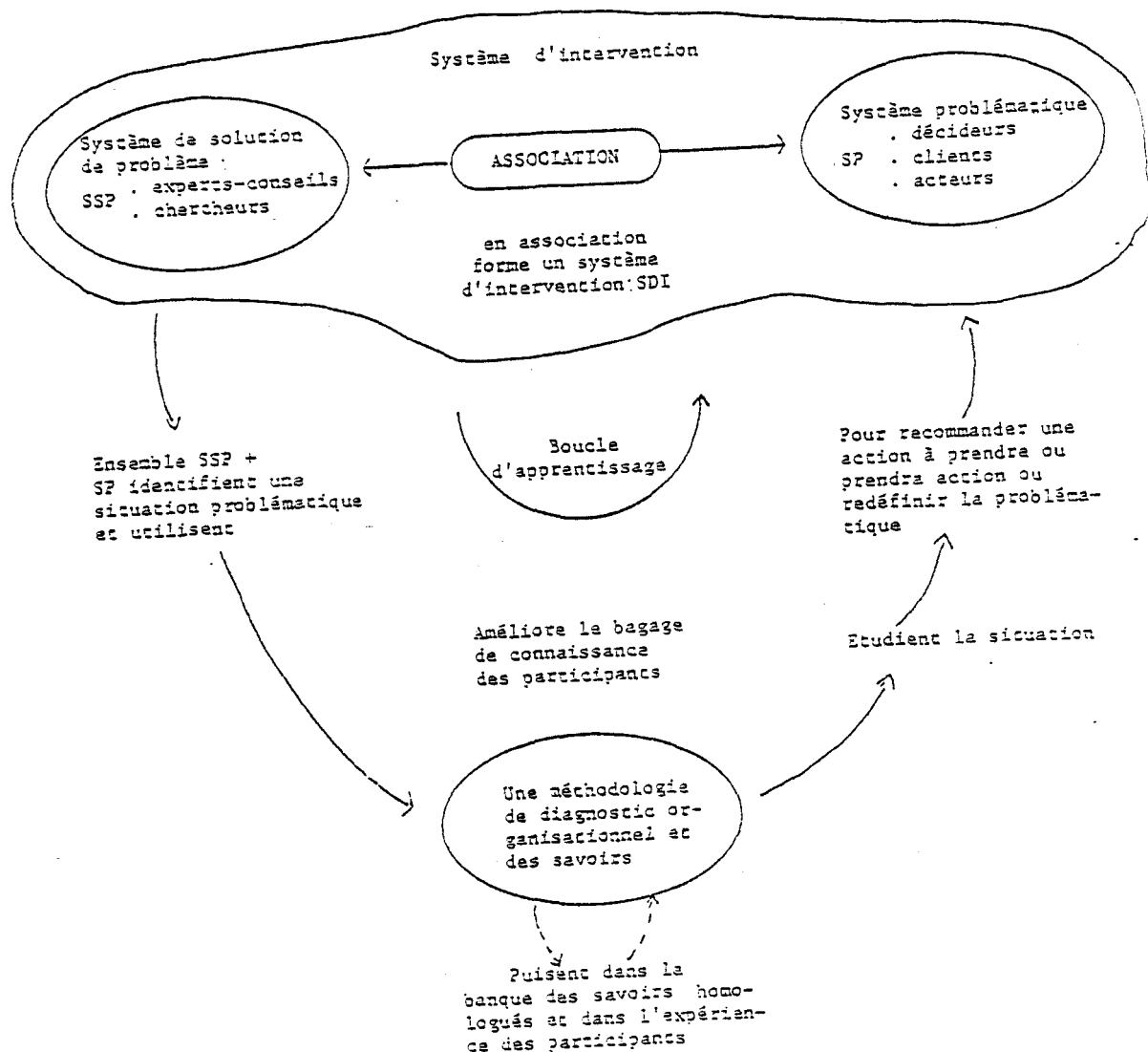
Comme la figure 16 l'indique, le diagnostic-intervention est un processus par lequel un système de solution de problèmes s'associe à un système problématique pour former un système d'intervention qui investit une situation afin de poser des gestes susceptibles de l'améliorer, le tout s'effectuant dans un processus d'apprentissage continu.

En tant que processus de recherche, il procède à une analyse systématique d'une problématique dans le but d'acquérir des nouvelles



Source: Groupe d'étude sur la recherche-action,
 "Vers une définition du concept de recherche-
 action", Revue P.M.O., vol.1, no.1, 1982.

Figure 15 Le processus de recherche-action.



Source: Prevost, P., " Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action ", LEEER, UQAC, Août 1983, p.32.

Figure 16 Le diagnostic-intervention.

connaissances scientifiques et une meilleure compréhension des phénomènes existants. Aussi, un diagnostic-intervention peut être entrepris dans le souci d'acquérir des nouveaux savoirs en vue de les appliquer à la résolution des problèmes vécus. Ainsi, il peut revêtir la forme d'une recherche fondamentale ou celle d'une recherche appliquée.

Qu'il s'agisse d'une recherche fondamentale ou appliquée, le diagnostic-intervention se déroule dans un processus d'apprentissage mutuel des participants. Le système de solution de problèmes possède des connaissances théoriques ainsi qu'une méthodologie de la recherche; il a un savoir homologué à mettre à la disposition du système problématique. Celui-ci apporte de sa part des méthodes de travail et d'autres savoirs non-homologués.

A part la recherche, l'action fait partie intégrante du diagnostic-intervention. Le système d'intervention est constitué en vue de faire une investigation d'une situation dans l'intention de poser des actes susceptibles de l'améliorer et, si nécessaire, de la transformer.

La recherche et l'action étant entreprises ensemble, dans un processus d'apprentissage mutuel, le diagnostic-intervention met les divers participants en communication régulière. Il permet un enrichissement réciproque de la science et de l'action.

Toutefois, comme l'a souligné P. Prevost, il peut arriver que lors d'un diagnostic-intervention, l'implication de tous les intervenants ne soit pas nécessaire pour diagnostiquer de façon pertinente

une situation problématique et entreprendre des actions appropriées²³.

Ainsi, toute démarche de diagnostic-intervention ne garantit pas la réalisation d'une recherche-action. Comme la figure 17 l'indique, ce n'est que dans le cas où le diagnostic-intervention employant la méthode souple de Checkland assurera d'une façon explicite:

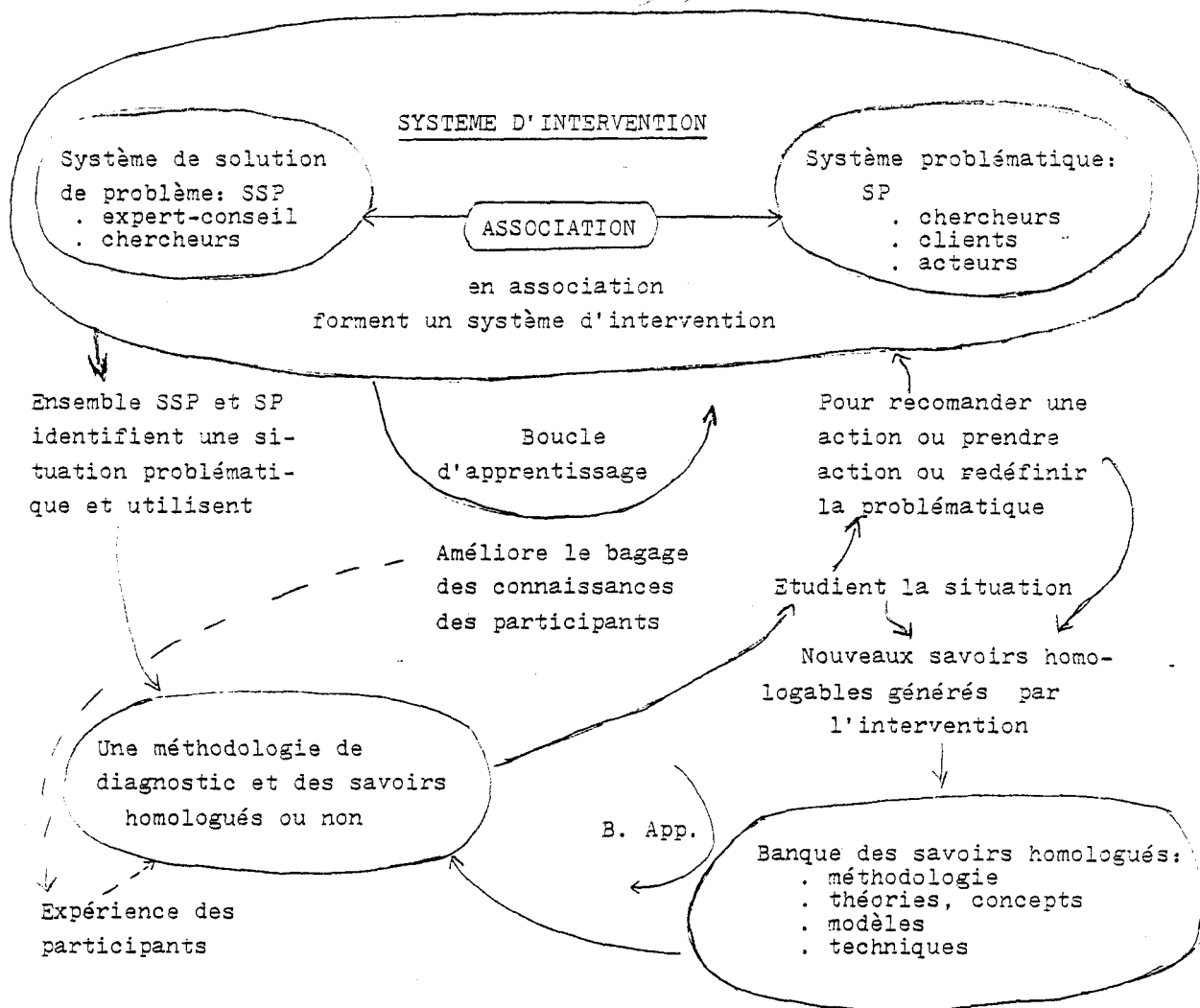
- la participation conjointe de tous les participants à tous les niveaux de la recherche;
- un enrichissement réciproque du système de solution de problèmes et du système problématique;
- une communication interne et externe des acquis de l'intervention,

qu'il devient un véritable processus de recherche-action.

Enfin, à noter que ce diagnostic-intervention aura, dans la plupart des cas, la forme d'une recherche interprétative.²⁴ En accordant aux acteurs la possibilité de définir eux-mêmes leurs problèmes et le pouvoir de changement de la situation problématique, il admet et accepte d'une façon explicite, les notions de valeurs et les attentes des acteurs dans le cadre même de la recherche.

23. Prevost, P., "Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action", p. 82.

24. Gelinas, A., "Systémique, Recherche-action et Méthodologie des systèmes souples", conférence présentée au GRIC, UQAC, 14 janvier 1983.



N.B. Le "feedback" des savoirs homologables à la banque des savoirs est essentiel pour qu'une expérience de diagnostic-intervention puisse devenir une véritable recherche-action.

Source: Prevost, P., "Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action", p. 32.

Figure 17 Le diagnostic-intervention et la recherche-action

5.1.4 L'intervention en milieu rwandais, une recherche-action

Il y eut une coexistence enrichissante de la recherche et de l'action dans un processus d'apprentissage mutuel.

5.1.4.1 L'intervention fut menée dans le but d'acquérir des nouveaux savoirs en vue de les appliquer à la résolution des problèmes vécus par les entreprises du milieu trans-organisationnel rwandais. Il s'agissait d'une recherche appliquée.

5.1.4.2 Elle visait l'action. Les intervenants ont l'intention de poser les actions appropriées afin de résoudre le problème privilégié.

5.1.4.3 Il y eut un enrichissement mutuel des participants. Ce fut une occasion pour l'analyste d'approfondir et d'intégrer ses connaissances théoriques par une mise en pratique des méthodes de travail élaborées antérieurement. Le système problématique profita de la mise en commun des savoirs pour améliorer ses techniques de travail, son efficacité et ainsi son rendement.

5.1.4.4 Enfin, l'acquisition des nouvelles connaissances était simultanée à leur communication interne. La publication du rapport, sous forme de mémoire de recherche-action de l'analyste, permettra de faire part au monde extérieur des acquis de l'expérience.

De là, on peut affirmer que cette démarche de diagnostic-intervention en milieu rwandais est une recherche-action. Après l'analyse critique

de la méthodologie de diagnostic-intervention, les pages suivantes contiennent la réflexion théorique.

5.2 REFLEXION THEORIQUE

Alors que la réflexion précédente portait sur le diagnostic-intervention en tant que processus de recherche-action, la présente parle d'un rapprochement éventuel de la méthodologie de projet industriel et de la séquence de la décision d'investir. Il semble que les deux méthodologies se soient développées parallèlement tout en comportant d'indéniables relations.

5.2.1 La méthodologie d'un projet industriel

L'essentiel de cette méthodologie ayant été décrite sous le thème d'activités de gestation, on ne va pas s'y attarder. Seulement, rappelons qu'un projet comprend toutes les tâches à accomplir depuis l'identification de l'idée jusqu'à la mise à marché du service. Il commence avec la décision de poursuivre un objectif et se termine avec l'atteinte de ce dernier ou avec l'abandon du projet. Le tableau 39 indique les phases typiques d'un projet industriel avec les objectifs correspondants.

5.2.2 La séquence de la décision d'investir

Investir consiste à affecter des biens à des opérations de production d'autres biens ou services. Ces opérations nécessitent l'acqui-

Tableau 39
Phases d'un projet industriel

PHASES	OBJECTIFS
Identification	<ul style="list-style-type: none"> - Recherche d'opportunités en vue d'une première maturation de l'idée - Définition préliminaire du projet
Préparation	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de la validité du projet: réalisation technique et rentabilité économique; - Préparation d'un plan d'exécution assez détaillé couvrant la période du démarrage.
Exécution	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisition et installation (suivant le plan d'exécution) des moyens de production nécessaires à la mise en oeuvre du projet: début des opérations;
Exploitation	<ul style="list-style-type: none"> - Fonctionnement optimal et gestion rationnelle en vue de retirer les profits et autres avantages attendus.

Source: Adaptation: Tableau I, Dans Préparation et mise en oeuvre des projets industriels dans les Pays en Voie de Développement- Une méthodologie, par l'ONUDI.

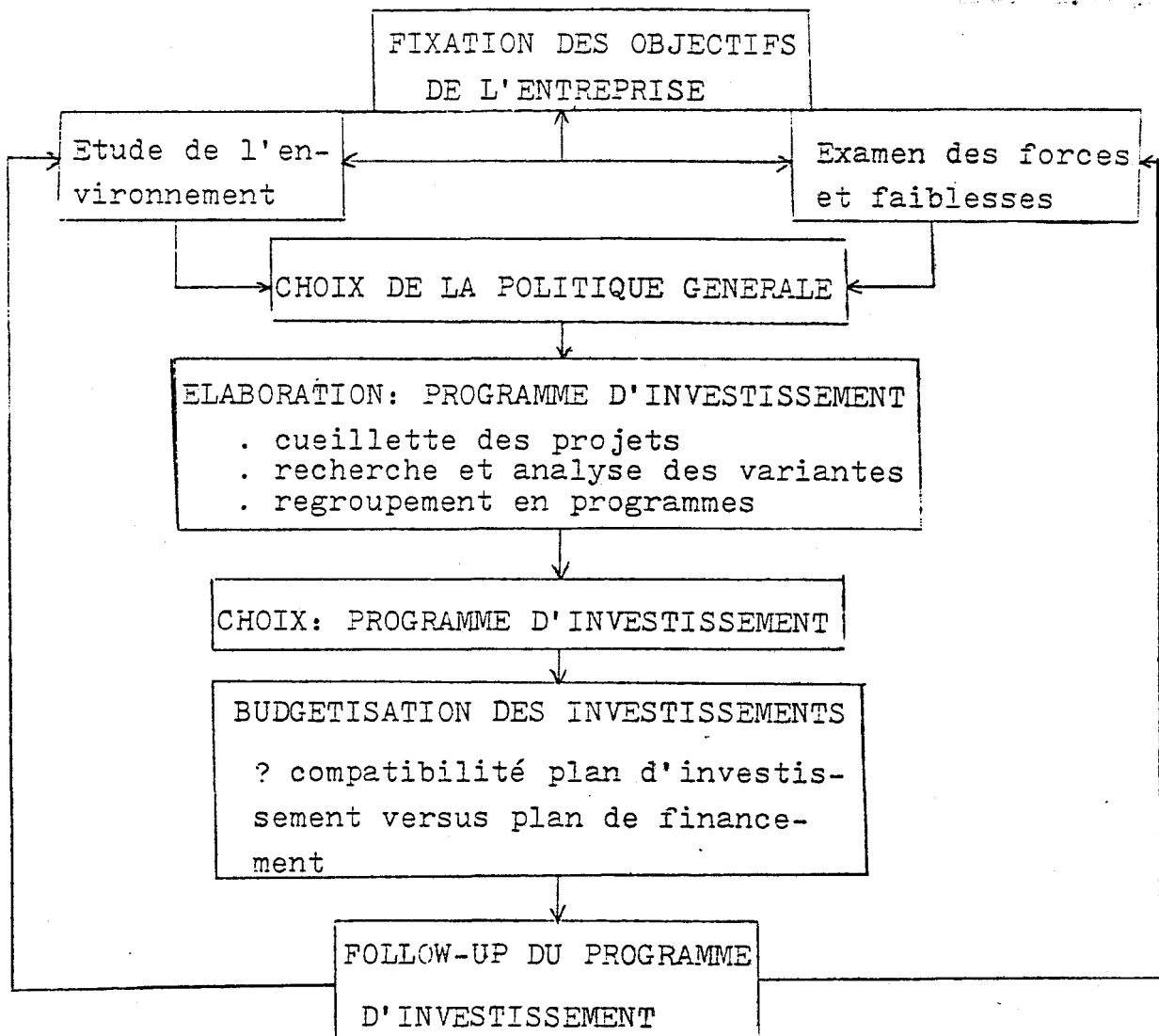
sition de ressources de nature variée. Il peut s'agir de machines ou d'immeubles, de brevets ou de réseau commercial, de perfectionnement du personnel... L'investissement peut donc être matériel, intellectuel ou revêtir les deux formes à la fois.

La figure 18 donne une vue schématique de la séquence de la décision d'investir. Mais c'est la phase d'élaboration du programme d'investissement qui a retenu notre attention. Après avoir montré que la création d'une entreprise est une des multiples décisions d'investir, on va voir que les activités de gestation se retrouvent à cette phase.

5.2.3 Créer une entreprise, une décision d'investir

La création d'une entreprise ne diffère pas sensiblement d'un élargissement de la gamme des produits ni de l'ouverture d'une nouvelle succursale par une entreprise déjà en activités. Toutes ces possibilités constituent quelques-unes des multiples opportunités offertes par l'environnement en matière d'investissement.

L'occasion peut être saisie par un individu en particulier ou par une entreprise déjà constituée. L'unique différence est que dans le premier cas, on parle plus souvent de "projet de création d'une entreprise" alors que dans l'autre cas, on parle de "projet d'investissement". Mais en fin de compte, les deux sont des projets d'investissement. Et d'ailleurs, la création d'une entreprise est l'une des plus importantes des décisions d'investissements qui soient.



Adaptation de la figure 1 dans La décision d'investir et la politique de l'entreprise, p. 17, J.P. Couvreur.

Figure 18 La séquence de la décision d'investir.

5.2.4 La méthodologie d'un projet industriel et la séquence de la décision d'investir

Puisqu'il en est ainsi, les activités de gestation devraient se retrouver quelque part dans la séquence de la décision d'investir.

S'agissant des activités d'identification et de préparation des projets, les activités de gestation se retrouvent à la phase d'élaboration du programme d'investissement. En effet, c'est à cette phase où l'on fait l'analyse proprement dite de la décision d'investir, c.-à-d. la collecte des projets, leur analyse systématique et le regroupement des projets choisis en programmes d'investissements.

Ainsi, la méthodologie d'un projet industriel est un cas particulier de la séquence de la décision d'investir. Partant d'un même objectif qu'est la recherche des revenus ou autres avantages futurs, les deux méthodologies permettent d'évaluer la validité et la cohérence des projets concernés afin d'en choisir ceux qui correspondent aux aspirations et aux moyens des intéressés.

5.3 THEMES DE REFLEXION

Avant de terminer ce chapitre consacré à la réflexion théorique et méthodologique, on aimerait proposer trois thèmes de réflexion.

5.3.1 Du diagnostic organisationnel au diagnostic trans-organisationnel

Jusqu'à présent, la plupart des interventions de diagnostic

ont visé des unités organisationnelles. Rares sont des diagnostics qui ont touché plusieurs unités à la fois. Ce diagnostic-intervention en milieu rwandais fait partie de ces interventions en milieux multi-organisationnels. En partant du diagnostic organisationnel, on a adopté une méthodologie qu'on pourrait qualifier de "trans-organisationnel".

Il serait donc possible de concevoir, à partir de la méthode des systèmes souples de Checkland, une démarche de résolution des problèmes dans des milieux trans-organisationnels. La démarche à suivre serait la même que dans le cas du diagnostic organisationnel. Mais au cours du "diagnostic trans-organisationnel", l'analyste serait toujours confronté à des situations complexes et non structurées. Il aurait à faire face à des systèmes "soft" où les objectifs sont difficiles à définir, la prise de décision incertaine, les mesures de performance plutôt qualitatives et surtout le comportement humain irrationnel.

D'autres interventions du même genre ont été effectuées avec succès. Elles ont permis de proposer un cheminement en dix étapes pour s'attaquer aux problèmes des milieux trans-organisationnels.²⁵

Etape 1: organiser une session de formation des propriétaires-dirigeants des unités composant le milieu concerné.

Etape 2: présenter les éléments théoriques inhérentes au processus

25. Auger, R., Laflamme, M. et Prevost, P., "Application "Développement organisationnel" aux organismes de petite envergure regroupés en fédération ou association professionnelle. "Extension aux PME", Communication présentée au 46ième congrès de l'ACFAS, 10-12 mai 1978.

managérial en vue de permettre un réveil éventuel des problèmes des unités participantes.

Etape 3: présenter une grille (exemple à l'annexe 7) aux participants. Cet outil serait à soumettre comme un modèle imparfait devant être adapté aux conditions spécifiques de chaque organisation.

Etape 4: corriger le modèle en l'adaptant à chaque unité dans la mesure du possible. En cas d'impossibilité d'adaptation, l'unité en question n'est pas tenue d'appliquer le même modèle.

Etape 5: appliquer la grille individuellement afin d'identifier les problèmes majeurs de chaque unité.

Etape 6: former des sous-groupes en fonction des problèmes décelés.

Etape 7: mettre en commun des problèmes identifiés en sous-groupes. Etablir un ordre de priorités.

Etape 8: rechercher des solutions aux problèmes en suivant l'ordre établi.

Etape 9: faire un consensus sur des procédés et moyens à mettre en oeuvre afin d'implanter les solutions retenues.

Etape 10: assurer l'implantation des solutions et répéter le processus aussi souvent que les circonstances l'exigent.²⁶

26. La dixième étape a été rajoutée par l'auteur du présent rapport.

A noter que ce cheminement a été surtout utilisé dans le secteur coopératif québécois. Quelques applications dont les résultats furent jugés positifs ont été effectuées sur les PME privées. Ceci laisse penser qu'une utilisation de la même méthodologie à des groupes de PME d'un même secteur mais dispersées géographiquement pourrait s'avérer intéressante et peu dispendieuse. Ce serait donc une perspective de recherche à suivre.

5.3.2 Portée des activités d'analyse des investissements

Le deuxième point porte sur la signification qu'il faut donner aux résultats des activités d'analyse des projets d'investissement.

S'agissant d'un échange d'une dépense quasiment présente contre l'espoir des bénéfices futurs, l'analyse des investissements se caractérise par les trois éléments suivants:

- il y a toujours la nécessité de comparer les deux termes de l'échange afin de s'assurer qu'il laissera un solde positif; c'est l'évaluation de la validité du projet;

- les bénéfices sont espérés; l'incertitude qui les affecte soulève la prise en compte du risque;

- l'échange s'échelonne dans le temps; alors que la plus grosse partie des dépenses est directement faite au début de l'exécution du projet, les cash-flows ne sont qu'attendus dans le futur.

Ces trois éléments montrent jusqu'à quel point l'incertitude plane sur

la réalisation des objectifs de l'entrepreneur.

Comme la figure 19 l'indique, l'analyse d'un projet commence par l'étude des besoins. Celle-ci est principalement basée sur:

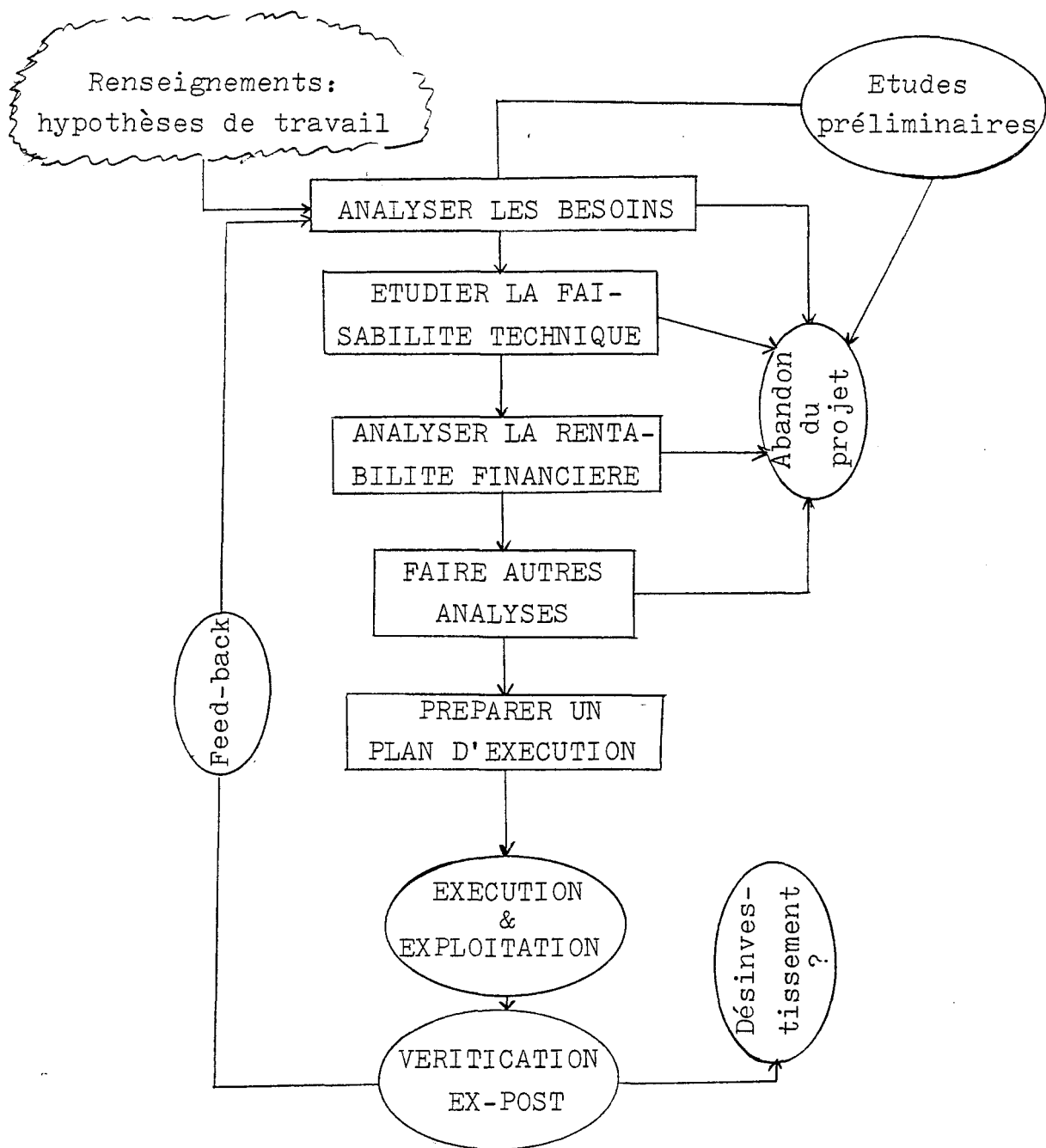
- des hypothèses relatives à l'évolution future probable de l'activité économique;
- les changements possibles dans les habitudes d'achat, dans les modes de vie, dans les besoins...
- l'évolution probable de l'offre et de la demande des produits concernés...

Bien que parfois fondées, ces hypothèses font intervenir le facteur d'incertitude. Aussi, la notion du risque doit être considérée lors de toute analyse de projet d'investissement.

Malheureusement, la mesure du risque reste une notion difficile à saisir. Les grandes entreprises essayent par certains critères d'évaluer quantitativement les risques inhérents à leurs projets. Les deux critères généralement utilisés sont: le critère de l'écart type et celui du coefficient de variation des cash-flows. Ces mesures se sont révélées trop complexes alors que la pertinence de leurs résultats a toujours été controversée.

Pour ce qui est des méthodes d'évaluation financière, on peut aussi se demander si elles sont des mesures précises et exactes.

En dépit de leurs facilités d'application, les méthodes traditionnelles d'analyse financière ont un inconvénient majeur. Ni la méthode du bénéfice moyen, ni celle du délai de récupération ne tiennent en compte



Adaptation Figure 7.1, dans Traité de gestion financière.

Figure 19 Cheminement d'analyse d'un projet d'investissement

de l'échelonnement des cash-flows dans le temps. Elles font commettre l'erreur d'attribuer la même valeur à un franc à recevoir ou à dépenser dans le futur qu'à un franc détenu ou déboursé présentement. C'est là leur grave déficience car, dans le cours normal des événements, un franc aujourd'hui vaut plus qu'un franc demain.

Les méthodes faisant appel à l'actualisation seraient mieux placées pour résoudre la difficulté évoquée plus haut. Ce sont principalement: la méthode de la valeur actuelle nette (VAN) et celle du taux interne de rentabilité.

Néanmoins, elles non plus ne constituent ni des mesures exactes ni des mesures précises. Par exemple, avec la VAN, l'analyse aura autant de valeurs actuelles nettes que de taux utilisés. Ainsi, on voit à quel point les résultats d'analyse des projets d'investissement dépendent étroitement des hypothèses de départ. Les statisticiens pourraient établir une corrélation significative entre les deux variables.

Par conséquent, sans aucune intention de remettre en cause la pertinence des résultats d'analyse des projets, j'estime que ce ne sont que des indications sur des résultats qui seront réellement constatés. Basés sur des hypothèses parfois discutables, les résultats d'analyse des projets ne restent que des prévisions des résultats espérés.

Enfin, le dernier thème de réflexion porte sur les difficultés propres aux ressortissants du milieu rwandais en matière de création d'entreprises ainsi que sur leurs issues de recours possibles.

5.3.3 Handicaps de l'action entrepreneuriale en milieu rwandais

Dans ce milieu, ce n'est ni la volonté, ni les opportunités qui manquent. Les rwandais ont déjà fait preuve d'esprit entrepreneurial en lançant plusieurs entreprises commerciales et quelques unités de production. Mais les faits tendent à prouver que ces agents sont loin d'assurer le démarrage industriel de leur milieu. Ils éprouvent beaucoup de difficultés à se lancer dans les activités industrielles. Cette section passe en revue quelques-unes de ces difficultés et propose quelques issues de recours possibles.

5.3.3.1 Éléments préalables à la création d'entreprises

Pour que l'action entrepreneuriale puisse avoir lieu, il faut au moins les quatre éléments suivants:

-La volonté: il importe que l'entrepreneur soit assez motivé et qu'il ait une ferme résolution d'agir. C'est par sa volonté inébranlable et son engagement à long terme que l'entrepreneur se distingue du simple promoteur.

-Le choix d'une bonne idée: l'entrepreneur doit être en mesure de saisir la meilleure opportunité. L'efficience et l'efficacité du projet en dépendent.

-Une élaboration du projet: une fois l'idée choisie, on doit pouvoir la mettre en forme par une élaboration systématique.

-Le financement: quoique l'on puisse dire, la création d'une entreprise nécessite une situation financière assez bonne de la part de l'entrepreneur. Avant de pouvoir compter sur le financement extérieur, il doit d'abord compter sur lui-même.

5.3.3.2 Difficultés rencontrées par les rwandais

Ce ne sont pas les opportunités ni la volonté qui manquent aux rwandais. Les principaux handicaps sont surtout les difficultés de choisir la bonne idée, les difficultés d'élaboration des projets ainsi que les difficultés financières.

-Difficultés de choisir la bonne idée: elles consistent en l'incapacité de saisir la meilleure opportunité. Les entrepreneurs rwandais ne prennent pas le temps de choisir des branches d'activités en croissance.

Un exemple typique serait la vague des "taxis" qui a attiré beaucoup d'investisseurs locaux. Le marché fut vite encombré car, procédant par imitation, tout le monde voulait investir dans le transport par "minibus".

-Difficultés d'élaboration des projets: comme on l'a déjà vu, l'entrepreneur rwandais a des difficultés de faire des analyses systématiques de ses projets.

-Difficultés financières: le troisième handicap majeur de l'action entrepreneuriale en milieu rwandais est le manque de capitaux

d'investissement. Les disponibilités financières y sont très limitées; le capital y est une ressource rare par excellence. Ceci est d'autant plus vrai dans le cas d'une entreprise industrielle où on a toujours besoin de recourir à l'achat et au transfert des technologies occidentales.

Après cette brève mise en évidence des handicaps majeurs de l'action entrepreneuriale en milieu rwandais, clôturons ces thèmes de réflexion en évoquant quelques idées susceptibles de constituer une ébauche de solution à ces difficultés.

5.3.3.3 Issues de secours

Dans le souci de constituer une ébauche de solution aux handicaps pré-cités, on pourrait penser aux actions ci-après:

- La première action consiste à assurer une formation et un encadrement appropriés aux opérateurs économiques du milieu. Ceci permettrait aux intéressés de mieux élaborer leurs projets de création et d'en faire des exploitations rationnelles.

- La seconde action implique une mise sur pied d'une technologie appropriée à l'aide d'une modernisation de l'artisanat. Ceci permettrait d'éviter de devoir recourir chaque fois au transfert des technologies étrangères avec les coûts de plus en plus élevés que ça comporte.

- La troisième action consiste à développer un réseau de PME et d'entreprises coopératives employant des ressources disponibles localement ainsi qu'une technologie locale améliorée, c.-à-d. ladite technologie appropriée.

Pour plus d'efficacité, ces unités de production devraient d'abord chercher à satisfaire les besoins locaux avec les ressources locales. En plus de résoudre les problèmes causés par le transfert des technologies, cette action permettrait une mise en valeur des ressources du milieu, la création d'emplois industriels... Et si ces unités sont implantées dans les zones rurales, ce qui serait l'idéal, elles constitueraient des véritables pôles de développement des régions périphériques du milieu rwandais.

5.4 SOMMAIRE

Il s'agissait de faire une réflexion méthodologique et théorique sur l'expérience vécue. Du point de vue méthodologique, on a vu que l'intervention a utilisé la démarche de diagnostic-intervention employant la méthode des systèmes souples de Checkland. Cette démarche constitue, dans la plupart des cas, un véritable processus de recherche-action.

Du point de vue théorique et conceptuel, on a montré que la méthodologie d'un projet industriel, développée sous le thème d'activités de gestation d'une PME, est un cas particulier de la séquence de la décision d'investir.

Enfin, pour ce qui est des conclusions, il y a trois éléments à souligner:

-d'abord, il y aurait possibilité de concevoir, à partir de la méthodologie des systèmes souples de Checkland, un diagnostic qu'on

pourrait qualifier de "trans-organisationnel";

-ensuite, à noter que les activités d'analyse des projets d'investissement, si poussées soient-elles, ne donnent que des indications sur des résultats qui ne seront que constatés dans le futur;

-enfin, en milieu rwandais, en plus des difficultés d'élaboration des projets de création, l'action entrepreneuriale est aussi entravée par le manque de capitaux d'investissement dans le milieu.

CONCLUSION

Nous voilà presque à la fin de ce diagnostic-intervention en milieu multi-organisationnel rwandais. Ce n'est pas encore la fin car, il reste la phase d'implantation de la solution choisie. Mais comme on a déjà fait un pas assez considérable dans cette activité de diagnostic, il convient de relever les principaux éléments acquis jusqu'à date.

Par l'analyse descriptive de la situation problématique, on a eu une image riche du milieu des affaires rwandais. Le développement de ce dernier est encore à ses débuts. Les activités commerciales ont un caractère sporadique; les unités de production et les entreprises de services ne sont qu'au lendemain de leur implantation.

Les entreprises rwandaises connaissent diverses difficultés:

- les entreprises commerciales rencontrent généralement des problèmes de gestion;
- les unités industrielles ont, en plus des difficultés de gestion, des problèmes d'ordre technique et de sous-capitalisation.
- les artisans, hormis les problèmes pré-cités, sont entravés par le manque d'organisation et d'encadrement au niveau national.

Bien que nombreuses, ces difficultés se ramènent aux difficultés d'ordre technique ainsi qu'aux problèmes de capitalisation et de gestion déficien-

tes.

Compte-tenu de ces difficultés et dans le but de favoriser la création de petites unités de production, l'aspect privilégié fut celui de voir comment l'entrepreneur pourrait s'assurer de plus de chances de succès dans ses aventures de création. Ainsi, le système jugé pertinent est un système de gestation d'une PME industrielle.

Le bienfait de ce système est d'aider ceux qui sont tentés par l'aventure de création, à évaluer à juste titre la validité de leurs projets, à se fixer des objectifs réalistes et réalisables ainsi qu'à faire une planification cohérente d'actions et de résultats avant toute mise en oeuvre de leurs projets.

De la comparaison de ce qui se fait actuellement au modèle conceptuel, il ressort que les activités de gestation sont quasi-inexistantes en milieu rwandais. Seuls les gros projets étatiques font l'objet d'analyses appropriées.

Cependant, l'entrepreneur n'est pas tout à fait responsable de cette mauvaise pratique. Ce n'est vraiment pas de sa faute si sa formation ne lui permet pas de saisir la nécessité des activités de gestation de ses entreprises, encore moins de savoir comment effectuer de telles activités. Par contre, toute sa responsabilité n'est pas déchargée. Peu confiants en ressources extérieures, les propriétaires-dirigeants du milieu rwandais acceptent mal de se faire aider et de demander conseil. Ils sont très réticents à toute intervention extérieure dans leurs entreprises. Ils n'aiment ni partager ni déléguer le pouvoir

de décision dans leurs organisations.

Or, ce n'est pas seulement par leur volonté de réussir qu'ils sauront affronter les multiples difficultés de gestion qui les attendent. La gestion tendant vers un ensemble de jeux d'équipes, le gestionnaire moderne sait que pour gagner, la complémentarité est plutôt de mise et le "chacun pour soi" une pratique dépassée.

Etant donné que l'insuffisance des analyses des projets de création est dû au peu de formation des entrepreneurs, la solution proposée est l'organisation d'une campagne de sensibilisation et de formation des opérateurs économiques du milieu aux activités d'élaboration des projets d'investissement en général et aux activités de gestation en particulier.

Comme l'ont souligné Messieurs Yvon G. Perreault et Paul Dell'A-niello, dans Comment la PME peut survivre dans les années 80, pour se lancer en affaires, il est nécessaire qu'au départ, l'entrepreneur ait profondément réfléchi à son projet, qu'il en ait laissé mûrir l'idée, qu'il n'ait pas hésité à consulter et à demander conseil, enfin, qu'il ait procédé à une planification adéquate. Pour ce faire, il doit avoir une formation pertinente. Ainsi, les activités de formation proposées sont plus que nécessaires. Elles sont une condition préalable à une véritable promotion socio-économique du pays.

Le présent diagnostic ne pouvait prétendre aborder tous les aspects de la situation problématique, ni présenter la meilleure solution au problème analysé. Ainsi, on termine en lançant un appel aux hommes

de bonne volonté, soucieux de la promotion économique du milieu rwandais, d'y contribuer en mettant leurs capacités matérielles ou non, à la disposition des opérateurs dudit milieu.

BIBLIOGRAPHIE

- AUGER, R. et coll., "Les coopératives et le développement régional, Revue Protée, vol. 8, no. 3, UQAC, 1980.
- AUGER, R., LAFLAMME, M. et PREVOST, P., "Application "Development organisationnel" (D.O.) aux organismes de petite envergure regroupés en fédération ou association professionnelle". Extension aux PME", communication présentée au 46ième congrès de l'ACFAS, 10-12 mai 1978.
- BANQUE RWANDAISE DE DEVELOPPEMENT, "Programme de promotion des Petites et Moyennes Entreprises au sein de la Banque Rwandaise de Développement", Kigali, 1982.
- BIERMAN, H. et SMIDT, S., La préparation des décisions financières dans l'entreprise, 2ième Ed., Dunod, Paris, 1972.
- BRIDER, M. et MICHAILOF, S., Guide pratique d'analyse de projet. Analyse économique et financière de projets dans les pays en voie de développement, Economica, Paris, 1980.
- BROWN, G., Le diagnostic de l'entreprise, Entreprise Moderne d'Edition, Paris, 1978.
- CASPAR, P., GRINDE, J.P. et VALLET, R., Créez vous-même votre entreprise. Pourquoi? Comment? Les Editions d'Organisation, Paris, 1973.
- CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE LILLE-ROUBAIX-TOURCOING, "Création d'entreprise. "La validité du projet", -----, 1976.
- CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE LILLE-ROUBAIX-TOURCOING, "Création d'entreprise. "Mise en oeuvre du projet", -----, 1976.
- CHECKLAND, P.B., "Using a System Approach: The Structure of Root Definition", Jose, vol. 5, no. 1, 1972.

CHECKLAND, P.B., "Towards a System-Based Methodology for Real Word Problem-Solving, Jose, vol. 3, no. 2, 1972.

COUVREUR, J.P., La décision d'investir et la politique de l'entreprise, 4ième Ed., Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1982.

CREDIT HOTELIER, COMMERCIAL ET INDUSTRIEL, Comment évaluer la rentabilité des investissements. Guide à l'usage des Petites et Moyennes Entreprises, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1973.

FEDERATION CANADIENNE D'ENTREPRISES INDEPENDANTES, "Guide de gestion de la petite entreprise", 2ième Ed., Projet Educatif-PME, 1982-1983.

GAGNON, J.M. et KHOURY, N., Traité de gestion financière, 2ième Ed., Editions Gaétan Morin et Associés Ltée, Chicoutimi, 1981.

GASSE, Y., "L'entrepreneur moderne: attributs et fonctions", Revue Gestion, novembre 1982.

GELINAS, A., "Systémique, Recherche-action et Méthodologie des systèmes souples", conférence présentée au GRIC, UQAC, 14 janvier 1983.

GELINIER, O., Fonctions et tâches de la Direction Générale, 7ième Ed., Editions Hommes et Techniques, Bayeux, 1981.

LAFLAMME, M., Diagnostic organisationnel et stratégies de développement: une approche globale, Editions Gaétan Morin et Associés Ltée, Chicoutimi, 1977.

LITTLE, I.M.D. et MIRLEES, J.A., Manuel of Project Analysis in Development Countries, vol. II, Organization for Economic Co-operation Development, Paris, 1969.

MANUSCO, J.R., How to start, Finance and Manage your Own Small Business Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1978.

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DU COMMERCE, "Bilan de l'action menée dans les secteurs des attributions du Ministère de l'Economie et du Commerce. 1962-1982", Kigali, 1982.

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DU COMMERCE, "Méthode d'évaluation et d'analyse des projets d'entreprises industrielles", Kigali, janvier 1982.

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DU COMMERCE, "Les principaux indicateurs économiques de l'Economie Rwandaise au premier semestre 1982", Kigali, octobre 1982.

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DU COMMERCE, "Rapport annuel 1981".

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DU COMMERCE, "Situation économique du Rwanda en 1982", Kigali, juin 1983.

MINISTERE DES FINANCES ET DE L'ECONOMIE, "Guide des investisseurs", Kigali, juin 1978.

ONUDI. Vienne, Manuel de préparation des études de faisabilité industrielle, Nations-Unies, New-York, 1979.

ONUDI. Vienne, Préparation et mise en oeuvre des projets industriels dans les pays en voie de développement - Une méthodologie, Nations-Unies, New-York, 1976.

OCDE, La technologie appropriée - Problèmes et Promesses, Publications de l'OCDE, Paris, 1976.

OCDE, Les besoins des spécialistes pour la préparation et l'élaboration des projets d'investissement, Publications de l'OCDE, Paris, 1969.

OCDE (Olof Murelius), Les institutions face à l'analyse des projets dans les pays en voie de développement, Publications de l'OCDE, Paris, 1981.

PERREAULT, Y.G., DELL'ANIELLO, P. et coll., Comment la PME peut survivre dans les années 80, Programme de Formation de l'Homme d'Affaires Inc., Ottawa, 1982.

PREVOST, P., "L'organisation, un système d'activités humaines, conception d'un modèle général", LEER, UQAC, octobre 1980.

PREVOST, P., "Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action", LEER, UQAC, août 1983.

QUIRIN, G.D. et WINGTON, J.C., Analysing Capital Expenditures. Private and Public Perspectives, Richard D. Irwin Inc., Ontario, 1981.

REPUBLIQUE RWANDAISE, "IIIième Plan de Développement Economique Social et Culturel, 1982-1986", Kigali, septembre 1982.

ROBIDOUX, J., Les crises administratives dans les PME en croissance; Editions Gaëtan Morin et Associés Ltée, Chicoutimi, 1978.

ROY, R., ROY, M., PREVOST, P. et coll., "Vers une définition du concept de recherche-action", Revue PMO, vol. 1, no. 1, 1982.

SCHAER, J.J., Le "check-up" de la PME, Les Editions d'Organisation, Paris, 1982.

SCHRODE & VOICH, Organization and Management. A System Approach, McGraw-Hill, 1980.

SCHUMACHER, F., Small is Beautiful, Editions du Seuil/Contre-temps, ----, 1978.

ANNEXES

ANNEXE 1Article 7 du code des investissements.

Peuvent bénéficier d'un régime de faveur, les entreprises suivantes:

1. Entreprises immobilières;
2. Entreprises industrielles de préparation et de transformation des productions végétales et animales;
3. Entreprises de transformation des matières premières en général;
4. Entreprises de production d'engrais;
5. Entreprises de cultures industrielles comportant un stade de transformation ou de conditionnement;
6. Entreprises de traitement des hydrocarbures et de recherche pétrolière;
7. Entreprises de fabrication ou de montage d'articles objets, de produits de grande consommation;
8. Entreprises de pêche;
9. Entreprises hôtelières et de tourisme;
10. Entreprises de production et de transport d'énergie électrique;
11. Entreprises de transport;
12. Entreprises de prospection, de production, d'extraction, d'enrichissement ou de transformation des produits des carrières et mines, de substances minérales solides, liquides ou gazeuses, ainsi que les entreprises connexes de manutention immobilière et de transport;
13. Entreprises privées ou mixtes, assurant elles-mêmes les financement d'infrastructures de base;
14. Entreprises ayant pour objet la construction d'habitation à bon marché;
15. Toute autre entreprise qui serait jugée prioritaire par le gouvernement.

Sont exclues du bénéfice d'un régime de faveur, toutes les activités du secteur commercial.

ANNEXE 2Article 16 du code des investissements.

Peuvent être stabilisés par l'octroi du régime de la Convention:

1. L'impôt personnel sur les bases suivantes:
 - la superficie des bâtiments et constructions occupés(1^{ère} base);
 - les employés et les ouvriers(3^{ème} base);
 - les bateaux et les embarcations(4^{ème} base);
 - les véhicules qui sont utilisés, sur route, au transport de personnes, de marchandises ou d'objets quelconques(5^{ème} base);
 - la superficie de concessions minières(6^{ème} base)
2. Les impôts sur les bénéfices;
3. Les taxes d'extraction;
4. Les impôts sur les revenus des capitaux mobiliers;
5. Les droits d'enregistrement;
6. Les droits et taxes d'entrée et de sortie;
7. Toutes les taxes afférentes à l'exploitation ou à la production des entreprises.

Source: Ministère des Finances et de l'Economie,
"Guide des investisseurs", Kigali, Juin 1978.

ANNEXE 3

Principaux taux débiteurs: 2^{ème} semestre 1982.

Type de crédit	Taux d'intérêt
- Financement Campagne-Café	9%
- Crédit à la production agricole	9%
- Prêts hypothécaires pour logements sociaux: coût 4 millions de Frws.	9%
- Crédit à l'importation des marchandises dites " nécessaires à l'économie rwandaise "	9%
- Crédit à l'investissement agréé	11%
- Crédit commercial	13%
- Crédit-caisse aux commerçants	14%
- Crédit personnel et à la construction des logements sociaux:	
* opérations d'au plus 5 ans	13-17%
* opérations de plus de 5 ans	13,5-17,5%

Source: MINECO, " Les principaux indicateurs de l' Economie Rwandaise au premier semestre 1982", Kigali, Octobre 1982.

ANNEXE 4.

Conditions financières générales offertes par la BRD.

Taux d'intérêts normaux (selon la rentabilité financière du projet)

Prêts à moyen terme (jusqu'à 5 ans):

Projets à rentabilité financière faible et prêts d'un montant de 1.000.000 FRW maximum pour lesquels le taux de rentabilité financière n'est pas calculé	: 8%
Projets à rentabilité financière moyenne	: 9%
Projets à rentabilité financière élevée	: 10%
Projets à rentabilité financière très élevée	: 11%

Prêts à long terme (à plus de 5 ans)

Projets à rentabilité financière faible	: 9%
Projets à rentabilité financière moyenne	: 10%
Projets à rentabilité financière élevée	: 11%

Taux d'intérêt différentiel (selon la nature du projet)

Projets agricoles	: Néant
Projets à caractère commercial	: 2% l'an
Le même taux est à appliquer au financement du matériel de transport .	

Autres projets : 1%

Taux d'intérêts de retard : 4%

Commissions

Commissions d'ouverture de prêt : 0,75% sur le montant total du prêt

Commission d'engagement

pour les petits projets : néant
pour les autres projets : néant

Commission de garantie : 1/4% par trimestre

Source: BRD, " Motion de la politique générale de :

la BRD ", Kigali, 1982, p.3.

ANNEXE 5AIDE-MEMOIRE POUR L'ELABORATION D'UN PROJET INDUSTRIEL

(préparé par le MINECO)

I. Informations sur le(s) promoteur(s)

1. Adresse, téléphone, télex du ou des promoteur(s)
2. Si le promoteur est une entreprise: dénomination, statut juridique, statuts et composition des organes de décision, d'administration et de gestion.
3. Curriculum vitae du (des) promoteur(s) ou des responsables de la gestion s'il s'agit d'une société.
4. Domaines d'activités commerciales, industrielles ou financières du (des) promoteur(s) ou des sociétaires s'il s'agit d'une société.
5. Les cinq derniers bilans et compte d'exploitation ainsi que le nombre du personnel du (des) promoteur(s).
6. Expérience du (des) promoteur(s) dans le domaine du projet.
7. Pontentiel industriel, commercial et financier du (des) promoteur(s).

II. Sous-dossier technique.

1. Description du procédé de fabrication en faisant ressortir des avantages par rapport à d'autres procédés.
2. Est-ce que le procédé est breveté ou pas? Si oui à qui appartient-il? Quelles sont les conditions de transfert de la technologie?
3. Description du processus de production.
4. Liste et spécifications du matériel (avec origine & prix)
5. Nature, quantité, qualité des articles à produire.
6. Capacité annuelle de production de l'usine (8 ou 24 heures)
7. Pièces détachées (de rechange)
8. Energie (puissance, source, coût)
9. Terrain: dimensions, localisation.

ANNEXE 5 (suite)

10. Bâtiments: types et nombre, superficie, coût.
11. Infrastructures de transport et communication, croquis d'implantation générale.
12. Système antipolluant.

III. Sous-dossier commercial

1. Nature, origine et prix des matières premières.
2. Nature, origine et prix d'autres produits consommables.
3. Marché.
 - 3.1 Marché national
 - production locale: quantité, prix de revient, prix de vente.
 - importations: origine, quantité, prix FOB, prix CIF, droits d'entrée, prix ex-MAGERWA, prix consommateur.
 - Evolution probable de la demande intérieure.
 - 3.2 Marché régional (même subdivision que pour le marché national)
 - 3.3 Production envisagée dans le projet(quantité&structure du prix)
4. Marketing
 - 4.1 Circuits de distribution
 - 4.2 Structure du prix des intermédiaires de distribution.
5. Emballage.
6. Chiffre d'affaires prévu.

IV. Sous-dossier financier.

1. Immobilisations
 - 1.1 Immobilisations corporelles (terrain et son aménagement, constructions, pièces de rechange)
 - 1.2 Immobilisations incorporelles (frais de premier établissement, brevets, licences...)

ANNEXE 5 (fin)2. Compte d'exploitation (sur 10 ans)

2.1 Production

2.2 Chiffre d'affaires

2.3 Charges d'exploitation (fonds de roulement)

- matières premières,
- matières consommables,
- pièces de rechange,
- personnel
- impôts et taxes,
- frais généraux;
- charges financières.

2.4 Résultats avant amortissement

2.5 Amortissement

2.6 Résultats après amortissement et avant impôt

2.7 Impôts sur le bénéfice

2.8 Bénéfice net

3 Cash-flows sur 10 ans

3.1 Cash-flow brut (: 2.5 plus 2.7 plus 2.8)

3.2 Cash-flow net (: 2.5 & 2.8)

4. Financement sur 10 ans

4.1 Fonds propres (capital social, réserves)

4.2 Subventions

4.3 Emprunts à moyen ou à long terme

4.4 Capitaux permanents (4.1 & 4.2 & 4.3)

4.5 Crédits à court terme

5. Rentabilité financière

5.1 Bénéfice net actualisé

5.2 Taux de rentabilité interne

5.3 Temps de récupération

6. Plan de trésorerie (sur 10 ans)

ANNEXE 6

BANQUE RWANDAISE
DE DEVELOPPEMENT
B.P. 1341 KIGALI

Kigali, le 9 Novembre 1982

SCHEMA DE DOSSIER A CONSTITUER A L'APPUI
D'UNE DEMANDE DE PRET POUR LES PME

I. Renseignements Généraux

1.1. Sur le promoteur

- nom et adresse, registre de commerce
- date de naissance, état civil, études faites, expérience professionnelle
- forme juridique (affaire personnelle, coopérative ou société)
- activités actuelles, revenu et salaires mensuels, liste des biens immobiliers, économies réalisées.

S'il s'agit d'une activité existante à améliorer ou à étendre, donner une description détaillée de la situation actuelle :

- bâtiments (année de construction, surface bâtie, valeur actuelle)
- matériel de production et d'exploitation (date d'acquisition, valeur)
- véhicules (année d'acquisition)
- bilans et comptes d'exploitation des 3 dernières années
- dettes envers les banques, services des impôts ou autres

1.2. Sur le projet

Décrire exactement ce que vous voulez faire, où vous voulez le faire: - Emplacement

- Processus de fabrication
- Description de différents produits

Gestion du projet: qualifications et expériences professionnelles du gérant

II. Programme d'investissement, plan de financement et garanties

2.1. Programme d'investissement

Décrire, poste par poste, les investissements à faire et leur prix
Ajouter les plans et devis de construction et si possible des factures-proforma du matériel à acquérir.

.../...

2.2. Plan de financement

- Quelle partie de l'investissement avez-vous déjà réalisé ?
- Quelle partie de l'investissement pouvez-vous faire vous-mêmes ?
- Prêt demandé à la Banque Rwandaise de Développement et si possible son utilisation détaillée.

2.3. Garanties

- Avez-vous des maisons cadastrées ?
Des maisons non cadastrées ?
Des boisements ou d'autres biens immobiliers ?
- Aval d'une tierce personne

III. Prévisions d'exploitation

- 3.1. Etude de marché relative aux produits à fabriquer ou aux services à rendre: décrire les marchés, les concurrents, les clients potentiels, les circuits commerciaux, les prix pratiqués;
-approvisionnement en matières premières, leur nature et leur prix.

- 3.2. Les recettes prévisionnelles: combien comptez-vous produire/vendre par mois/an et à quel prix unitaire ?

3.3. Les charges prévisionnelles :

Quelles seront les dépenses mensuelles/annuelles à prévoir pour :

- matières premières et fournitures
- eau et électricité
- travaux d'entretien et de réparation, transport, etc.
- frais de personnel (nombre de personnes à engager leur qualification, grille des salaires)
- frais divers de gestion (assurance, banque, P.T.T.)
- impôts et taxes.

Exemple d'une grille de diagnostic d'une entreprise.

VOTRE ENTREPRISE EST-ELLE EN DANGER ?

VOTRE ENTREPRISE

EST-ELLE EN DANGER ?

	Ratio idéal (ou de la branche)	EXERCICE		
		19 n - 2	19 n - 1	19 n
Chiffre d'affaires ou Production H.T. <i>en milliers de F</i>				
Valeur ajoutée H.T. <i>en milliers de F</i>				
Excédent brut d'exploitation H.T. <i>en milliers de F</i>				
Taux d'expansion apparent $t = \frac{C.A. H.T. 19 n}{C.A. H.T. 19 n - 1}$ réel $t' = \frac{t}{\text{Inflation de la période}}$				
$\frac{C.A. H.T.}{\text{Effectif total}}$				
Investissements de l'exercice C.A. H.T.				
Profitabilité des ventes <u>Bénéfice net</u> C.A. <u>Bénéfice d'exploitation</u> C.A.				
Rentabilité des capitaux propres <u>Bénéfice net</u> Capitaux propres <u>Bénéfice d'exploitation</u> Capitaux propres				
Marge brute d'autofinancement <i>en milliers de F</i>				
Marge brute d'autofinancement <u>Investissements + emprunts à court terme (+ dividendes)</u>				
Fonds de roulement net (après distribution éventuelle) <i>en milliers de F</i>				
Couverture des stocks par le fonds de roulement				

[illegible]

Annexe tirée de Le "check-up" de la PME de J.J. Schaer.

EST-ELLE EN DANGER ?

184

VOTRE ENTREPRISE EST-ELLE EN DANGER ?

	OUI	NON	
1. L'entreprise peut-elle définir clairement sa vocation commerciale ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PLAGE D'ÉVALUATION INDICATIVE : • Plus de 7 réponses affirmatives : vert • de 4 à 7 réponses affirmatives : orange • moins de 4 réponses affirmatives : rouge
2. L'entreprise connaît-elle bien son ou ses marché (s) ? — a-t-elle des prévisions (à 3 ans au moins) sur l'évolution de ses marchés ? — connaît-elle ses parts de marché, leur localisation géographique, les motivations d'achat de ses clients ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. L'entreprise est-elle sur au moins un marché en expansion (croissance en volume de plus de 4 % par an) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. L'entreprise connaît-elle bien ses produits ? — peut-elle classer ses produits selon leur % de C.A., leur % de développement, leur % de marge ? — peut-elle placer ses produits sur leur courbe de vie ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. L'entreprise fait-elle au moins 20 % de son C.A. avec des produits de moins de cinq ans ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. 80 % du C.A. sont-ils faits avec au moins 20 % des clients ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Le plus gros client représente-t-il moins de 30 % du C.A. ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. Les conditions d'entrée sur le marché imposent-elles à un éventuel concurrent un important investissement commercial, technique ou humain ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9. Les produits, services ou techniques de l'entreprise présentent-ils par rapport à ceux de la concurrence, un avantage réel et reconnu par la clientèle ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. L'entreprise a-t-elle une politique commerciale bien définie au niveau du marketing-mix ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11. L'entreprise connaît-elle ses principaux concurrents et surveille-t-elle régulièrement leur progression et réalisations ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
TOTAL			
APPRÉCIATION			
1. Les services (ou fonctions) de production suivants existent-ils dans l'entreprise ? — bureau d'études ? — bureau des méthodes ? — service planning (ordonnancement-lancement) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PLAGE D'ÉVALUATION INDICATIVE : • Plus de 7 réponses affirmatives : vert • de 4 à 7 réponses affirmatives : orange • moins de 4 réponses affirmatives : rouge
2. Existe-t-il une liaison étroite entre le bureau d'études et le service commercial ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. La superficie des locaux est-elle suffisante eu égard aux contraintes de production et de stockage ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. L'implantation des ateliers et magasins favorise-t-elle l'écoulement des produits et la circulation des matières ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. L'outil de production tourne-t-il normalement aux alentours de 80-85 % de sa capacité ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. L'âge moyen du parc machine est-il inférieur à 7 ans ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Les machines sont-elles en bon état et régulièrement entretenues ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

VOTRE ENTREPRISE

EST-ELLE EN DANGER ?

		OUI	NON
I.	8. La fonction « achats » est-elle suffisamment développée ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A	9. Y a-t-il une véritable gestion des stocks ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P.	— connaît-on le coût du stockage ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.	— calcule-t-on la rotation des différents stocks ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.	— calcule-t-on les meilleures cadences d'approvisionnement ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I.	10. Pratique-t-on l'analyse de la valeur ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V.	11. La productivité a-t-elle tendance à croître ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F.	— le nombre d'heures productives par rapport à la capacité de production augmente-t-il ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F.	— les % de retouches et rebuts diminuent-ils ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.	— les arrêts de production (pannes, manque de matières premières, attentes...) sont-ils surveillés ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S.	TOTAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	APPRECIATION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I.	1. Les dirigeants et cadres sont-ils choisis en fonction de leur compétence ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A	2. Existe-t-il une véritable décentralisation des responsabilités au niveau de l'encadrement ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S.	3. Les postes de travail sont-ils bien définis et comportent-ils, chaque fois que possible, l'attribution d'objectifs personnels ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
T.	4. Le climat général est-il bon ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J.	— la direction a-t-elle une attitude ouverte vis-à-vis des syndicats ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
T.	— les grèves sont-elles rares ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
U.	5. La pyramide des âges, par catégorie de personnel, est-elle normale ? Réflète-t-elle un juste équilibre entre les générations ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.	6. L'ancienneté moyenne est-elle inférieure à 15 ans ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.	7. Le taux d'absentéisme et le « turn-over » du personnel sont-ils normaux (respectivement < 10 %/an et < 20 %/an) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F.	8. Les rémunérations et avantages sociaux se situent-ils dans la « bonne moyenne » de la profession ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.	9. Fait-on un effort véritable pour améliorer les conditions de travail ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.	10. La promotion interne et la formation professionnelle sont-elles favorisées ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
U.	11. L'entreprise trouve-t-elle sans trop de mal, la main-d'œuvre qualifiée dont elle a besoin ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.	12. La structure est-elle axée sur les activités et fonctions-clés de l'entreprise et suffisamment légère par ailleurs ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.	13. A-t-on prévu un plan de succession en cas de disparition du dirigeant ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	TOTAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	APPRECIATION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PLAGE D'ÉVALUATION INDICATIVE :

- Plus de 9 réponses affirmatives : vert
- de 5 à 9 réponses affirmatives : orange
- moins de 5 réponses affirmatives : rouge

