

UNIVERSITE DU QUEBEC

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PMO

PAR
NKUBITO JEAN BAPTISTE

UNE PÉPINIÈRE D'ENTREPRENEURS POUR
LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL
DU RWANDA

JUIN 1990



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.

**À mon épouse, Godelieve UWIMANA
et à mes parents.**

RÉSUMÉ

Cette étude aborde la problématique du développement industriel du Rwanda dans une perspective entrepreneuriale. Elle tente de répondre à la question générale suivante : Comment peut-on développer l'entrepreneurship (entendu ici comme la création et le développement de nouvelles entreprises par des nationaux) manufacturier au Rwanda ?

De façon à pouvoir apporter des éléments de réponse à cette question, un modèle de mesure de l'entrepreneurship régional fut développé à partir d'une revue assez exhaustive de la littérature sur le sujet. Ce modèle qui comporte trois dimensions générales (la natalité des entreprises, la survie, le développement) devait nous permettre de diagnostiquer le cas du Rwanda et de pouvoir dégager les dimensions précises les plus caractéristiques de la problématique abordée. De la même façon, c'est à dire à partir de la revue de la littérature, nous avons développé un modèle sur les facteurs et les mécanismes de développement de l'entrepreneurship qui allait nous permettre de dégager, à partir des actions proposées par les acteurs du milieu et de l'analyse des programmes existants d'appui, les axes prioritaires d'une stratégie d'intervention à recommander.

Les résultats obtenus au cours de la première étape nous ont permis de situer le problème de l'entrepreneurship manufacturier rwandais au niveau du taux de natalité très faible des entreprises. Poursuivant l'analyse, nous avons été amené à décomposer le problème du taux de natalité sous deux aspects différents :

- . d'une part, le nombre des intentions entrepreneuriales lui-même est assez faible, ce qui pose un problème au niveau de l'esprit entrepreneurial ou de son expression;
- . d'autre part, le taux créations/intentions est assez faible pour les nationaux comparativement aux étrangers, ce qui pose un problème d'accessibilité aux ressources pour la catégorie d'entrepreneurs qui intéressent notre étude, c'est à dire les nationaux.

La seconde étape de notre étude dégage, de façon générale, trois grandes priorités auxquelles devra s'atteler une politique de développement de l'entrepreneurship manufacturier au Rwanda : premièrement, un programme de développement de l'esprit d'entreprise basé sur la sensibilisation, la formation et l'information ; deuxièmement, le parrainage des promoteurs et enfin, le support de gestion aux entreprises industrielles en démarrage.

Ce sont ces résultats qui nous conduisent, dans une dernière étape, à définir avec les acteurs les mécanismes d'implantation des actions qu'ils estiment réalisables à court et moyen terme. Fruit de cette concertation, l'Association rwandaise des promoteurs de petites et moyennes industries (A.R.P.I) entend constituer pour ses membres une structure d'écoute et d'accompagnement pour approfondir et finaliser leurs projets d'entreprises. Dans ce contexte, elle offrira un service individualisé d'information et de parrainage puis un service commun de représentation des intérêts communs des promoteurs.

En conclusion et sur base des éléments tirés de cette expérience, l'étude propose, sous forme d'un processus en sept étapes, une démarche de formulation d'un programme d'appui à l'entrepreneurship dans une région donnée.

REMERCIEMENTS

Plusieurs personnes qu'il est impossible d'énumérer toutes ont contribué de près ou de loin à la réalisation de cette étude. Je tiens à leur exprimer ma sincère reconnaissance.

De façon particulière, je désire exprimer cette reconnaissance à mon directeur de mémoire, Monsieur Gilles Bergeron pour son assistance et sa grande disponibilité. La collaboration et le support que j'ai bénéficiés de lui tout au long de cette étude dépassent largement ce qu'on peut s'attendre d'un directeur de recherche.

Mes remerciements s'adressent également aux autres membres du jury : le Dr. Claude Lalonde qui, avec sérieux et humour, a toujours soutenu notre démarche ainsi que Monsieur Pierre Larocque de la Société de développement international Desjardins pour ses commentaires sévères mais pertinents.

Je ne saurais passer sous silence la collaboration de Monsieur Paul A. Fortin, président de la Fondation de l'entrepreneurship qui, sans être membre du jury, s'est toujours montré disponible pour nous fournir informations et suggestions.

Sur le terrain, j'ai bénéficié de l'aide constante et précieuse de Messieurs Jean Marie Vianney Mbaguta (Projet Prime), Augustin Ngirabatware (Ministère de l'industrie), Callixte Kamanzi (Ministère de l'industrie) et Patrick Nugawela (Projet Serdi). Qu'ils veuillent bien accepter tous mes sincères remerciements. De la même façon, je tiens à remercier Madame Museka Immaculée et Monsieur Maximilien Sikubwabo pour leur collaboration comme auxiliaires de recherche.

Enfin, je désire exprimer ma reconnaissance au gouvernement rwandais et à L'Agence canadienne de développement international pour leur soutien financier sans lequel je n'aurais pu mener cette recherche. Mes vifs remerciements s'adressent également à Monsieur Pierre Contant, chargé de projet au Programme des bourses de la francophonie pour la compréhension qu'il nous a toujours témoignée lorsqu'il a eu à faire face à nos problèmes de boursier.

Pour terminer, je voudrais remercier de façon spéciale mon épouse et mes deux fils, Robert et Rémy-Victoire. Sans leur patience et leur compréhension, ces deux hivers auraient été encore plus longs et plus durs.

TABLE DES MATIÈRES

	Page
Dédicace	i
Résumé	ii
Remerciements.....	iv
Table des matières	vi
Liste des tableaux.....	x
Liste des graphiques.....	xiii
CHAPITRE I: EXPOSÉ DE LA PROBLÉMATIQUE.....	1
CHAPITRE II: CADRE GÉNÉRAL DE L'ÉTUDE.....	7
2.1 État de la situation.....	8
2.2 Recherche sur les obstacles perçus et les solutions proposées	9
2.3 Comparaison avec les programmes existants de développement de l'entrepreneurship	9
2.4 Choix des actions désirables et faisables.....	10
2.5 Modalités d'implantation des actions retenues	10
CHAPITRE III: CADRE THÉORIQUE	11
3.1 Le concept d'entrepreneurship	12
3.1.1 L'esprit entrepreneurial	12
3.1.2 L'identification d'une opportunité	17
3.1.3 La réunion de ressources	18
3.1.4 La création d'une nouvelle entreprise	18
3.1.5 Le développement d'une entreprise.....	19
3.1.6 Synthèse et mesure de l'entrepreneurship régional	19

3.2	Les facteurs de développement de l'entrepreneurship.....	29
3.2.1	Les facteurs de crédibilité et l'esprit entrepreneurial.....	33
3.2.2	Les opportunités	40
3.2.4	La discontinuité	51
3.2.5	Synthèse	53
3.3	Les étapes et les mécanismes pour soutenir l'entrepreneurship	54
3.3.1	Le développement du potentiel entrepreneurial.....	59
3.3.2	La pré-incubation	65
3.3.3	L'incubation	71
3.3.4	L'aide au développement.....	73
3.3.5	Synthèse	74
3.4	Les facteurs de succès d'une structure d'appui à l'entrepreneurship ...	75
CHAPITRE IV: MÉTHODOLOGIE		82
4.1	Les variables de recherche	82
4.1.1	Les variables reliées à l'état de la situation.....	83
4.1.2	Les variables reliées aux obstacles perçus	87
4.1.3	Les variables reliées aux actions proposées.....	89
4.2	Collecte des données	90
4.2.1	État de la situation.....	91
4.2.2	Recherche sur les obstacles perçus et les solutions proposées	92
4.2.3	Les programmes existants de développement de l'entrepreneurship....	97
4.2.4	Comparaison, sélection des changements, plan d'implantation	97
4.2.5	Matériel documentaire	98
4.3	Analyse des données	98
4.3.1	Analyse descriptive quantitative.....	99

4.3.2	Analyse corrélationnelle.....	100
4.3.3	Analyse des données qualitatives	102
4.4	Limites de cette étude.....	102
CHAPITRE V: PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....		104
5.1	L'entrepreneurship manufacturier au Rwanda-État de la situation.....	104
5.1.1	Données générales	105
5.1.2	Étude sectorielle.....	116
5.1.3	Une industrie concentrée dans la capitale	122
5.1.4	La taille des entreprises et des projets	124
5.1.5	Les entreprises du secteur informel.....	127
5.1.6	Conclusion.....	129
5.2	Les obstacles perçus et les solutions proposées.....	130
5.2.1	Les obstacles perçus.....	131
5.2.2	Les actions proposées	175
5.2.3	La concordance des priorités	192
5.2.4	Conclusion.....	195
5.3	Comparaison des solutions proposées aux programmes actuels de soutien au développement de l'entrepreneurship.....	196
5.3.1	Les programmes actuels.....	196
5.3.3	Conclusion.....	219
5.4	Plan d'implantation des actions retenues: l'Association des promoteurs des petites et moyennes industries.....	226
5.4.1	Présentation générale du projet.....	231
5.4.2	L'opportunité du projet.....	237
5.4.3	Plan Marketing	246

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1:	Modèle de développement des entreprises (Philip Neck, 1981).	74
Tableau 2:	Matrice des variables de recherche	83
Tableau 3:	Grille d'analyse descriptive	99
Tableau 4:	Entreprises industrielles créées jusqu'en 1988	106
Tableau 5:	Entreprises inscrites au registre de commerce de 1962 à 1986) .	107
Tableau 6:	Les entreprises créées par catégorie d'entrepreneur.....	108
Tableau 7:	Entreprises âgées de plus de 5 ans. Taux moyen de croissance de 1984 à 1988	112
Tableau 8:	Les projets au 31 décembre 1988	114
Tableau 9:	Les intentions entrepreneuriales exprimées de 84 à 88	115
Tableau 10:	Les entreprises créées par sous-secteur.....	116
Tableau 11:	Les projets et les intentions entrepreneuriales par secteur	118
Tableau 12:	Composition des différents sous-secteurs.....	120
Tableau 13:	Les entreprises créées par sous-secteur et par catégorie d'entrepreneur	121
Tableau 14:	Région d'activité des entreprises créées	122
Tableau 15:	Région d'activité des entreprises créées par sous-secteur	124
Tableau 16:	Région d'activité des entreprises créées par catégorie d'entrepreneur	124
Tableau 17:	La taille des entreprises créées sur les différentes périodes	126
Tableau 18:	La taille des entreprises créées pas sous-secteur.....	126
Tableau 19:	Les entreprises manufacturières (secteur informel compris) par	

	préférence et par type d'activité.....	128
Tableau 20:	L'esprit entrepreneurial chez les rwandais-résultats obtenus.....	131
Tableau 21:	La culture rwandaise et l'esprit entrepreneurial-résultats obtenus	133
Tableau 22:	Le système d'enseignement et l'esprit entrepreneurial- résultats obtenus.....	138
Tableau 23:	Les modèles et l'esprit entrepreneurial-résultats obtenus.....	140
Tableau 24:	Les opportunités ou occasions d'affaires-résultats obtenus.....	142
Tableau 25:	Ventes des industries aux autres industries selon le TES de 1985 (en % des ventes totales du secteur).....	148
Tableau 26:	Évolution et structure des exportations 1981-1986	150
Tableau 27:	Accessibilité aux ressources physiques-résultats obtenus.....	154
Tableau 28:	Accessibilité aux ressources humaines-résultats obtenus.....	156
Tableau 29:	Accessibilité au financement-résultats obtenus	159
Tableau 30:	Accessibilité à l'information-résultats obtenus.....	168
Tableau 31:	Accessibilité aux autorisations administratives	169
Tableau 32:	Les principaux obstacles	174
Tableau 33:	Le développement du potentiel entrepreneurial-résultats obtenus	176
Tableau 34:	Actions de pré-incubation-résultats obtenus	183
Tableau 35:	L'incubation-résultats obtenus.....	191
Tableau 36:	Les actions prioritaires.....	192
Tableau 37:	Les programmes actuels de soutien à l'entrepreneurship au Rwanda.....	197
Tableau 38:	Situation des emplois salariés en 1985	234

Tableau 39:	Structure du PIB de 1962 à 1966 (en prix constants de 1985 et en %)	235
Tableau 40:	Entreprises inscrites au registre de commerce de 1962 à 1986	237
Tableau 41:	Les entreprises manufacturières créées par catégories d'entrepreneurs	238
Tableau 42:	Les structures actuelles d'appui à l'entrepreneurship	242
Tableau 43:	Nombre d'industries créées par des nationaux jusqu'en 1988	247
Tableau 44:	Prévisions de revenus en cotisation-ARPI	268
Tableau 45:	Prévisions de revenus en commissions-ARPI	268
Tableau 46:	Détail des immobilisations-ARPI	270
Tableau 47:	Amortissements-ARPI	270
Tableau 48:	État prévisionnel des revenus et dépenses de fonctionnement	271
Tableau 49:	Budget de trésorerie-ARPI	272
Tableau 50:	Bilans proforma-ARPI	273
Tableau 51:	Calendrier-ARPI	277

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1:	Cadre général de l'étude.....	8
Graphique 2:	Équation entrepreneuriale (adaptée de Richard Huot, 1987).....	20
Graphique 3:	Segmentation de Gibb (1987)	21
Graphique 4:	Mesure de l'entrepreneurship régional.....	29
Graphique 5:	Modèle de création d'entreprise (Shapero et Belley).....	31
Graphique 6:	Les voies de la croissance économique par l'entrepreneurship local (adapté de Marcel Côté, 1986)	41
Graphique 7:	Les facteurs de développement de l'entrepreneurship	53
Graphique 8:	Développement de l'entrepreneurship (Vickery, 1985).....	56
Graphique 9:	Développement de l'entrepreneurship (Fortin et Sabourin)	57
Graphique 10:	Développement de l'entrepreneurship-Modèle-synthèse n°1.....	59
Graphique 11:	Développement de l'entrepreneurship-Modèle-synthèse n°2.....	75
Graphique 12:	Entreprises industrielles créées par période (%).....	106
Graphique 13:	Évolution de la part relative des différentes catégories d'entrepreneurs.....	109
Graphique 14:	Taux moyen de croissance du chiffre d'affaires de 84 à 88 pour les entreprises âgées de plus de 5 ans	113
Graphique 15:	Entreprises créées par secteur.....	117
Graphique 16:	Évolution de la part relative des régions dans la création d'entreprises industrielles	123
Graphique 17:	La taille des entreprises créées.....	125
Graphique 18:	Pourcentage de PME par catégorie d'entrepreneurs.....	127
Graphique 19:	Évolution de la part relative des différentes catégories	

	d'entrepreneurs.....	239
Graphique 20:	La taille des entreprises créées.....	240
Graphique 21:	Pourcentage de PME par catégorie d'entrepreneurs.....	241
Graphique 22:	Montant de l'investissement dans les entreprises créées par des nationaux.....	248
Graphique 23:	Diagramme des activités-ARPI.....	253
Graphique 24:	Processus de l'activité "Information".....	254
Graphique 25:	Processus de l'activité "Parrainage"	256
Graphique 26:	Organigramme prévisionnel-ARPI.....	259

5.4.4	L'organisation.....	252
5.4.5	Plan de ressources humaines	259
5.4.6	Plan financier.....	267
5.4.7	Les principaux risques	275
5.4.8	Calendrier de lancement.....	276
	CHAPITRE IV: CONCLUSION GÉNÉRALE.....	278
7.	BIBLIOGRAPHIE	287
8.	ANNEXES	295
	1. Tests statistiques-données	296
	2. Les intentions entrepreneuriales exprimées par des nationaux de 1984 à 1988	300
	3. Liste des membres fondateurs de l'Association	307
	4. Statuts de l'Association	309
	5. Procès-verbal de l'assemblée constituante de l'Association	315
	6. Factures proforma	319
	7. Lettres d'appuis à l'Association.....	325

CHAPITRE I

EXPOSÉ DE LA PROBLÉMATIQUE

Dans son discours du 15 Janvier 1989 pour la présentation du programme gouvernemental 1989-1994, le chef de l'état rwandais soulignait de nouveau l'importance du secteur manufacturier dans le développement économique du Rwanda : " La croissance de notre économie, disait-il notamment, l'augmentation continue et durable du pouvoir d'achat dépendront en tout premier lieu de la façon dont le ministère de l'industrie maîtrisera son mandat", celui de promouvoir "la valorisation systématique, par la transformation, de chaque filière possible de nos ressources ..."

L'industrie de transformation (que nous appellerons indistinctement industrie manufacturière ou secteur manufacturier) constitue en effet le secteur moteur de la création d'emplois au Rwanda : Les statistiques disponibles à ce sujet nous indiquent que ce secteur détient le premier rang des emplois salariés (38% à fin 1985), suivi de loin par les services à la collectivité (22%) puis l'agriculture (16,5%)*¹ . D'autre part, en ce qui concerne la

*¹ Nguyen Huu Kihiem, Etude sur l'emploi au Rwanda, 1987.

contribution au PIB, le secteur manufacturier vient au second rang (15,6% en 86) après l'agriculture (36%) et suivi par le commerce (13,1%).*²

Or un constat se dégage : les rwandais génèrent relativement très peu d'entreprises dans le secteur manufacturier. Les données obtenues auprès de la Chambre de commerce et d'industrie du Rwanda nous montrent ainsi que le Rwanda avait à la fin de l'année 1987, 8716 entreprises inscrites au registre de commerce dont seulement 132 entreprises manufacturières, soit moins de 2 % du total. Il va de soi que ces données ne tiennent pas compte du secteur informel mais cela est autant pour le secteur manufacturier que pour le reste des entreprises.

S'agissant de la propriété des entreprises, sur 143 entreprises manufacturières existantes à fin 1988, 44 appartenaient à l'état, 43 aux étrangers, 40 aux nationaux puis 16 aux coopératives et associations sans but lucratif avec un investissement moyen par entreprise respectivement d'environ 354 millions de francs rwandais, 540 MM, 59 MM et 29 MM. Soulignons ici que les étrangers, soit 0,9% de la population suivant le dernier recensement (1978) détiennent à eux seuls 30 % des entreprises existantes. Dans l'ensemble des entreprises inscrites au registre de commerce, ils représentent moins de 10%.*

Il est dès lors indiqué de se demander pourquoi les nationaux sont si faiblement représentés dans le secteur manufacturier. La question est d'autant plus pertinente qu'un examen rapide du mouvement de la création d'entreprises manufacturières au cours des dernières années nous montre que l'état et les étrangers qui traditionnellement ont toujours été le plus grands

*² Nugawela Patrick, Note sur la promotion de PMI au Rwanda, document non publié.

*³ renseignement de 1986 tiré de "L'économie rwandaise, 25 ans d'efforts"

créateurs d'entreprises manufacturières se désengagent progressivement de ce secteur : En effet, leur part relative totale n'a été que de 47% des entreprises créées de 86 à 88, le reste soit 53% revenant aux nationaux.

Ce problème a été au centre d'une série de réunions organisées depuis Avril 1988 par la Banque nationale du Rwanda et le Programme des Nations Unies pour le développement. Au terme de ces débats, une dizaine de responsables économiques du pays conclurent que la volonté politique de développer les entreprises manufacturières locales est manifeste mais que l'appui institutionnel aux entrepreneurs est actuellement inefficace. Les intéressés ne purent cependant se mettre d'accord sur les changements qu'il faudrait apporter à la structure actuelle d'appui ou alors ce que devrait être une nouvelle structure de développement d'entrepreneurs maximisant les chances d'efficacité.

C'est dans ce contexte que s'inscrit la présente étude. Notre objectif est d'apporter une contribution à cette réflexion d'importance vitale pour notre pays. Il s'agira donc, grosso modo, d'aider les acteurs du milieu à répondre à la question générale suivante : Comment développer l'entrepreneurship (entendu ici comme la création et le développement de nouvelles entreprises par des nationaux) manufacturier au Rwanda ?

Il faut signaler, d'entrée de jeu, que cette étude constitue à notre connaissance la première recherche à être menée sur le phénomène de l'entrepreneurship rwandais. Les quelques études disponibles sur l'entreprise manufacturière ou la petite et moyenne entreprise en général ont toujours abordé le problème à partir d'une dimension particulière soit les politiques macro-économiques d'incitation à l'entrepreneurship (MEAD et NGIRABATWARE, 1988 ; Banque mondiale, 1985 ; MESCHER, 1987), soit les

réglementations en tant qu'obstacle à l'activité entrepreneuriale (KALINIJABO, 1988). Or nous savons que le domaine de l'entrepreneurship fait appel à des dimensions multiples : macro et micro-économiques, historiques, psychologiques, sociologiques... (SENICOURT, 1985). Par ailleurs, plusieurs réflexions ont été menées ces derniers temps sur le développement du secteur privé de notre pays et des PME en particulier (Projet PRIME ; Groupe consultatif sur le développement du secteur privé ; NUGAWELA, 1985 ; MBAGUTA, 1989...) mais il a toujours manqué à ces différentes réunions ou séminaires un cadre théorique sur les concepts même d'entrepreneurship et de développement d'entrepreneurs qui aurait permis d'aborder le problème sous tous ses angles et de mieux structurer les débats.

Pour toutes ces raisons et compte tenu de l'objectif visé, nous adopterons donc un processus exploratoire qui nous permettra de prendre en compte l'aspect multi-dimensionnel du problème, un processus qui ne vise pas à " conclure sur une problématique mais d'obtenir des résultats avec ceux qui y sont engagés (GAUTHIER, 1987).

Plus spécifiquement, notre objectif général tel qu'énoncé ci-haut peut être décomposé en six sous-objectifs :

- établir un état de la situation actuelle de l'entrepreneurship manufacturier au Rwanda;
- identifier les obstacles à son développement;
- formuler des propositions d'actions qui pourraient servir de balises dans la formulation d'une politique de développement de l'entrepreneurship manufacturier au Rwanda;

- par comparaison avec les actions proposées, évaluer les programmes actuels en la matière;
- suggérer en conséquence des changements possibles;
- planifier l'implantation des changements retenus.

À travers toutes les phases de l'étude, nous avons tenu à associer les acteurs du milieu à la démarche. Nous avons considéré en effet comme prémisses fondamentales de notre étude que le pouvoir de changement appartient aux "propriétaires du problème" et que ceux-ci ne seront intéressés à utiliser les résultats de la recherche que lorsqu'ils seront persuadés que leurs applications ont des chances de répondre à des besoins particuliers qu'ils ont identifiés (GOYETTE et al, 1984).

Une telle démarche impliqua deux contraintes sur le plan méthodologique : D'une part en ce qui concerne l'identification des obstacles et la formulation des propositions, nous avons cherché à identifier les obstacles perçus par les acteurs à partir de leur expérience des problèmes courants et leur façon d'envisager les solutions possibles pour y remédier. D'autre part, nous devions "valider" auprès des acteurs la description faite de la situation actuelle, l'évaluation des programmes actuels d'appui ainsi que le plan d'implantation des changements retenus. Il s'agissait en d'autres termes de les soumettre à leur "vérification expérientielle" (SAINT-ARNAUD, 1974).

Sur un angle théorique, notre étude entend contribuer à la réflexion dans un domaine où les recherches sont à ce jour fort peu nombreuses. La recherche sur les moyens à mettre en oeuvre pour favoriser le développement de l'entrepreneuriat demeure en effet encore

insuffisante (GASSE, 1985). On a tout au plus effleuré, dit GASSE, l'étude des conditions environnementales susceptibles de créer des milieux propices à l'accroissement du nombre d'entrepreneurs.

Il va de soi que cette recherche vise avant tout à améliorer une "situation-problème" particulière et que par conséquent, les solutions ne peuvent être jusqu'à un certain point que spécifiques et sans prétention de généralisation dans le sens strict du terme. Cela n'empêche cependant que " sur base d'une expérience particulière de la logique personnelle des acteurs concernés, la recherche génère des idées ou des modèles qui sans être universels, pourront servir dans d'autres situations" (COSSETTE, 1988).

Notre objectif à ce sujet est double : D'une part, il s'agit de dégager des voies de recherche sur le phénomène entrepreneurial et le développement des entrepreneurs en contexte des pays en voie de développement en général et du Rwanda en particulier ; d'autre part, de proposer une méthodologie de formulation ou d'évaluation des programmes de développement de l'entrepreneurship dans une région donnée. VICKERY (1985) ne nous dit-il pas d'ailleurs à ce sujet que l'absence d'une méthodologie réelle fait que l'on observe ici et là des systèmes parcellaires qui laissent très souvent des failles importantes que l'entrepreneur devra franchir seul ?

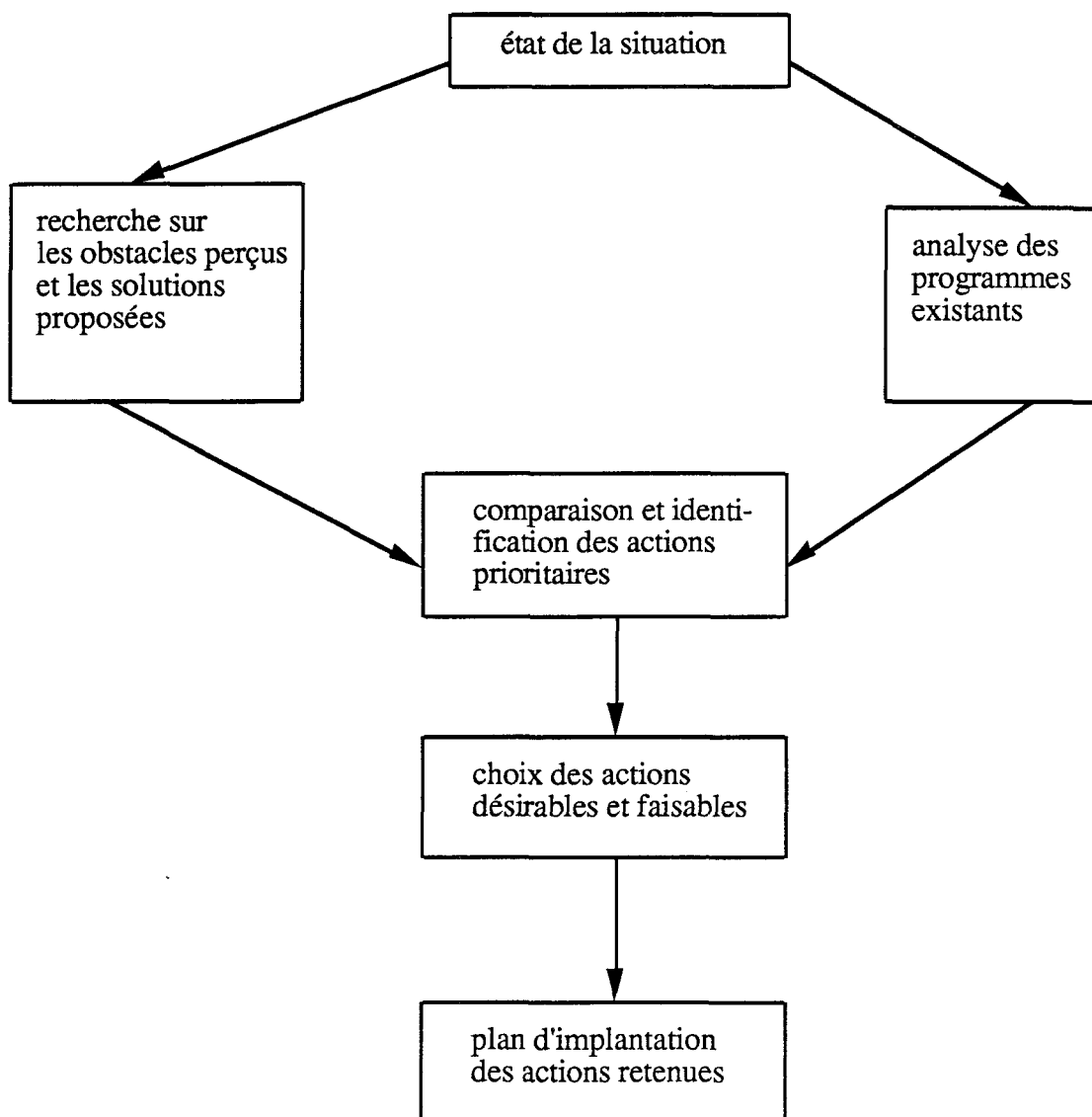
Bref, notre étude vise au moyen d'une démarche systématique et rigoureuse à transformer "une situation ressentie comme insatisfaisante" par un groupe d'acteurs du milieu et d'autre part à tirer de cette expérience des leçons éventuellement généralisables. À ce titre, il s'agit d'une recherche-action.

CHAPITRE II

CADRE GÉNÉRAL DE L'ÉTUDE

Les objectifs énoncés ci-dessus nous ont conduit à utiliser un cadre général dont le cheminement s'appuie sur l'approche de diagnostic-intervention (PREVOST,1983). Voici, de manière schématique les principales phases de ce cadre (voir graphique no 1, page suivante).

Graphique n° 1. Cadre général de l'étude



2.1 État de la situation

L'entrepreneurship, comme nous le verrons, est un phénomène à dimensions multiples. Il s'agissait, au cours de cette première étape, de décrire, sous ces différentes dimensions, la

situation de l'entrepreneurship manufacturier rwandais qui est ici notre "situation problématique" (PREVOST, 1983 ; CLAUX et GELINAS, 1982). Un tel bilan devait par la suite nous permettre de dégager avec les intervenants les dimensions les plus caractéristiques du problème, des questions plus précises et plus spécifiques qui allaient servir de point de départ à la mise en oeuvre d'une stratégie pour y répondre.

2.2 Recherche sur les obstacles perçus et les solutions proposées

L'objectif au cours de cette phase était de construire "un modèle conceptuel" (PREVOST, 1983 ; CLAUX et GELINAS, 1982), un cadre de référence utile pour examiner dans quelle mesure les programmes existants de développement de l'entrepreneurship répondent à la problématique spécifique dégagée. Le modèle construit repose, pour des raisons que nous avons exposées, sur les perceptions des acteurs du milieu (hypothèses partagées selon PREVOST). D'autre part, à la différence d'autres études sur le sujet, celle-ci ne se limite pas à une identification des problèmes et des moyens d'y remédier ; la méthodologie utilisée permet de déterminer les priorités de ces problèmes et moyens.

2.3 Comparaison avec les programmes existants de développement de l'entrepreneurship

Cette phase consistait à utiliser le "modèle conceptuel" conçu en phase 2 comme cadre de référence pour identifier de façon précise les vides à combler au niveau des programmes actuels de développement de l'entrepreneurship. En d'autres termes, il s'agissait d'aboutir ici à des propositions concrètes d'un programme d'actions possibles et nécessaires.

2.4 Choix des actions désirables et faisables

Les propositions formulées en phase 3 devaient ensuite être soumises à la délibération des "propriétaires" du problème quant aux actions qu'ils percevaient comme désirables et réalisables ; ceci dans l'esprit de notre philosophie de départ comme quoi "la décision en vue de l'action revient non pas à l'analyste du système mais aux propriétaires du problème" (GELINAS, 1983). C'est dans cette optique d'ailleurs que la recherche-action est conçue comme la mise en marche des processus de changement qui n'aboutissent "pas à la solution mais à l'évolution" (MAHEUX et al, 1983) d'une situation par la confrontation des différentes logiques en présence et par la délibération des acteurs en cause.

2.5 Modalités d'implantation des actions retenues

La dernière phase consistait à planifier , de concert avec les acteurs, la mise en application des actions retenues. Cela revenait à définir de façon précise les activités, les ressources nécessaires, l'organisation, le calendrier...etc. En plus de servir de guide d'action, un tel plan devait par ailleurs permettre aux intervenants de négocier, le cas échéant, avec les bailleurs de fonds. De plus, il servira d'instrument de contrôle dans la réalisation des objectifs qu'ils se sont fixés.

CHAPITRE III

CADRE THÉORIQUE

Le cadre général de cette étude que nous venons de décrire implique quatre grandes dimensions regroupées autour des concepts suivants :

- le concept d'entrepreneurship autour duquel nous dresserons un profil de la situation actuelle;
- les déterminants (ou facteurs de développement) de l'entrepreneurship qui nous permettront d'élaborer sur les obstacles perçus par les acteurs;
- les mécanismes de développement de l'entrepreneurship qui nous permettront d'élaborer sur les solutions proposées par les acteurs puis d'analyser les programmes actuels;
- les facteurs de succès d'un programme de développement de l'entrepreneurship qui nous aideront dans la planification des actions qui auront été retenues.

Nous tenterons donc tout au long de ce chapitre de saisir avec précision les composantes de ces différents concepts à travers une revue de la littérature sur le sujet.

3.1 Le concept d'entrepreneurship

Le concept d'entrepreneurship a fait l'objet de nombreuses définitions plus ou moins différentes selon les moments, les lieux et les disciplines des différents auteurs. Plutôt que de nous attarder à n'en considérer qu'une seule, il nous semble beaucoup plus opportun de tenter de les regrouper en prenant comme base la dimension sur laquelle les différents auteurs mettent le plus d'accent.

3.1.1 L'esprit entrepreneurial

Quelques auteurs utilisent indistinctement les termes entrepreneurship ou entrepreneuriat et esprit entrepreneurial ou encore attitude entrepreneuriale, esprit d'entrepreneurship...FORTIN (1986) par exemple définit l'entrepreneurship comme "une mentalité, une attitude qui pousse un individu, seul ou avec d'autres, à lancer une nouvelle activité et à prendre les moyens pour réaliser un désir ou un rêve". MOSS KANTER (1984) abonde dans le même sens quand il définit l'entrepreneuriat comme "un esprit, un état d'âme " qu'il associe à une manière intégrative d'approcher les problèmes et la prise de décision. Cette attitude se caractérise, dit-il, par la volonté de cheminer dans des sentiers non défrichés, par la volonté d'endosser une logique qui n' a pas encore fait ses preuves, par la volonté de combiner des idées et des concepts qui n' ont pas encore été apprivoisés et finalement par la volonté de concevoir et d'accepter le changement comme une opportunité d'évaluer les possibilités.

Cet esprit entrepreneurial se traduit communément selon GASSE (1982) par la création d'entreprise à vocation économique. Mais il peut tout aussi bien, dit-il, se manifester dans

d'autres sphères d'activités et est très souvent à l'origine de l'émergence et du développement de plusieurs types d'organisations non économiques comme par exemple dans le domaine des arts, de la religion, de la politique et des affaires sociales.

Dans le même ordre d'idées, BRUNO NEUNREUTHER (1979) mentionne que l'entrepreneur ne crée pas nécessairement une entreprise quoique cela se produise fréquemment. Ce qui le distingue des autres, dit-il, c'est qu'il est animé d'un état d'esprit particulier "baptisé du nom d'entrepreneurship qu'on peut traduire en français faute de mieux par attitude entrepreneuriale". Pour NEUNREUTHER, le terme entrepreneurship désigne donc les qualités intrinsèques des entrepreneurs. Dans une revue des différentes recherches et études sur le sujet, GASSE (1982) résume les nombreuses énumérations de traits, attitudes, motivations et habiletés des entrepreneurs à six principales caractéristiques entrepreneuriales :

- le besoin d'accomplissement, de réussite;
- la créativité et l'initiative;
- la prise de risques et l'identification d'objectifs;
- la confiance en soi, l'audace;
- le besoin d'indépendance et d'autonomie;
- la motivation, l'énergie et l'engagement.

- Le besoin d'accomplissement

Le besoin d'accomplissement peut se définir comme la volonté et le besoin de vaincre des obstacles, d'exercer un pouvoir, de chercher à réaliser quelque chose de difficile. MC CLELLAND (1961, 1965) mentionne qu'un fort besoin d'accomplissement influence grandement la décision de devenir entrepreneur. Cette conclusion est soutenue par HENRY

(1949), WARNER et ABEGGLEN (1955) et HORNADAY et ABOUD (1971). Les caractéristiques d'un tel besoin sont un désir de se fixer des objectifs, d'atteindre ces objectifs par son propre effort et de résoudre des problèmes complexes. Des études portant sur des hommes d'affaires ayant réussi démontrent que le motif d'accomplissement est l'un des éléments essentiels à la réussite.

- Créativité et Initiative

SCHUMPETER (1934) qui a fait de l'entrepreneur le champion de l'innovation, définit la créativité comme une tendance à faire de nouvelles choses, à briser le cercle de la routine. L'entrepreneur ne se contente pas de prendre des initiatives lorsque l'occasion se présente et que toutes les occasions favorables sont réunies ; il est constamment à la recherche des possibilités et prend tous les moyens de les exploiter avec profit. Évidemment l'entrepreneur n'innove pas pour innover ou ne change pas pour changer : ses activités n'ont de signification et de valeur que dans la mesure où elles lui permettent de progresser. L'entrepreneur comme innovateur a aussi été étudié par plusieurs autres chercheurs (GASSE et THEORET, 1980 ; COOPER et DUNKELBERG, 1981 ; SCOTT, 1980).

- Prise de risques

LILES (1974) définit les risques que prend un entrepreneur comme le risque financier personnel, le risque de carrière, les risques liés aux relations familiales et finalement le risque psychique. Pour BELLEY (1987), le risque financier se traduit par le fait que l'entrepreneur est souvent requis d'investir toutes ses économies personnelles et qu'il soit dans l'obligation de travailler durant une certaine période sans ou à salaire réduit, en plus bien

souvent de devoir endosser son entreprise au-delà de sa valeur nette personnelle. Le risque de carrière, lui, se trouve dans la perception qu'a l'individu de la difficulté de se retrouver un emploi si son entreprise s'avère un échec. Le temps, les énergies et les émotions que l'entrepreneur doit consacrer à son entreprise sont empruntés sur ce qu'il aurait autrement donné à sa famille, d'où le risque familial. Finalement le risque psychique résulte de l'engagement personnel que doit faire l'entrepreneur vis-à-vis son entreprise ; il s'identifie à elle. Ses succès deviennent des succès personnels et il en va de même de ses échecs. Si l'entreprise tourne mal, il s'en sentira personnellement responsable, le risque étant qu'il perde confiance en ses moyens. BROCKAUS (1980) décrit, lui, trois niveaux de risques : le risque général d'être entrepreneur, la probabilité de faillite pour une activité spécifique et les conséquences perceptibles d'une faillite.

En général, les auteurs ne s'entendent pas sur ce point ; certains rejettent totalement la notion de risque (SMITH, 1967), d'autres considèrent l'entrepreneur comme quelqu'un aimant les risques modérés (OXENFELDT, 1943 ; ATKINSON, 1957 ; COOPER et KOMIVES, 1970 ; MANCUSO, 1975) alors que certains auteurs voient la prise de risques comme une caractéristique essentielle de l'entrepreneur (MC CLELLAND, 1961 ; PALMER, 1971 ; DOCTORS et JURIS, 1971). Mais les observateurs s'entendent généralement pour reconnaître que l'acceptation de risques représente une dimension du processus de l'entrepreneurship (GASSE, 1982).

- Confiance en soi

Les entrepreneurs croient fermement en leurs capacités et leurs habiletés à réaliser leurs objectifs , à relever des défis, à faire quelque chose de difficile: " Pour l'entrepreneur

typique, les événements de la vie quotidienne sont en grande partie déterminés par l'action des individus eux-mêmes"(GASSE, 1982). Généralement, cette caractéristique se mesure par ce qu'on appelle le locus de contrôle qui est défini comme étant la perception qu'a l'individu de pouvoir contrôler ou non ce qui lui arrive (ROTTER, 1966). Le locus de contrôle est interne si l'individu perçoit que par ses comportements, il peut influencer ce qui lui arrive et externe s'il perçoit que ses comportements n'ont pas d'influence sur ce qui lui arrive. Il semble que plus un individu croit en son propre contrôle sur sa vie, plus il va être intéressé à devenir un entrepreneur. Ce lien entre le locus de contrôle et les intentions entrepreneuriales a été établi par plusieurs auteurs (BROCKAUS, 1975 ; BORLAND, 1975 ; RUPERT, 1978; PANDAY et TEWARY, 1979).

- Indépendance et autonomie

JACOBOWITZ et VILDER (1982) ont identifié trois caractéristiques dominantes chez les entrepreneurs : le désir d'une forte indépendance, une forte croyance en la capacité de contrôler sa vie et une responsabilité personnelle importante dans la prise de décision. Le besoin d'être son propre patron est identifié aussi par COLLINS, MOORE et UNWALLA (1964), SMITH (1967), COLE (1959).

- Motivation, énergie et engagement

Les auteurs s'entendent généralement pour reconnaître que les entrepreneurs font preuve habituellement de beaucoup de motivation et de constance dans leurs efforts (MC CLELLAND, 1965 ; MC CLELLAND et WINTER, 1969 ; BROCKAUS, 1981). Ils sont capables de maintenir un rythme accéléré de travail pendant des périodes relativement longues

et ils sont fortement déterminés et persévérants dans leurs actions. L'oisiveté les rend tendus et impatientes ; d'autre part , ils ne se laissent pas intimider par la complexité des situations.

En résumé, l'entrepreneur- type a un besoin de réalisation personnelle; il a confiance en lui; il veut être autonome et indépendant; il aime les risques modérés et il est plein d'énergie et de motivation.

3.1.2 L'identification d'une opportunité

D'autres auteurs définissent l'entrepreneurship comme le fait d'identifier une opportunité d'affaire. Ainsi pour GARRY RABBIOR (1987), la nature de l'entrepreneurship c'est d'identifier des occasions d'affaires. Un entrepreneur, dit-il, a la capacité de reconnaître une occasion d'affaire, de formuler et de mettre à l'essai des idées. Même avis d'OCTAVE GELINIER (1979) pour qui l'acte entrepreneurial consiste à imaginer ou découvrir puis réaliser une opportunité créatrice de richesses.

Abondant dans le même sens, ROBERT H. GRASLEY (1987) définit l'entrepreneur comme une personne qui, à partir d'une idée, perçoit l'occasion d'une affaire et crée une structure afin d'exploiter cette occasion. Pour lui, la première tâche de l'entrepreneur est d'identifier une idée qui peut devenir la base d'une occasion d'affaire. Remarquons ici que l'auteur fait la distinction entre une idée d'affaire et une occasion d'affaire. TIMMONS, SMOLLEN et DINGEE (1986) expliquent cette nuance : Pour eux, la majorité des idées sont le résultat de la perspicacité créatrice des individus qui bien souvent travaillent dans un vacuum isolé des marchés et des clients ; c'est le lot des inventeurs qui recherchent des nouvelles façons de faire les choses . Quant à l'opportunité, elle est l'ancrage de l'idée dans les besoins du

marché, les conditions favorables et les avantages concurrentiels ; elle est le lot des entrepreneurs.

3.1.3 La réunion de ressources

TOULOUSE (1988) mentionne que certains auteurs soutiennent que l'entrepreneurship provient du fait de réunir des ressources en vue de créer un bien ou des services. Ainsi, GASSE (1982) définit l'entrepreneurship comme "l'appropriation et la gestion des ressources humaines et matérielles dans le but de créer, de développer et d'implanter des solutions permettant de répondre aux besoins des individus". L'esprit entrepreneurial, dit-il, se traduit par une volonté constante de prendre des initiatives et de s'organiser compte tenu des ressources disponibles pour atteindre des résultats concrets.

3.1.4 La création d'une nouvelle entreprise

Dans son étude sur l'entrepreneurship au Québec, TOULOUSE (1979) relève que les nombreuses définitions de l'entrepreneurship semblent avoir en commun le concept de création d'une nouvelle entreprise. Mais, précise-t-il, cette définition est tellement globale qu'elle ne nous avance guère dans la compréhension du sujet. Elle peut même être contestée, poursuit-il, dans la mesure où elle circonscrit l'entrepreneurship à une activité alors qu'il est bien évident que l'on ne peut considérer cette réalité comme une somme des tâches.

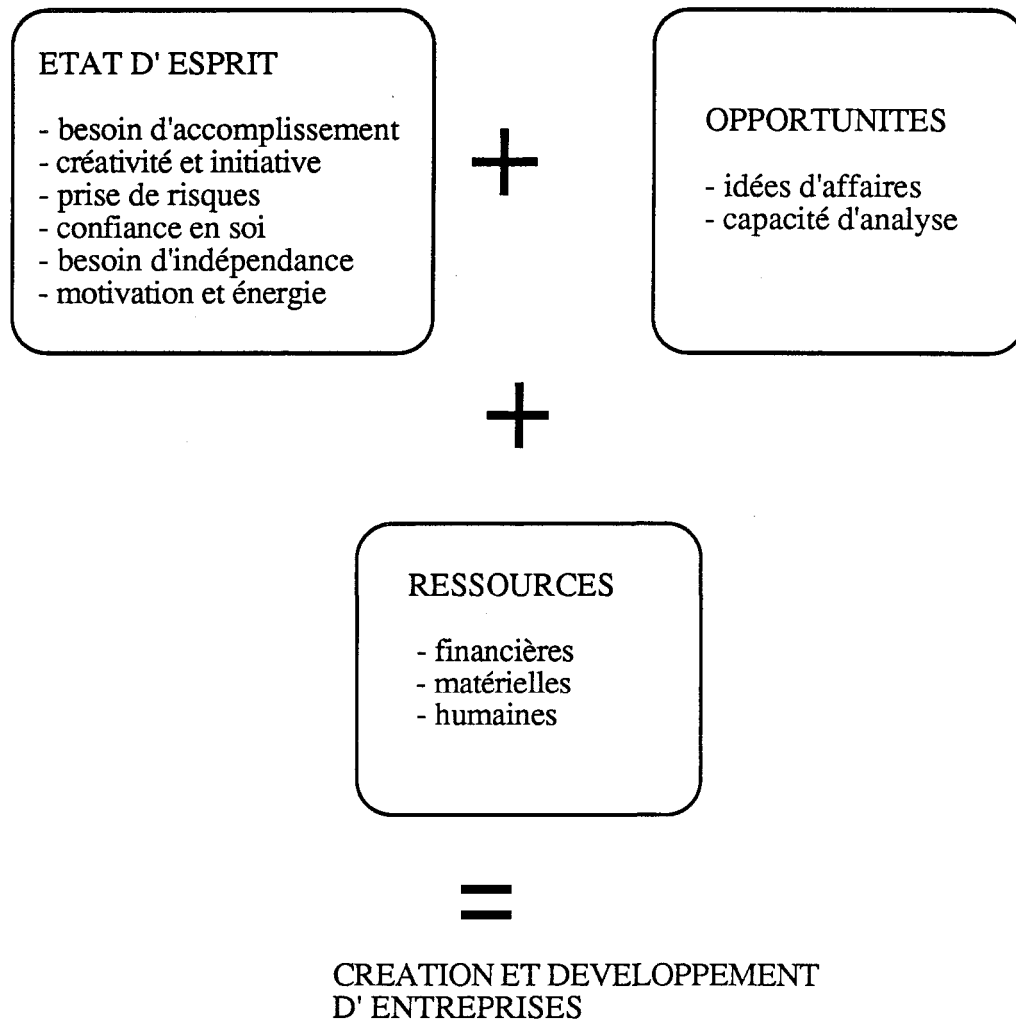
3.1.5 Le développement d'une entreprise

L'entrepreneurship a parfois été défini également en termes de gestion ou développement d'une entreprise. Ainsi, MOORE (1985) définit l'entrepreneurship comme l'acte d'organiser, de gérer et d'assumer les risques d'une entreprise d'affaires. Pour ROBERT E. NELSON (1981), les entrepreneurs sont des "individus-clés" de la société qui ont le pouvoir de susciter et d'entretenir le développement des affaires. Même définition chez DESROSIERS (1984) qui considère que les entrepreneurs sont des gens qui vont bâtir de nouvelles entreprises ou contribuer à la croissance d'entreprises existantes... par leurs aptitudes en gestion ainsi que par leur esprit d'initiative et d'innovation. Dans un même ordre d'idées, COLE (1949,1959) considère que les efforts pour lancer et préserver l'unité d'affaires constituent le thème central de l'analyse de l'entrepreneurship.

3.1.6 Synthèse et mesure de l'entrepreneurship régional

Si nous nous en tenons à l'entrepreneurship dans son angle économique, nous pouvons remarquer avec ces différentes définitions que chacune d'elles se base sur une étape ou l'autre du processus conduisant à la création et consolidation d'une entreprise. Nous retrouvons là les trois éléments de l'équation entrepreneuriale de RICHARD HUOT (1987) telle qu'illustrée sur le graphique n° 2 :

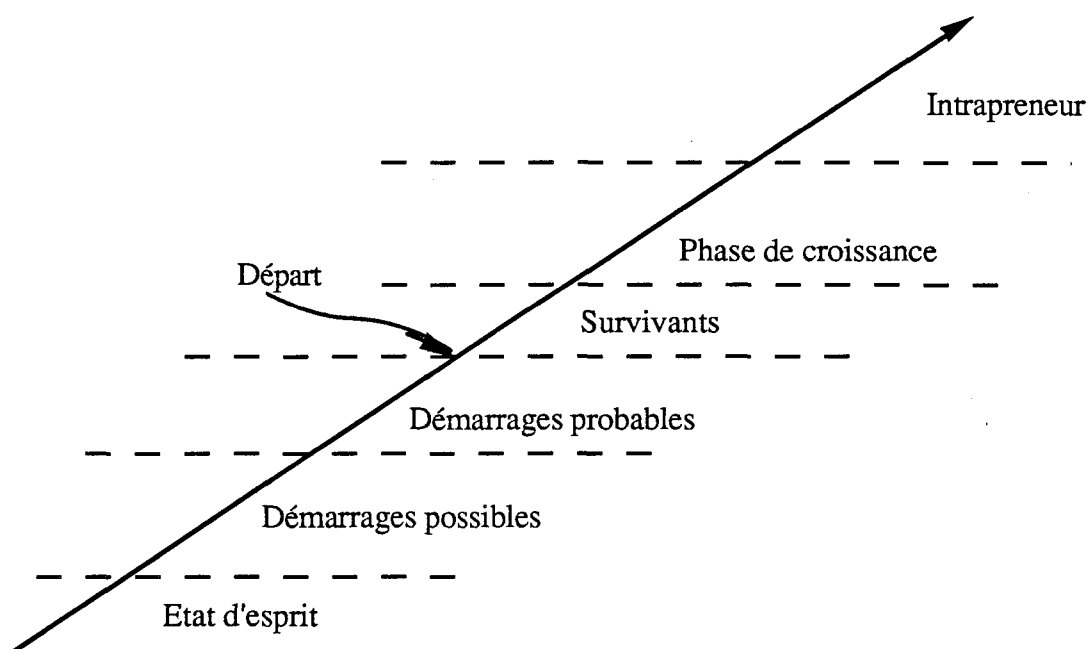
Graphique n° 2. Équation entrepreneuriale (adaptée de RICHARD HUOT, 1987)



Pour tenir compte de toutes ces dimensions, nous préférons donc parler de l'entrepreneurship en termes de processus étalé dans le temps. Une telle approche nous intéresse d'autant plus que le facteur temps, "bien que relativement négligé dans les recherches, constitue l'élément déterminant d'un système de développement de l'entrepreneurship" (VICKERY, 1985).

Tentons de voir maintenant comment à partir d'une telle approche "temporelle", on peut mesurer l'entrepreneuship dans une région donnée : le modèle de segmentation de GIBB (1987) nous apparait être un outil approprié à ce sujet, de par ses connections avec le processus entrepreneurial que nous venons de définir. Graphiquement, la segmentation de GIBB se présente suivant le schéma n° 3 :

Graphique n° 3. Segmentation de GIBB (1987)



Le premier segment du modèle de GIBB réfère aux démarrages possibles c'est à dire "qui peuvent exister" (Petit Robert). Il s'agit donc, dans notre processus entrepreneurial, des idées d'affaire ou encore d'intentions entrepreneuriales. Pour GASSE et SABOURIN (1986), une mesure de la propension à démarrer une entreprise peut s'exprimer par l'intention future de fonder sa propre entreprise. Les mêmes auteurs ont démontré une relation positive entre le potentiel entrepreneurial et les intentions de démarrage. C'est donc dire que cette dernière

notion englobe, en plus de l'idée d'affaire, la dimension "esprit entrepreneurial" de notre processus.

Le deuxième segment parle de démarrages probables, c'est à dire "qu'il est raisonnable de prévoir" ou "dont la réalisation peut être affirmée plus ou moins facilement" (Petit Robert). Il s'agit, dans notre processus, d'opportunités identifiées ou des projets (BERTON, 1987) relativement avancés en termes d'évaluation de la faisabilité.

Puis viennent les départs ou les créations de nouvelles entreprises qui n'interviennent bien entendu qu'après réunion de ressources nécessaires. VICKERY (1985) fait remarquer qu'il faut pouvoir isoler à ce sujet les vraies nouvelles créations, "ce qui exclut les changements de propriétaires, les déplacements géographiques, les reprises après difficultés, les filialisations par des entreprises existantes ..."

Enfin, par rapport à la dimension développement de notre processus, GIBB établit une distinction entre la survie et la croissance des entreprises créées. La survie des entreprises créées fait référence, par opposition, aux entreprises disparues ou qui ont "échoué" (TOULOUSE, 1979). Une interprétation valable de la création d'entreprise, fait remarquer VICKERY (1985) à ce sujet, exige non seulement une connaissance des éléments associés à la création mais aussi la même connaissance des disparitions.

Le dernier élément du modèle de GIBB, la croissance des entreprises créées, est également mentionné par TOULOUSE (1979) qui le considère comme un "élément important du dynamisme entrepreneurial d'une collectivité".

Par rapport à toutes ces dimensions d'un même continuum, il sera important d'analyser quelques éléments de classification pour préciser la mesure du phénomène entrepreneurial dans une région : il s'agit de la taille des projets et des entreprises, les secteurs et régions d'activités et enfin l'étude des initiateurs de ces projets et entreprises (entrepreneurs)

- La taille

D'après PREVOST et LAPOINTE (1977), le domaine des petites et moyennes entreprises est plus susceptible de refléter l'entrepreneurship régional . Les grandes entreprises sont en effet souvent des multinationales dont le contrôle échappe en totalité aux régionaux. Dans le même sens, la revue RND (1988) écrit : "L'entrepreneurship dépasse le simple concept de création d'entreprises puisqu'il vient préciser que l'on compte sur des entreprises de petite taille (des PME) pour relancer l'économie". Plusieurs études ont en effet démontré que les PME offrent plusieurs avantages comparatifs. Citons-en quelques-uns:

- Création d'emplois

Les études faites ces dernières années ont montré que les petites et moyennes entreprises sont la principale source de création d'emplois (PERREAULT et DEL'ANIELLO, 1982; SWEENEY, 1982; JULIEN et MOREL, 1986; D'AMBOISE, 1989). Ces dernières ont tendance à utiliser des techniques à haute intensité de main-d'oeuvre et à créer des emplois pour un coût unitaire assez réduit. Plus une entreprise est grande, plus la probabilité d'accroissement relatif des emplois est faible.

C'est aussi dans les petites affaires qu' une main d'oeuvre importante trouve une place dans la vie active, place qu' elle n' obtiendrait pas facilement dans les grandes entreprises ou dans les administrations dont les conditions rigides d'embauche sont connues.

- Innovation

Selon un ensemble de recherches effectuées (PETERSON, 1978 ; COLART et RICHE, 1979 ; JULIEN et MOREL, 1986), les petites entreprises et surtout les nouvelles ont apporté une contribution tout à fait originale à la capacité d'innovation technique dans de nombreuses branches industrielles ainsi que le dynamisme et l'efficacité de l'économie en général. Dans certaines branches, comme la micro- électronique ou les biotechnologies, un grand nombre de petites entreprises très souples sont souvent—tout au moins pendant un certain temps — à l'avant- garde du changement technique et de la compétitivité en laissant loin derrière elles les grands groupes industriels (SWEENEY, 1982).

- Stabilité économique

La vigueur du secteur de la petite entreprise, écrit SWEENEY (1982) accroît la stabilité du système économique. À contrario, un système économique qui serait dominé par un petit nombre de grandes entreprises serait très vulnérable vis-à-vis des changements de l'environnement économique. Des périodes de récession ont prouvé par le passé que les difficultés d'une ou de plusieurs grandes entreprises peuvent avoir des répercussions catastrophiques sur le plan local ou régional et entraîner une forte diminution des performances globales du système économique.

La diversité créée par un nombre élevé de petites et moyennes entreprises forme donc une sorte de tampon qui amortit les chocs dus aux changements techniques et aux transformations des marchés. De plus, même un taux de disparition de ces entreprises plus élevé qu'à l'habitude n'entraîne nulle part de graves dépressions.

- Concurrence

La PME joue un rôle très important dans le maintien des conditions d'une concurrence acceptable. À ce sujet, Raymond Barre (1963) rappelle notamment que "les consommateurs peuvent pâtir du malthusianisme économique des grandes firmes ou des groupes jouissant d'un pouvoir de monopole qui restreignent systématiquement la production pour maintenir des prix élevés et des profits anormaux".

Il est surtout évident que la concurrence provenant même de partenaires moins puissants évite aux grandes entreprises de se laisser aller à la somnolence bureaucratique. Les pressions ayant pour résultat une baisse des prix ou une meilleure qualité exercées par les petites firmes sont plus fréquentes qu'on ne le pense généralement.

- Rapports particuliers avec les régions d'implantation

Mentionnons enfin que sur le plan du développement économique, les PME entretiennent des rapports particuliers avec leurs régions d'implantation. Elles apportent à la fois une contribution spécifique au développement de ces régions et elles sont influencées de façon particulière. Il importe de prendre en considération ces rapports spécifiques dans l'analyse du phénomène entrepreneurial.

- Le secteur

Une étude sectorielle fournira des indications sur la nature innovatrice ou pas des projets et des entreprises créés. Elle indiquera dans quelle mesure la création est diversifiée et orientée dans des secteurs en croissance.

Parmi les éléments d'une structure industrielle qui exercent une influence sur le taux de création d'entreprises, PENNINGS (1980) nous propose le rôle joué par le facteur de concentration dans l'industrie, un degré élevé de concentration étant représenté par un nombre limité de firmes qui représente un pourcentage élevé des activités de l'industrie, alors qu'un degré faible de concentration est caractérisé par la présence d'un grand nombre de firmes plus petites oeuvrant dans cette industrie. Un degré élevé de concentration signifie que la taille minimale efficiente est plus élevée et que conséquemment les barrières à l'entrée sont plus élevées, notamment celles qui ont trait au montant de capital requis pour démarrer une nouvelle entreprise. Corollairement, un niveau faible de concentration verra les barrières à l'entrée reliées au capital requis de beaucoup réduites. Conséquemment, une industrie où le degré de concentration est faible devrait représenter une pépinière plus fertile de création d'entreprises.

PORTER (1982), introduit, quant à lui, la notion de cycle de vie de l'industrie pour expliquer le nombre et la taille des firmes que l'on retrouve dans cette industrie. L'hypothèse est qu'un secteur passe par un certain nombre de phases ou d'étapes : l'introduction, la croissance, la maturité et le déclin. Ces phases se définissent par des points d'inflexion dans le rythme de croissance des ventes du secteur. Le passage de la phase d'introduction à la période de croissance et la phase de croissance elle-même sont les plus propices à la création

d'entreprises, en raison de l'expansion de la demande pour le produit, l'identification de niches à exploiter par les entrepreneurs et l'absence de barrières à l'entrée. Ceci n'exclut cependant pas la création d'entreprises aux autres étapes du cycle de vie de l'industrie, mais généralement les stratégies de création sont plus restreintes et se limitent souvent à l'identification de niches.

COOPER (1971), CROSS (1981), RODGERS et LARSEN (1984) et JENNINGS et SEXTON (1985) soulignent également l'importance d'un marché ou d'une industrie en croissance.

- La région

La dimension régionale permettra de voir dans quelle mesure le phénomène entrepreneurial touche l'ensemble du territoire.

PENNINGS (1980) s'appuyant sur les théories élaborées par des économistes régionaux, notamment THOMPSON (1966), émet l'hypothèse que la taille ou la densité de la population est le meilleur indicateur du taux de création de nouvelles entreprises. Son argument de support principal est à l'effet qu'une plus grande densité de population comporte normalement une base industrielle plus diversifiée qui doit en retour produire un taux de croissance (en terme du nombre de nouvelles firmes créées) plus élevé. Les arguments secondaires invoqués sont à l'effet que les secteurs urbains de plus grande taille exercent généralement une influence politique plus grande que les secteurs de plus faible densité de population, pouvant ainsi influencer les politiques de développement économique et

finalement, ces secteurs de par leur taille seule, fournissent une base de créativité et d'innovation plus grande.

Associé à la taille, PENNINGS fait également état de la différenciation urbaine comme facteur déterminant de la création d'entreprises. Il définit la différenciation en termes de la présence d'une diversité dans les types d'individus, de groupes (quant à leur race et leur ethnie) et d'organisations qui y coexistent.

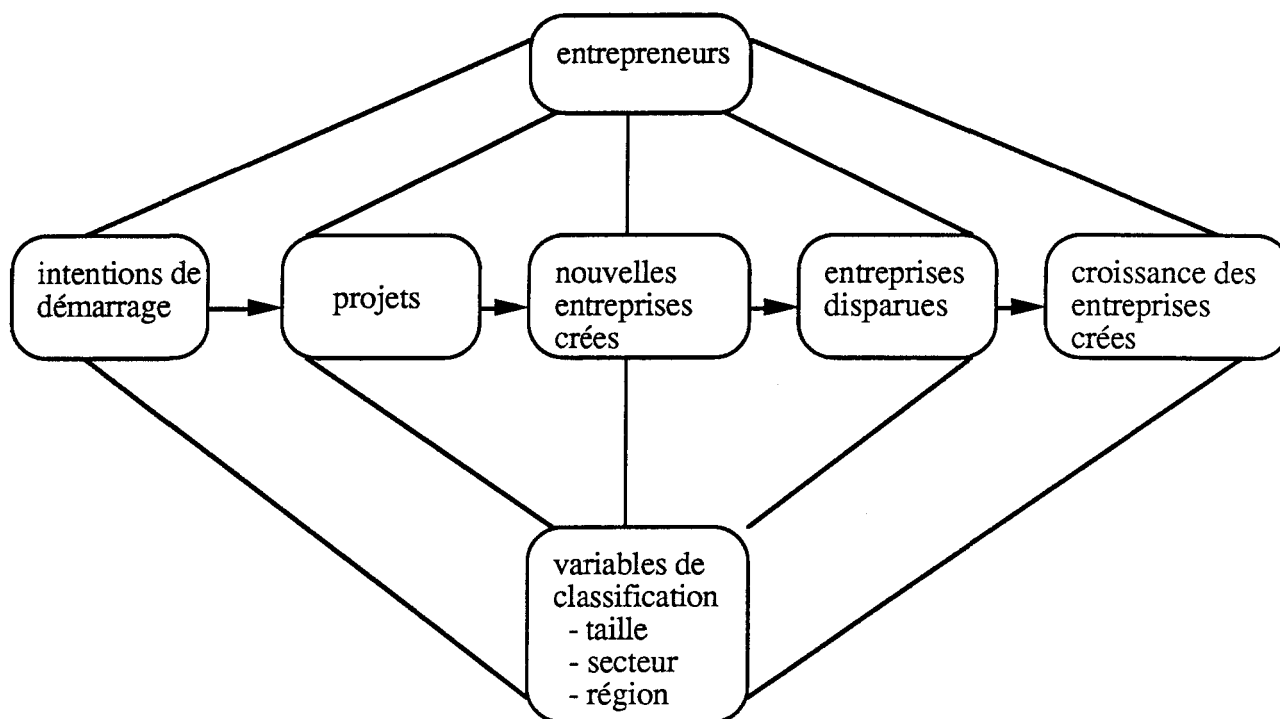
- Les entrepreneurs

Celui qui se propose d'étudier les entrepreneurs doit faire face à un choix d'approche dépendamment de son contexte. De manière générale cependant, trois types de caractéristiques sont généralement utilisées pour décrire les entrepreneurs :

- les caractéristiques psychologiques dont nous avons déjà parlé
- les caractéristiques sociologiques telles que l'âge, l'ethnie, le milieu familial, la religion, le niveau d'éducation, l'expérience de travail ...
- les caractéristiques managériales, c'est à dire le comportement de l'entrepreneur en tant que gérant ou responsable des activités de la firme (TOULOUSE, 1979).

En résumé, nous avons là tous les éléments d'un modèle de mesure de l'entrepreneurship régional que nous pouvons illustrer suivant le graphique n° 4 :

Graphique n° 4. Mesure de l'entrepreneurship régional



3.2 Les facteurs de développement de l'entrepreneurship*

Plusieurs études ont démontré que la plupart des entrepreneurs sont issus de milieux propices à l'esprit d'entreprise . " Certes, la création et le développement des entreprises reposent sur des entrepreneurs qui prennent des risques, saisissent des opportunités, gèrent et créent le changement. Ce comportement entrepreneurial n' est cependant pas le résultat du hasard ; il ne peut s' expliquer par les seuls traits psychologiques des individus ; il prend racine dans un milieu qui produit les valeurs, qui structure la personnalité des individus, conditionne les opportunités, fournit les ressources physiques et humaines appropriées, détermine les

* Ce chapitre s'inspire en partie de l'ouvrage d' André BELLEY : Les milieux incubateurs de l'entrepreneurship, 1987.

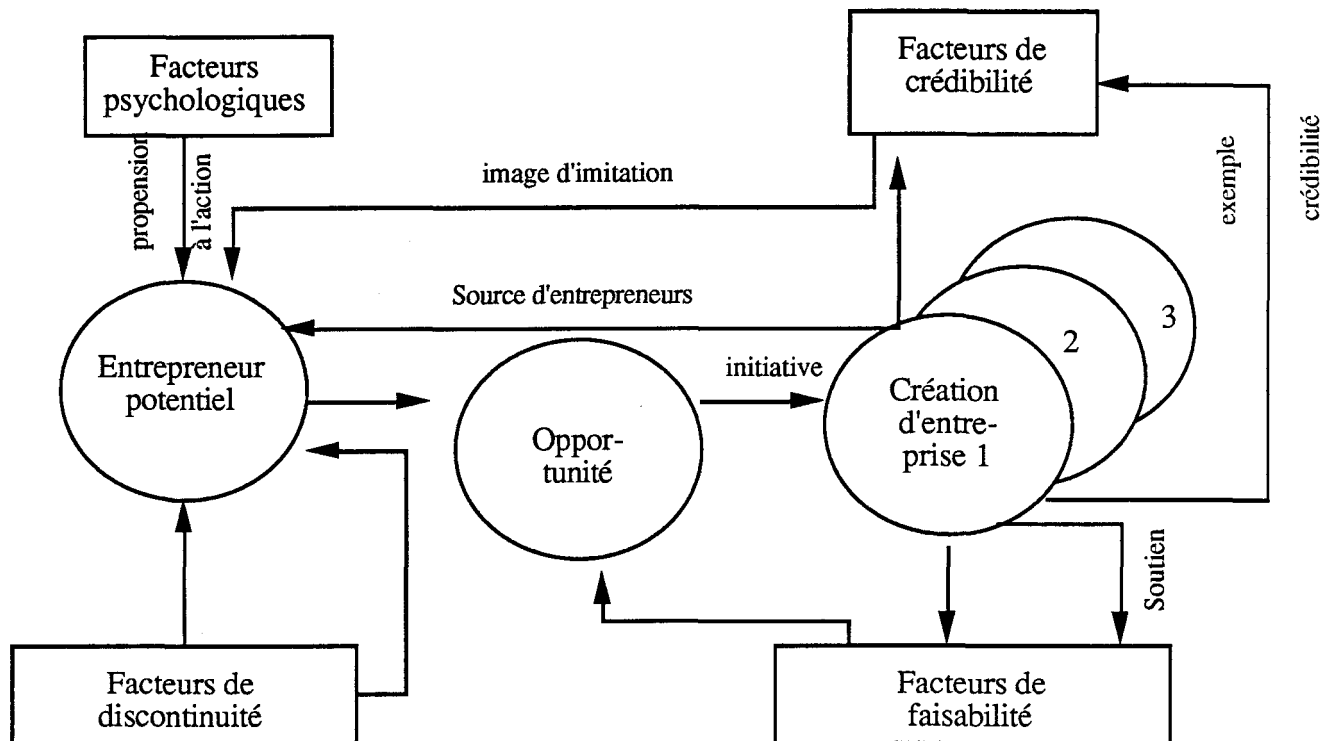
perspectives d'avenir (...). Le milieu co-produit avec les individus les entreprises qui y naissent, s' y développent ou s' y localisent" (BERGERON GILLES, 1988). Notons en passant que le terme " milieu" se réfère à " un espace matériel, des circonstances physiques, un entourage social qui influencent les êtres humains".(Larousse)

Dans ce même ordre d'idées, TOULOUSE (1988) écrit : "En somme, l'épanouissement des entrepreneurs dépend beaucoup plus du terreau et des conditions climatiques que des graines. L'entrepreneur est poussé par son environnement."

Il importe donc, si nous voulons définir une stratégie de développement de l'entrepreneurship, de saisir l'ensemble de ces conditions environnementales qui favorisent ou freinent l'émergence de nouvelles entreprises et leur développement. Nous nous intéresserons bien entendu aux seules variables sur lesquelles il est possible d'intervenir.

Pour guider notre étude de ces facteurs, nous emprunterons à SHAPERO (1975) son modèle sur le processus de création de nouvelles entreprises et qui est représenté par le schéma n° 5 :

Graphique n° 5. Modèle de création d'entreprise (SHAPERO et BELLEY)



Nous retenons ce modèle d'une part parce-qu'il nous permet d'étudier le phénomène de l'entrepreneurship dans ses diverses dimensions par opposition à d'autres approches qui ont une vision plus restrictive, souvent unidimensionnelle : psychologique, sociologique ou économique. D'autre part, le modèle de SHAPERO se prête bien à l'approche temporelle que nous avons privilégié pour cette étude. Il devient ainsi aisé d'établir un parallèle avec les trois ingrédients de l'équation entrepreneuriale tels que décrits ci-avant : l'état d'esprit, l'opportunité et les ressources.

Le modèle de SHAPERO propose que la création d'entreprises repose sur la présence d'individus qui ont une prédisposition à agir, fonction de certaines caractéristiques psychologiques et dont nous avons décrites précédemment les principales.

Ensuite pour que l'initiative passe de la propension à l'action, il faut un catalyseur, dit SHAPERO, une discontinuité dans la trajectoire de vie de l'entrepreneur. Ces déplacements peuvent être positifs ou négatifs, être provoqués de l'extérieur ou être perçus et provoqués par l'entrepreneur lui-même ; ils pourront également être la combinaison de plus d'un de ces facteurs. Les forces négatives laissent peu de choix à l'individu ; il doit agir, mais quel facteur fait qu'il choisira la création d'entreprise comme moyen d'action ? De la même façon, quel facteur portera l'individu à quitter sa situation sous la pression de forces positives ?

L'auteur introduit alors la troisième et la quatrième dimension de son modèle, soit la crédibilité de l'acte et sa faisabilité. Pour que l'individu décide de créer son entreprise, alors qu'il est en situation de discontinuité et qu'il possède déjà les motivations le poussant à l'action, il faut qu'il perçoive qu'il puisse le faire avec succès et que l'action soit valorisée dans le milieu. La source de cette crédibilité réside dans la présence d'images d'imitation (modèles) qui serviront d'exemples à suivre à l'entrepreneur potentiel et dans la présence de facteurs socio-culturels qui conditionnent le système des valeurs. Quant à la faisabilité, elle est dépendante de la disponibilité des ressources financières, de la main d'œuvre, et des autres ressources.

BELLEY (1987) ajoute à ce modèle une cinquième dimension, celle de l'opportunité d'affaire identifiée par l'entrepreneur potentiel au moment où se produit la discontinuité dans sa trajectoire de vie.

C'est ensemble de ces dimensions que nous allons tenter d'approfondir ici à travers une recension des écrits dans le domaine de l'entrepreneurship. La dimension psychologique n'est pas abordée ici du fait qu'elle a déjà fait l'objet d'analyse dans la première partie.

3.2.1 Les facteurs de crédibilité et l'esprit entrepreneurial

La crédibilité de l'acte est définie comme étant "ce qui rend la chose croyable" (LAROUSSE) de réalisation. SHAPERO (1972,1975) nous présente les images d'imitation (role models) comme étant le facteur principal de crédibilité de l'acte entrepreneurial. SWEENEY (1982) apporte une dimension additionnelle à ce facteur de crédibilité en introduisant la notion de légitimité de l'acte dans le milieu. L'importance de cette variable est également endossée par SHAPERO et SOKOL (1982) qui réfèrent à la notion de désirabilité de l'acte. Commençons par cette dernière parce-qu'en principe avant de croire qu'on peut entreprendre, il faut d'abord le désirer.

3.2.1.1 La désirabilité ou l'importance d'une culture entrepreneuriale

SWEENEY (1982) définit la notion de " culture entrepreneuriale" comme " une culture où la création d'entreprise fait l'objet d'admiration". Si la position d'entrepreneur est bien perçue, ce dernier sera estimé socialement et personnellement, ce qui motivera des gens à rechercher cette position. Signalons en passant que le terme "culture" réfère à "un système de valeurs et de croyances communes qui organise, c'est à dire qui donne une signification équivalente au monde tel que perçu par ses membres " (JOHANISSON, 1984).

Cette importance de la culture entrepreneuriale a été évoquée par un certain nombre d'auteurs : COCHRAN (1971) voit les attentes des groupes qui ont le pouvoir de sanctionner les déviations, des comportements attendus, comme faisant partie des facteurs sociaux ou culturels qui conditionnent " le rôle entrepreneurial". COOPER (1975) fait état d'attitudes sociales favorables au milieu des affaires qui influencent la décision de démarrer son entreprise. PENNINGS (1980) réfère au climat de l'esprit entrepreneurial en parlant de ressources sociales intangibles qui peuvent influencer l'entrepreneur à démarrer son entreprise au même titre que la confiance du public dans la conjoncture économique. De même, WILKEN (1979) affirme qu' un système de normes et de valeurs favorable jouera non seulement un rôle approbateur du comportement entrepreneurial mais incitera plus activement les individus à se comporter dans ce sens.

Dans le même ordre d'idées, TOULOUSE (1979) évoque l'évolution des valeurs et des normes sociales comme réponse à une désaffection de l'activité entrepreneuriale. Parlant du contexte québécois d'alors, il dit notamment :

"À l'heure actuelle, de moins en moins d'individus feraient preuve d'entrepreneurship car cette prise de position et cette action entraîneraient inévitablement un rejet plus ou moins ressenti par eux de la communauté sociale. La perception consciente ou inconsciente d'un tel rejet heurte évidemment de plein fouet le besoin d'appartenance de l'individu, besoin dont l'importance ne saurait moins que jamais être mésestimée. En effet, l'entrepreneur, même s'il est un individu plutôt tourné vers l'individuel que vers le collectif ressent le besoin d'appartenance et J. BARACHE remarque que ce besoin se traduit chez la majorité d'entre eux par le sentiment d'être

investi d'une responsabilité sociale en ce qui concerne la perrenité de la communauté d'entreprise ."

Voyons maintenant plus en détail ce que les auteurs relèvent comme caractéristiques de cette culture entrepreneuriale : Pour MC CLELLAND (1961), une culture dite entrepreneuriale est celle qui favorise le développement d'un besoin d'accomplissement plus élevé. Dans le même sens, ROSTOW (1963) propose deux conditions nécessaires pour que les entrepreneurs se révèlent : que l'élite montante (les entrepreneurs) sente que les voies qui conduisent traditionnellement au prestige et au pouvoir lui sont barrées par la société traditionnelle et que cette société soit en même temps suffisamment souple pour ne pas empêcher ses membres de progresser par la voie des succès matériels.

D'autres auteurs insistent sur l'acceptation du changement comme faisant partie de la culture entrepreneuriale. DRUCKER (1985) voit la pratique de l'entrepreneurship comme s'appuyant sur une théorie de l'économie et de la société qui voit le changement comme quelque chose de normal ou de sain. On se doit d'encourager, propose-t-il, les attitudes qui vont dans le sens de la flexibilité, de la formation permanente des individus et de l'acceptation du changement comme phénomène normal et riche d'opportunités. Même conception chez MOSS KANTER (1983) en parlant de culture entrepreneuriale dans les organisations existantes qui sont innovatrices. Il insiste sur le changement comme mode de vie normal.

Pour plusieurs autres auteurs, la culture entrepreneuriale réfère à une combinaison d'attitudes et comportements qui sont valorisés dans le milieu : Pour SHAPERO et SOKOL (1982) par exemple, un système social qui valorise l'innovation, la prise de risques et l'autonomie est

plus apte à produire l'acte de création d'entreprise qu'un système qui privilégie des valeurs contraires. COLE (1959) insiste sur la sécurité sous un gouvernement stable, l'acceptation du changement, la mobilité sociale, la tolérance à l'enrichissement, la propriété et les classes sociales riches. DEEKS (1976) fait constater que certains phénomènes et comportements constituent des handicaps pour l'entrepreneurship, notamment une administration conservatrice ou trop centraliste. Il note aussi l'emprisonnement de certains partis politiques de gauche de la démocratie européenne favorables à la propriété publique et à la nationalisation de certaines compagnies opérant dans des domaines-clés de l'économie et surtout un certain dédain aristocratique de la part des intellectuels au sujet de la basse classe moyenne et du petit homme d'affaires en particulier. TOULOUSE (1990) , quant à lui, identifie cinq composantes de la culture entrepreneuriale. Selon lui, une culture entrepreneuriale est une culture qui :

- valorise l'activité d'affaires : une société qui valorise l'entrepreneurship accordera aux affaires, à l'argent, à la création d'entreprise, une place importante parmi les valeurs prioritaires de cette société;
- valorise l'initiative individuelle ou collective : TOULOUSE illustre cette assertion par son contraire : Dans certaines sociétés, dit-il, les défis ou les opportunités auxquelles on fait face sont source de crainte, donc les membres de cette société n'essaient pas de résoudre ces défis ou d'exploiter les opportunités ; la nature, la chance, la fatalité, le sort ou les dieux se chargeront de s'en occuper à leur place;
- valorise la persévérance et la détermination, soit le contraire d'une culture de "gratification immédiate" ou de succès rapide puisqu'il est de manière générale impensable d'imaginer qu'un projet d'entreprise puisse produire immédiatement les récompenses ou les gratifications complètes pour les

acteurs. Parallèlement, valoriser la persévérance et la détermination amène une contre-partie : la valorisation de l'essai, de l'expérimentation et en conséquence le support de l'échec ou de l'erreur car on sait pertinemment que ce n'est pas tous les projets d'entrepreneurs qui réussiront;

- accepte de vivre un juste équilibre entre la sécurité et le risque : Penser uniquement du côté de la sécurité va empêcher la société de développer des projets ou entraîner une telle insistance sur l'analyse que les projets seront tellement analysés, retournés, revus et corrigés de façon que leur réalisation deviendra impossible;
- offre une résolution à la tension entre la stabilité et le changement : Pour se développer, pour continuer d'exister, une société a besoin d'une stabilité dans les comportements, dans les structures et dans les valeurs mais elle a aussi besoin de changement.

Bref, nous pouvons résumer tous ces propos sur la culture entrepreneuriale en disant avec JOHANISSON (1984) qu'une culture entrepreneuriale doit valoriser les caractéristiques personnelles associées aux entrepreneurs (besoin d'accomplissement, initiative, prise de risques, confiance en soi, engagement, ...).

Quant en ce qui concerne les milieux d'incubation de cette culture entrepreneuriale, GASSE (1984) insiste sur le rôle de première importance de l'école en intervenant très tôt dans les stades de développement de l'enfant et en l'accompagnant jusqu'à son entrée sur le marché du travail. VESPER (1981) voit également l'école intervenir d'abord au niveau de la conscientisation des jeunes à la possibilité de l'entrepreneurship comme carrière puis dans la transmission de l'ABC requis pour se lancer en affaires.

3.2.1.2 Les images d'imitation

L'importance de la présence d'images d'imitation dans le milieu s'appuie sur la théorie de l'apprentissage social (BANDURA, 1976) qui postule que la plupart des comportements humains sont appris par observation au moyen du modelage, c'est à dire à partir d'exemples et ceci dans le but d'éviter beaucoup d'épreuves inutiles. Les images d'imitation ou patrons associatifs sont choisis parmi les individus avec lesquels on est régulièrement associé, tant par préférence que par obligation. Transposée au créateur d'entreprise, cette théorie implique que l'entrepreneur potentiel observe les comportements des entrepreneurs avec lesquels il est régulièrement associé et puisse se dire : "si lui l'a fait, alors je peux le faire aussi".

Plusieurs auteurs évoquent cette importance des modèles dans l'acte entrepreneurial : En plus de SHAPERO (1972,1975), SUSBAUER (1972) par exemple voit la présence des modèles comme condition essentielle du développement d'un complexe technologique dans la région d'Austin au Texas. DRAHEIM (1972) souligne le même phénomène dans la région de St Paul et Minneapolis.

Les sources de ces images d'imitation sont plusieurs : la famille, les collègues de travail ou l'employeur, les groupes d'amis...Selon SHAPERO et SOKOL (1982), la famille, particulièrement les parents, joue le rôle le plus important dans l'établissement de la crédibilité de l'activité entrepreneuriale pour un individu. Cette affirmation est soutenue par WEBER (1964), MC CLELLAND (1961), COOPER et DUNKERLBERG (1988). Ces derniers notent l'importance de la présence d'entrepreneurs dans la parenté :

" Les individus qui démarrent une entreprise sont plus susceptibles de provenir de la famille dont les parents ou des parents proches sont en affaires pour eux-mêmes. Ces personnes plus âgées deviennent des exemples ou des modèles pour les enfants, peu importe leur succès. Pour l'enfant qui grandit dans une telle famille, le démarrage d'une nouvelle entreprise apparaît possible, quelque chose qu'il peut faire."

En fait , les études sont nombreuses qui démontrent la surreprésentation des entrepreneurs qui ont un parent, tant le père que la mère, eux- mêmes entrepreneurs, comparativement à la population en général. SHAPERO et SOKOL (1982) citent un ensemble de recherches effectuées dans plusieurs pays du monde attestant ce phénomène. Ils citent entre autres l'expérience américaine où 50 à 58% des entrepreneurs ont un parent qui est son propre employeur alors que seulement 12% de la population travaille pour son propre compte ; en Italie, on retrouve 56% ; aux Philippines 74%, au Kenya 80%, au Nigéria 89% et ainsi de suite quelque soit la culture. Au Canada, on peut citer les études de LITVAK et MAULE (1972) avec 48% pour le Canada et celle de ROBIDOUX (1975) avec 68% pour le Québec.

Le milieu de travail peut également contribuer à fournir à l'entrepreneur potentiel des modèles à imiter. Diverses études ont démontré qu'un pourcentage élevé de firmes techniques ont été fondées par des ingénieurs ou cadres de petites sociétés où l'entrepreneur pouvait observer le fondateur "original" et juger toutes ses capacités et ses manques (SHAPERO, 1973.). C'est le phénomène du "spin off" ou "essaimage" que GARVIN (1983) définit comme étant " de nouvelles firmes créées par des individus qui quittent la firme pour laquelle ils travaillent pour démarrer leur propre entreprise dans la même industrie". Dans une étude rapportée par SHAPERO sur la formation des sociétés à St Paul Minneapolis, on a découvert par exemple

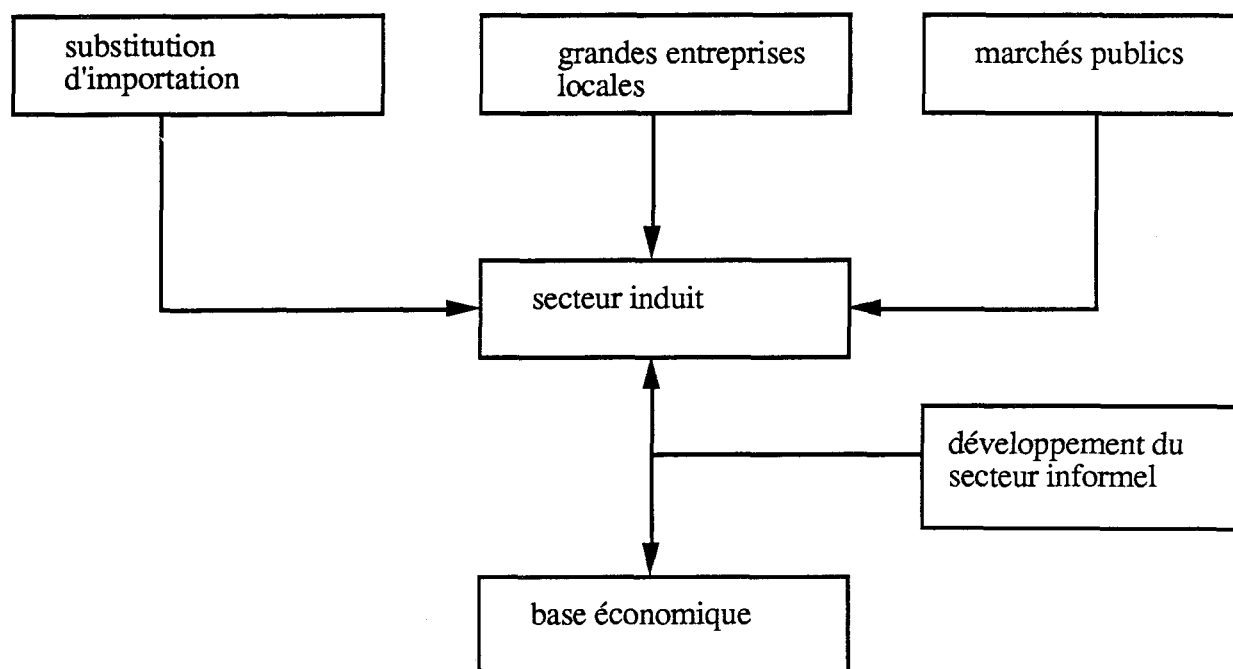
que lorsque le vice-président d'une importante division du groupe abandonna son emploi pour former une nouvelle société, cela n'entraîna que peu de démissions. Toutefois, quand un groupe d'ingénieurs à un niveau relativement bas dans la hiérarchie de cette même société abandonnèrent leurs emplois pour former une société, ceux-ci furent suivis par la création d'un grand nombre de sociétés de la part d'hommes qui pensèrent, comme nous l'avons dit : "s'ils le font, je peux le faire également".

Dans le même ordre d'idées, COOPER (1971) explique le développement de Silicon Valley entre autre par l'importance de l'essaimage et il introduit la notion d'organisation incubatrice comme étant l'organisation dans laquelle l'entrepreneur potentiel travaillait avant de démarrer sa propre entreprise dans le même domaine. De même, COOPER (1971), GUDGIN (1978) et STOREY (1982) ont constaté que les PME étaient de meilleurs incubateurs que les firmes de plus grande taille, entre autre en raison de la présence d'images d'imitation et de l'exposition à un éventail plus grand d'expériences de gestion.

3.2.2 Les opportunités

Comme le fait remarquer BELLEY (1988), il existe très peu d'écrits sur le domaine des opportunités d'affaires. Nous nous contenterons ici d'effleurer les principales sources d'opportunités en nous servant du modèle des voies de la croissance économique régionale (MARCEL COTE, 1986) tel que repris sur le graphique n° 6 :

Graphique n° 6. Les voies de la croissance économique par l'entrepreneurship local (adapté de MARCEL COTE, 1986)



Pour MARCEL COTE, la croissance économique résulte de l'addition d'activités dans le tissu économique d'une région. Cette addition est le fruit des actions d'entrepreneurs qui fondent des entreprises ou développent des entreprises qu'ils dirigent. L'auteur distingue entre deux types d'activités de production : les activités induites destinées au marché local et les activités de base destinées au marché extérieur.

3.2.2.1 Le secteur induit ou le marché local

Les activités induites s'articulent sur la demande locale : ce sont des biens produits sur place pour la consommation locale. La taille de ce secteur dépend avant tout de la taille du marché local ; c'est ce dernier qui détermine dans le cas de plusieurs produits s'ils peuvent être produits localement ou s'ils doivent être importés.

Selon JANE JACOBS citée par COTE (1986), la substitution d'importations est le principal mécanisme de croissance des régions : Au fur et à mesure que se développe la taille du marché local, plusieurs produits importés deviennent vulnérables à la concurrence locale. Des entrepreneurs réussissent généralement à greffer une production locale sur ces marchés spécifiques. La décision de produire localement un bien dépendra davantage de la taille minimale de l'unité de production nécessaire.

L'opportunité pour le marché local peut également émaner, nous dit BELLEY (1987), de l'emploi occupé par le travailleur à son propre compte. Elle peut aussi émaner, poursuit BELLEY, d'un travail au noir ; l'avantage de cette dernière source étant qu'elle permet de démarrer son entreprise alors que toujours à l'emploi de son organisation et ainsi diminuer le risque de partir en affaires à son compte. Ces deux dernières dimensions nous réfèrent aux entreprises du secteur informel qui, comme on le sait, est en Afrique le secteur dont “la croissance est la plus frappante” (GEORGES HENAULT, 1988). Le potentiel d'expansion d'un grand nombre de ces entreprises est souvent sévèrement limité par des facteurs tels que les marchés restreints, la technologie, l'absence de gestionnaires et la faiblesse de la rentabilité. Il n'en reste pas moins cependant que certaines d'entre elles affichent un potentiel de croissance intéressant.

Un autre créneau non moins important du marché local est celui des commandes publiques : HOLLOMON (1979) explique que le développement de l'industrie de l'aéronautique aux Etats-Unis s'est fait à partir des contrats de recherche et de développement pour des fins militaires. ROBERTS et WAINER (1968), GOLDMAN (1984) et HOWELL (1985) avancent que la revitalisation industrielle de la Nouvelle-Angleterre émane de contrats militaires pour supporter la guerre du Vietnam. EISENHARDT et FORBES (1984) démontrent également l'importance du rôle des contrats gouvernementaux en Nouvelle-Angleterre et Silicon Valley. MILLER et COTE (1985) attribuent le développement des trois plus grandes firmes d'ingénierie au monde à la politique d'impartition d'Hydro-Québec. Dans le même sens, SWEENEY (1982) voit la décentralisation régionale des achats des gouvernements comme moyen de favoriser le développement des entreprises locales.

Enfin, les grandes entreprises locales peuvent également constituer des sources intéressantes d'opportunités pour le développement de nouvelles entreprises. Il est d'usage, à ce sujet de distinguer la sous-traitance de capacité destinée à relayer la grande entreprise pour une fabrication qu'elle ne peut assurer momentanément et la sous-traitance de spécialité qui procure à l'entreprise principale les éléments de fabrication que celle-ci ne produit pas elle-même.

3.2.2.2 La base économique ou le marché extérieur

Les activités de base économiques régionales sont constituées des activités destinées à l'exportation. De nouvelles activités peuvent viser les marchés d'exportation qui sont, par définition, plus vastes que le marché local et sur lesquels une position même marginale peut être importante.

Selon COTE (1986), la base économique s'avère importante à trois titres : Premièrement, les marchés externes constituent les débouchés moins contraignants et plus importants que le marché local ; il est plus facile d'y greffer une nouvelle activité. Deuxièmement, l'expansion de la base amène une augmentation rapide de la demande locale et donc du potentiel du secteur induit : c'est l'effet multiplicateur. Troisièmement, l'expansion des exportations d'une région suscite une expansion concurrente des importations et donc du potentiel de substitution d'importations.

Le même auteur souligne toutefois que les marchés externes présentent également des difficultés par opposition aux marchés locaux : La qualité de l'information disponible est moins élevée que sur le marché local (taille du marché, caractéristiques recherchées, réseau de distribution, etc.). L'entrepreneur est aussi moins connu sur les marchés externes et il ne peut utiliser sa réputation comme élément de marketing. Aussi, est-il moins fréquent qu'un entrepreneur qui démarre une nouvelle entreprise vise d'emblée les marchés externes. Il s'attaquera d'abord au marché local puis après avoir mis au point ses opérations et ses produits, il élargira ses marchés. Une exception courante à ce mode de développement sont les spin-off qui, comme nous l'avons dit, sont des entreprises fondées par des cadres qui délaissent leur emploi pour fonder une entreprise dans un domaine connexe. Ces cadres amènent dans la nouvelle entreprise une connaissance des marchés et des réseaux de distribution, de même que leur réputation sur les marchés. Ils ont donc plus de facilité de s'attaquer directement aux marchés externes parce-qu'ils ont déjà accumulé un bagage technologique et commercial. Sinon, dit COTE, l'expansion de la base économique d'une région est le plus souvent le fait d'entreprises existantes qui exploitent déjà avec succès le marché local et qui prennent de l'expansion.

3.2.3 La faisabilité ou l'accessibilité aux ressources

Les chercheurs s'entendent sur l'importance de la disponibilité des ressources physiques, humaines et financières (GASSE, 1985). Outre ces ingrédients essentiels, PLANQUE (1983) parle de l'information comme facteur de production essentiel tandis que DRUCKER (1985) insiste sur les réglementations et les procédures pour l'obtention des autorisations administratives nécessaires à l'exercice de l'activité projetée :

3.2.3.1 Ressources physiques

Plusieurs auteurs parlent de la disponibilité de terrains et de locaux à prix économique comme importante pour favoriser la création d'entreprises. La modicité des loyers est invoquée notamment par SHAPERO (1982) et SWEENEY (1982). Dans le même sens GUDGIN (1978) explique le taux plus élevé de création d'entreprises dans les milieux ruraux par la disponibilité de locaux et d'aménagements usagés à des prix plus économiques. BRUNO et TYEBJEE (1978) citent également la disponibilité de terrains et d'infrastructures entre autres facteurs environnementaux favorisant le développement de l'entrepreneurship. On peut également ajouter à ces différents facteurs la disponibilité des équipements et des matières premières.

3.2.3.2 Ressources humaines

Les études portant sur l'influence de la présence et les coûts d'une main d'oeuvre compétente dans la décision de créer une entreprise sont également plusieurs : DRAHEIM (1972) par exemple note l'importance de la présence d'une main d'oeuvre qualifiée dans l'industrie des

composantes électroniques miniature comme précédant le développement de l'industrie des ordinateurs dans la région de Twin City. HOWELL (1985) explique en partie la revitalisation industrielle de la Nouvelle Angleterre par la présence d'une main d'oeuvre (hommes de métier et mécaniciens) dans l'industrie traditionnelle alors que GOLDMAN (1984) l'explique en partie par la présence d'une forte concentration de personnes possédant un diplôme universitaire de premier et même de deuxième et de troisième cycle. Ce dernier élément est supporté par RODGERS et LARSEN (1984) comme étant également déterminant dans le développement de Silicon Valley. L'élément coût de la main d'oeuvre est aussi relevé par COOPER (1971), GOLDMAN (1984), HOWELL (1985) et PENNINGS (1980) qui signalent les effets négatifs des taux de salaires payés.

Une autre dimension a trait à la présence de services de support du type conseils de gestion. SWEENEY (1982) mentionne que souvent, l'entrepreneur démarrant dans le secteur d'activité que celui dans lequel il possède déjà une expertise, a rarement besoin de conseils techniques, mais beaucoup plus fréquemment de conseils de gestion et il faut que le créateur d'entreprise puisse disposer de ces conseils et de cette information rapidement, facilement par une rencontre personnelle et par conséquent au niveau local. Le développement d'une expertise dans le démarrage et l'exploitation de petites entreprises, de la part des avocats, banquiers et conseillers en gestion locaux s'avère un élément très important permettant la perception de faisabilité de la création de son entreprise par l'entrepreneur (SHAPERO,1972), (COOPER,1975), (SWEENEY,1982).

3.2.3.3 Ressources financières

La littérature qui justifie l'importance de la disponibilité du capital dans le processus de démarrage des entreprises est abondante. Que ce soit au niveau de l'étude de faisabilité, de l'acquisition d'immobilisations ou du fonds de roulement de départ, le besoin de capital est reconnu par beaucoup d'auteurs qui en soulignent la non-disponibilité comme facteur inhibitif de l'activité (ROSTOW, 1963 ; COOPER, 1971, 1975 ; SHAPERO, 1972, 1975 ; DRAHEIM, 1972 ; LITVAK et MAULE, 1974 ; WILSON, 1985).

Il convient ici de faire la différence entre les fonds qui sont requis pour le lancement de l'entreprise et ceux qui seront requis par la suite pour en assurer son expansion (BROPHY, 1986) car il semble que la disponibilité des fonds ne soit pas la même dans les deux cas. WETZEL et WILSON (1985) ont trouvé une corrélation très forte entre le taux de croissance des entreprises et la facilité de trouver du capital de risque. L'étape de démarrage de l'entreprise correspond à la nouveauté, à l'inconnu, à l'incertitude, au risque et il semble que les détenteurs du capital en aient une certaine aversion.

Les raisons de cette carence de capital de démarrage sont principalement reliées au risque perçu par les diverses instances financières. LITVAK et MAULE (1974) notent le conservatisme des institutions financières et leur manque d'orientation pour les projets entrepreneuriaux; RICHARD et AROCENA (1983) constatent les difficultés d'insertion dans le milieu bancaire. OBERMAYER (1983) explique la carence par les caractéristiques spécifiques de chaque type d'organisations prêteuses et les critères utilisés pour accepter un financement. Ainsi, à titre d'exemple, les banques sont généralement des fournisseurs de capital de dette et se préoccupent de la capacité de leur client de payer les intérêts, ce qui

implique que le client doit être en mesure de générer un profit avant frais de financement et ce n'est souvent pas le cas des entreprises nouvellement créées. MOSER (1984) insiste par ailleurs sur l'importance de la cohérence entre la source de financement projetée et le stade de développement dans lequel se situe l'entreprise.

De manière particulière, MARCEL COTE (1986) souligne l'influence déterminante de la disponibilité des capitaux de risque. Il affirme par contre qu'une hausse des taux d'intérêt touche peu l'entrepreneur : les sommets atteints par les taux d'intérêts records entre 1982 et 1984, fait-il remarquer à ce sujet, ont coïncidé avec les taux records de création d'entreprises.

S'agissant du capital de risque, MILLER et COTE (1985) font la nuance entre la présence de capital de risque et celle d'investisseurs en capital de risque. L'investissement en capital de risque se fait généralement à l'avoir propre de l'entreprise et l'investisseur exige souvent d'être représenté au conseil d'administration ; de ce fait, l'investisseur s'implique dans les décisions importantes de l'entreprise et y va de ses conseils, d'où l'origine de la nuance soulignée par MILLER et COTE. L'action conseil des investisseurs prend toute sa valeur dans le fait que souvent ils sont d'ex-entrepreneurs à succès. COOPER (1971) constate que les investisseurs en capital de risque des années soixante sont des entrepreneurs à succès des années cinquante. EISENHARDT et FORBES (1984) de même que WILSON (1985) voient l'importance du capital de risque pour sa constitution d'un cycle régénérateur du capital accumulé par les entrepreneurs techniques qui ont déjà eu un certain succès et parlent de régénération non seulement du capital financier, mais également du capital humain.

Au chapitre des ressources financières, nous pouvons également classer les avantages fiscaux conférés par les gouvernements. GEVIRTZ (1983) dans son plan d'affaires pour l'Amérique

recommande des incitatifs fiscaux qui orientent les capitaux vers les activités entrepreneuriales plus productives que les concentrations et les diversifications industrielles qui n'ajoutent rien. DRUCKER (1985) abonde dans le même sens : la fiscalité doit encourager le déplacement des capitaux du passé vers l'avenir. Dans le même ordre d'idées, PLANQUE (1983) affirme que les instruments financiers et fiscaux constituent à court et moyen terme un moyen efficace pour motiver les innovateurs potentiels ; il souligne que l'instrument fiscal trouve un écho particulièrement favorable auprès des entrepreneurs.

Parmi les mesures fiscales, diverses propositions sont faites par différents auteurs : crédits à l'investissement et à la recherche (GEVIRTZ, 1983), déductibilité des pertes contre les revenus imposables (SWEENEY, 1982), exemption complète de l'impôt jusqu'à ce que l'entreprise ait atteint l'âge adulte (DRUCKER, 1985) et finalement, mesures fiscales visant à favoriser le développement d'organisations qui ont pour mission de regrouper les épargnes de petits investisseurs en sommes suffisamment élevées pour investir dans le capital de risque.

3.2.3.4 L'information

Comme nous l'avons dit, PLANQUE (1983) considère comme essentiel le rôle de l'information en tant que facteur de production. Ce rôle essentiel tiendrait, selon lui, au fait que l'information permet de réduire l'incertitude et par là, d'adopter des stratégies appropriées. WILLIAM COFFEY (1987) insiste également sur l'accès limité à l'information comme obstacle à l'activité de création d'entreprise.

La première dimension de l'information a trait à la technologie : une bonne idée, fait remarquer PLANQUE (1983) est le plus souvent réalisable par plusieurs configurations technologiques parmi lesquelles il n'est pas évident que le premier venu choisisse d'emblée le plus efficace. Le promoteur d'une PME n'a pas souvent les possibilités techniques ou psychologiques de connaître et d'évaluer le synopsis de combinaisons possibles. Dans un autre sens, HOLLOMON (1979) souligne également l'importance de l'information technologique ; il voit le support de la recherche par le gouvernement comme favorisant la volatilité technologique qui permet l'exploitation de nouvelles niches à exploiter. En somme, écrit MARCEL COTE (1986), moins la technologie appropriée à un besoin est connue et disponible, moins l'acte entrepreneurial est fréquent.

Une autre dimension importante de l'information concerne le marché. Selon PAUL FORTIN (1986), " la plupart des échecs de création d'entreprise sont dues à l'absence ou à l'insuffisance du marché". Très souvent en effet, comme le dit PLANQUE (1983), les choix de créneau de clientèle, de niveau des prix, de circuits de distribution, de niveau de services associés ... sont effectués au gré des circonstances, au hasard des réseaux de relations personnelles . Or ces choix engagent fondamentalement l'entreprise et peuvent empêcher la percée commerciale (créneau et/ou réseau de distribution mal adapté, prix trop élevé ...) ou bien faciliter l'entrée de concurrents potentiels (prix élevés, faible imposition de l'image de marque ...) et par là précipiter la crise éventuelle de l'organisation.

Enfin, PLANQUE (1983) souligne le fait que l'accès aux moyens de financement passe par l'accès à l'information sur les moyens de financement et par l'apprentissage du langage permettant de communiquer avec les financiers potentiels.

3.2.3.5 Les autorisations administratives

D'après DRUCKER (1985), " La protection de la nouvelle entreprise contre le fardeau toujours plus lourd des réglementations, des restrictions, des rapports et de la paperasserie est tout aussi importante que l'adoption des politiques fiscales qui encouragent - ou au moins ne pénalisent pas- l'esprit d'entreprise." La réglementation a un coût qui est supporté par l'entrepreneur soit que les règlements et les restrictions l'empêchent d'atteindre les coûts les plus faibles, ou encore qu' ils imposent des charges administratives supplémentaires pour s' y conformer, en termes de rapports à fournir et en termes de vérifications à subir.

Elle peut donc influencer la création d'entreprises, de par les restrictions et les barrières à l'entrée qu' elle pourrait imposer dans certains secteurs d'activités, ou de par les coûts supplémentaires imposés par la démarche d'incorporation et les obligations d'enregistrement. TOULOUSE (1990) affirme : " la complexité des réglementations amène certains créateurs d'entreprises à abandonner leurs projets". On peut dire, ajoute t-il, que les meilleurs entrepreneurs sauront comment vivre avec ou à côté de la réglementation mais pour l'entrepreneur ordinaire, tel n'est pas le cas.

3.2.4 La discontinuité

Un dernier volet du modèle de SHAPERO introduit la notion de discontinuité dans la trajectoire de vie de l'entrepreneur pour l'inciter à passer à l'action. Cette discontinuité peut être le fait de facteurs négatifs, la forme extrême pouvant être le cas de réfugiés qui n'ont souvent d'autre choix pour assurer leur survie dans le pays d'adoption que de créer leur propre entreprise. Cependant la forme la plus fréquente se retrouve dans des facteurs reliés à

l'emploi occupé parmi lesquels on trouve le congédiement, la mise à pied, la promotion non obtenue, la rétrogradation, la mutation dans une autre ville et l'insatisfaction dans l'emploi pour des raisons diverses.

Au-delà des facteurs négatifs, il est des facteurs positifs qui vont inciter les entrepreneurs potentiels à démarrer leur entreprise. Ainsi LITVAK et MAULE (1974) dans une étude conduite auprès de 112 entrepreneurs canadiens, identifient les facteurs suivants comme catalyseurs à la création d'entreprise : découverte de partenaires (20,5%), possibilité de financement (19,7%) et entrée en tant qu'associé (11,7%). Dans le même sens, SHAPERO et SOKOL (1982) mentionnent comme facteurs positifs pouvant passer à la création d'une entreprise l'offre de support financier, l'offre provenant d'un client potentiel, l'offre de partenariat provenant d'un collègue, d'un ami ou même d'un client. On peut également mentionner le rôle important que peut jouer la famille à ce niveau.

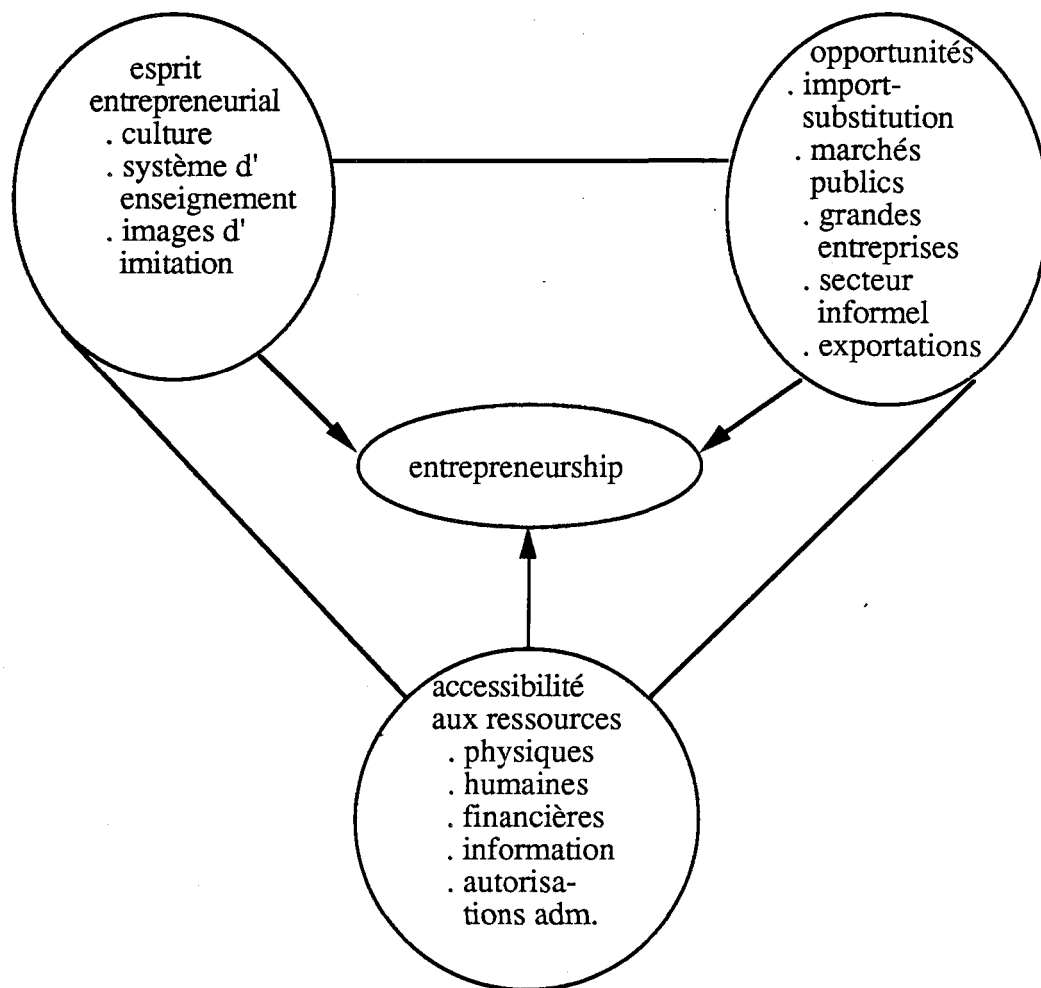
La discontinuité peut enfin s'interpréter sur le plan social. Dans un pays qui met l'accent sur le secteur privé plutôt que sur le secteur public, il se produit aussi un changement de trajectoire social favorable à l'émergence d'entrepreneurs.

Il va de soi qu'on ne peut fonder une action de développement de l'entrepreneurship sur les facteurs négatifs de discontinuité. Par contre, les facteurs positifs nous suggèrent que le processus de création d'entreprise n'est pas unidirectionnel ; il peut débiter à n'importe laquelle des trois dimensions (esprit entrepreneurial, opportunité, ressources), celle-ci provoquant les autres.

3.2.5 Synthèse

Compte tenu de tout ce qui précède, nous pouvons schématiser suivant le graphique n° 7 les facteurs de développement de l'entrepreneurship :

Graphique n° 7. Les facteurs de développement de l'entrepreneurship



3.3 Les étapes et les mécanismes pour soutenir l'entrepreneurship

Après avoir parcouru les facteurs qui peuvent favoriser ou constituer des obstacles à l'entrepreneurship, voyons maintenant les mécanismes de développement de ce dernier. Signalons d'abord, comme nous l'avons souligné au départ, que les auteurs s'entendent pour déplorer l'état encore embryonnaire des recherches et des interventions axées sur le développement de l'entrepreneurship (GASSE, 1985). Les quelques études à ce sujet ont tout de même permis de dégager des pôles constitutifs de ce qu'on peut appeler un système de développement de l'entrepreneurship.

Parmi ces études, celles de VICKERY (1985) et FORTIN (1986) retiennent notre attention parce-qu'elles nous apparaissent plus complètes que d'autres et qu'elles se fondent sur l'approche temporelle que nous avons retenu pour notre étude.

VICKERY (1985) distingue trois catégories de destinataires d'aide ou d'encouragement de l'entrepreneurship :

- des personnes qui peuvent être soit un ensemble indifférencié: le grand public, soit un sous-ensemble plus caractérisé : "créateurs potentiels" ou même "révélés" (c'est-à-dire ayant un projet assez précis); soit des personnes en particulier : créateurs en phase d'étude préalable, voire de démarrage ;
- des entreprises en cours de constitution et n' ayant pas en conséquence d'existence juridique;
- des entreprises nouvelles, ayant une existence, même très récente.

En même temps, il distingue trois périodes de l'intervention :

- avant création : période qui s'écoule de la fécondation ou émergence de l'idée à la phase de création;
- pendant création : période qui s'étale de la mise en oeuvre effective du projet à l'existence juridique. L'aide s'adresse soit à des individus - le ou les créateurs- soit à l'entreprise;
- après création : période qui va de la création à la fin de la phase de croissance risquée (estimée à 5 ans). Les aides s'adressent surtout aux entreprises.

À partir de ces deux dimensions, VICKERY dégage neuf types d'actions pour qu'un système d'aide soit complet et cohérent :

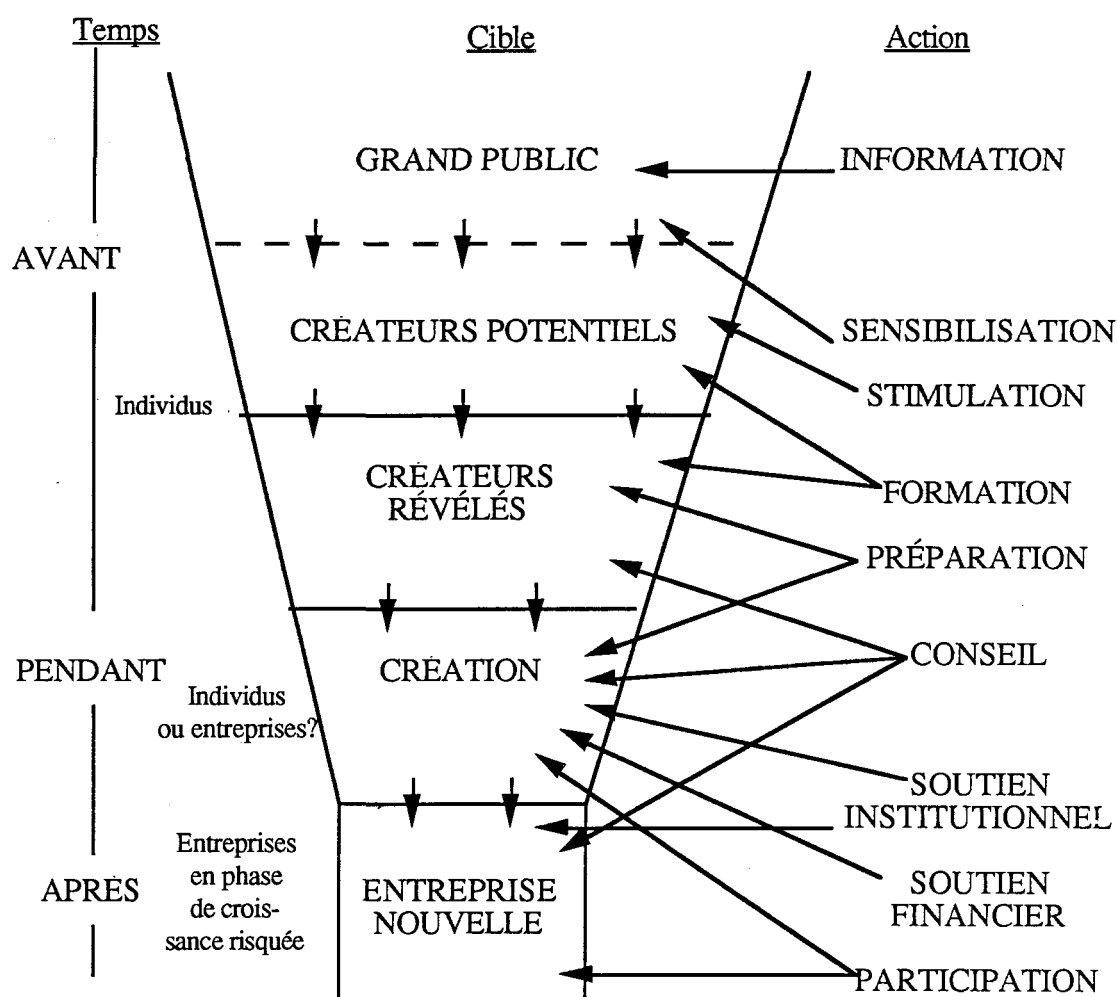
- information
- sensibilisation
- stimulation
- formation
- préparation
- conseil
- soutien institutionnel
- financement
- participation.

Ces différentes formes que peut prendre l'aide à la création et au développement des entreprises sont récapitulées dans le schéma n° 8 qui fait apparaître :

- les types d'actions;
- les cibles ou destinataires de ces actions;

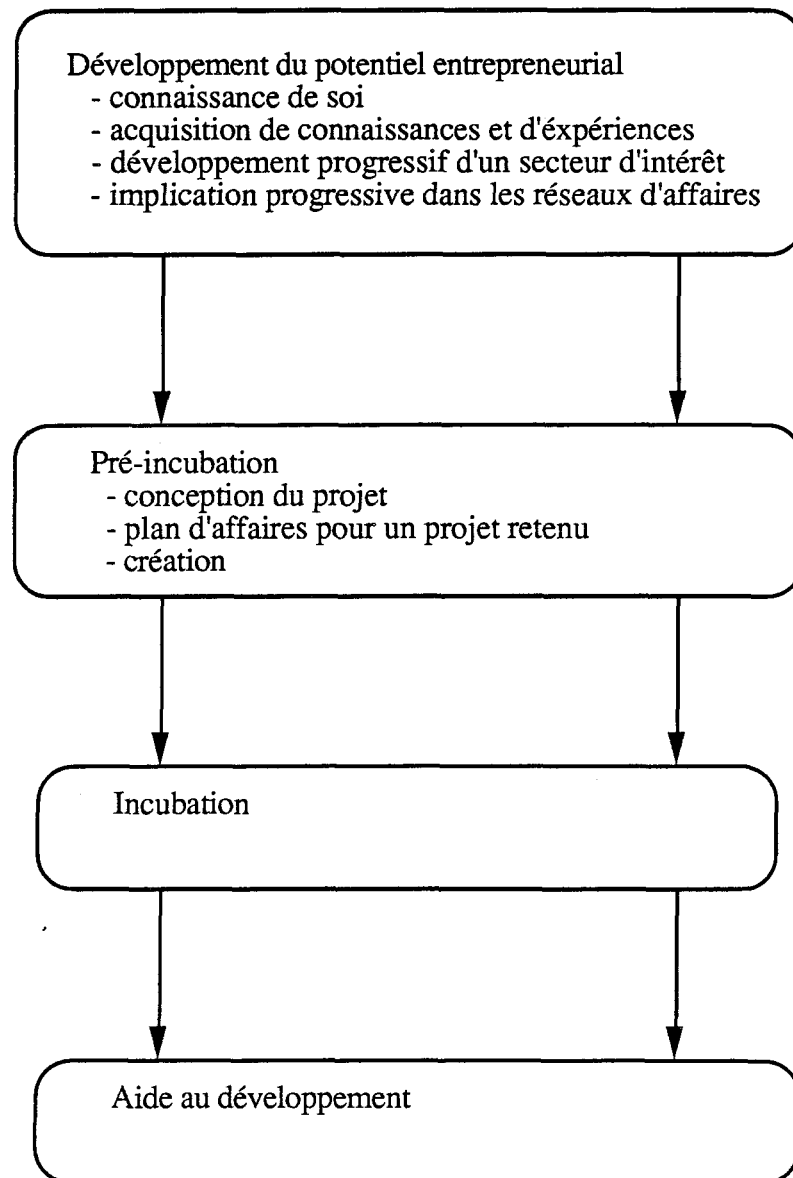
- les phases pendant lesquelles s'exercent ces actions (facteur temps).

Graphique n° 8. Développement de l'entrepreneurship (VICKERY, 1985)



Dans le même ordre d'idées, SABOURIN (1987) reprenant l'itinéraire logique d'un entrepreneur en puissance de FORTIN (1986) illustre suivant le graphique n° 9 un système d'aide au développement de l'entrepreneurship :

Graphique n° 9. Développement de l'entrepreneursip (FORTIN et SABOURIN)



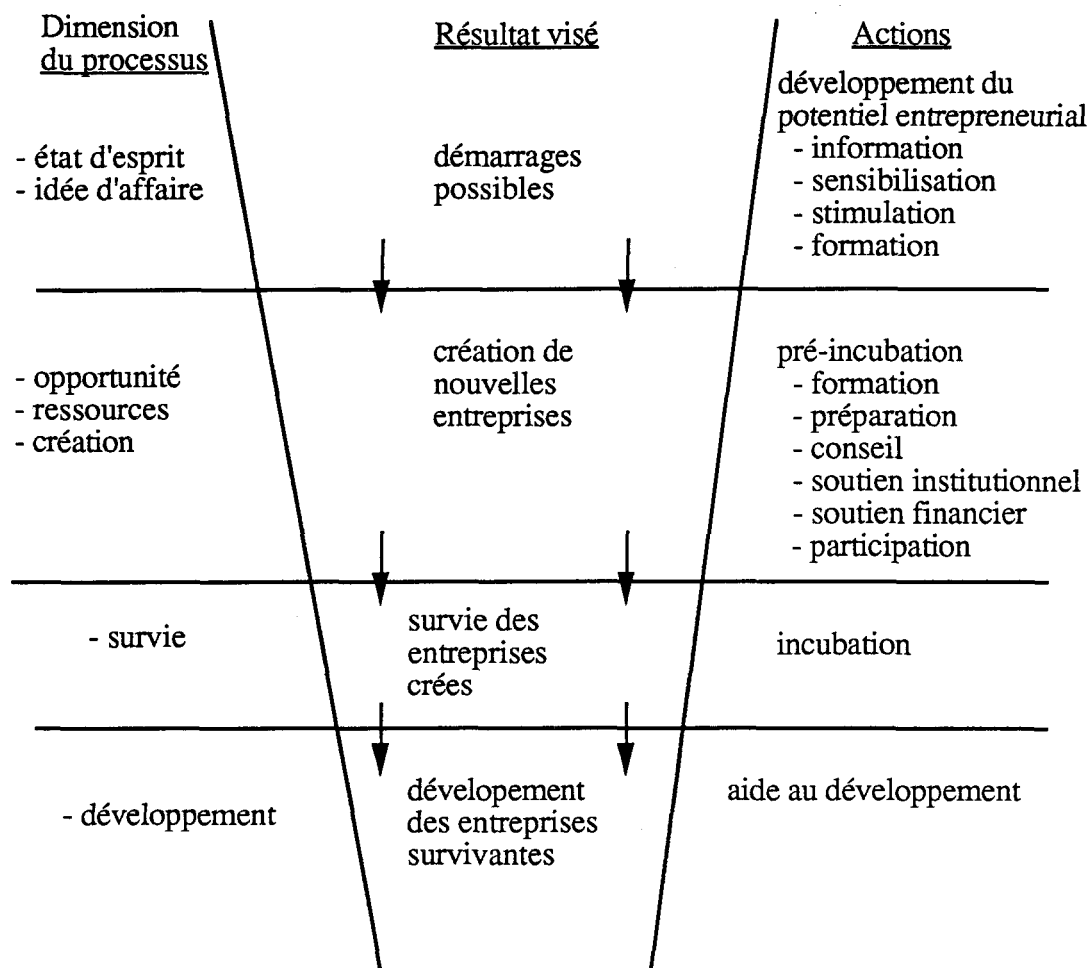
Nous retrouvons là un parallèle avec les éléments de la segmentation de GIBB (1987) et de notre processus entrepreneurial :

- le développement du potentiel entrepreneurial vise à provoquer des démarrages possibles (ou intentions entrepreneuriales) qui naissent de la rencontre entre un esprit entrepreneurial et une idée d'affaire;
- la pré-incubation vise à transformer une idée d'affaire en opportunité (démarrages probables ou projets) puis à acquérir les ressources nécessaires pour la création d'une nouvelle entreprise;
- enfin, l'incubation vise à augmenter les chances de survie de l'entreprise créée pendant la période de croissance risquée.

En fait , comme le fait si bien remarquer HUOT (1987), ce qui distingue fondamentalement les différents programmes d'encouragement de l'entrepreneurship, c'est qu'ils s'adressent à l'une ou l'autre de ces composantes. Pour lui, toute organisation qui veut mettre sur pied un programme encourageant l'entrepreneurship doit résoudre le dilemme d'identifier la ou les composantes que l'on cherche à développer ou favoriser. Cette considération est soutenue par COFFEY (1987), VICKERY (1985) et par GIBB (1987) pour qui bâtir un programme de développement de l'entrepreneurship c'est comme créer une entreprise : là aussi les principes de base de la segmentation s'appliquent ; il faut reconnaître l'existence de marchés différents et des besoins différents pour chaque segment.

Si nous intégrons maintenant dans le modèle de FORTIN et SABOURIN celui de VICKERY qui a l'avantage d'être plus précis sur la description des actions susceptibles d'encourager l'entrepreneurship, nous pouvons illustrer le schéma-synthèse suivant le graphique n° 10 :

Graphique n° 10. Développement de l'entrepreneurship-Modèle-synthèse n° 1.



Essayons de voir plus en détail en quoi consiste chacune de ces actions :

3.3.1 Le développement du potentiel entrepreneurial

Comme nous venions de le dire, le développement du potentiel entrepreneurial ou animation entrepreneuriale (COFFEY, 1987) vise à stimuler des démarrages possibles (ou intentions entrepreneuriales) qui naissent de la rencontre entre un "esprit entrepreneurial" et une idée

d'affaire. Souvenons-nous que nous avons vu, au chapitre des déterminants de l'entrepreneurship, que l'esprit entrepreneurial dans une région dépend de la mesure dont l'acte entrepreneurial est désirable (valorisation sociale de l'entrepreneur) et crédible (images d'imitation). Nous avons d'autre part vu le rôle important qu'un système d'enseignement peut jouer à ce sujet. Enfin, en ce qui concerne les idées d'affaires, nous en avons exploré les principales sources.

Par rapport à tous ces éléments, VICKERY (1985) nous propose quatre formes d'actions possibles pour développer le potentiel entrepreneurial d'une région : l'information, la sensibilisation, la stimulation et la formation.

3.3.1.1 Information

Une première forme d'action consiste à diffuser une information générale destinée au grand public (dans l'espoir toutefois de rejoindre surtout les entrepreneurs en puissance) sur le phénomène de création d'entreprise, sur la situation et l'importance de la création dans le développement économique, les programmes disponibles d'aide à la création, les conditions de réussite et causes d'échec en matière de création ...

L'objectif est surtout d'expliquer quel est le cheminement de la création d'entreprise, quels sont les moyens à mettre en oeuvre pour transformer les idées même vagues en réalisations, quelles sont les aides et les opportunités qui s'offrent au créateur d'entreprise.

À ce stade de la démarche, l'optique qui doit prévaloir sera essentiellement quantitative : permettre à un maximum de personnes d'approcher la création d'entreprise et d'exprimer leurs attentes et leurs craintes.

3.3.1.2 Sensibilisation

Cette seconde forme d'action se caractérise par une information plus spécifique, destinée aux créateurs potentiels, sur les créneaux possibles, les modalités de création d'une entreprise, les possibilités et la rentabilité d'une réussite, les exemples d'entrepreneurs qui ont réussi, l'importance socio- économique de l'entrepreneur ...

L'objectif de cette information est de faire passer le public d'une attitude négative ou neutre à une attitude réceptive, voire positive vis à vis de l'entrepreneur et de l'entreprise nouvelle.

On peut dégager de cette formulation générale deux types d'actions : d'une part il s'agit, comme l'écrivent BENOUN et SENICOURT (1982) de développer une image positive du créateur d'entreprise. Dans cette optique, les deux auteurs suggèrent de lancer une campagne de communication d'envergure utilisant notamment le média le plus puissant, la télévision mais également la radio et la presse ; l'axe de communication étant de présenter des créations réussies et des entrepreneurs dynamiques. Dans le même sens, ajoutent les deux auteurs, un travail en profondeur doit être entrepris pour faire disparaître des esprits "l'image d'Epinal" selon laquelle l'entrepreneur est soit un exploiteur quand il réussit, soit un incapable lorsqu'il échoue. Une telle campagne ne peut se limiter à une action ponctuelle, au risque de s'essouffler. Elle doit donc se pérenniser dans le temps à travers d'incessantes opérations de communication spécifiques valorisant la réussite de l'opération et montrant que " ça bouge ".

Un autre type d'action de sensibilisation consiste en une large information sur des idées d'affaires , ce qui suppose la plupart du temps la constitution, par la recherche, d'une banque d'idées. Il existe peu de littérature, comme le souligne BELLEY (1988) sur la recherche systématique d'opportunités ; une façon de l'aborder serait de partir des sources d'opportunités que nous avons relevées précédemment (import-substitution, grandes entreprises locales, développement du secteur informel, marchés publics, exportations) et d'élaborer diverses stratégies de recherche pour les atteindre. La recherche de groupe est particulièrement recommandée par JEREMY HEWETT (1987).

3.3.1.3 Stimulation

Il s'agit maintenant d'informations et d'actions plus orientées, destinées à mettre en lumière les avantages que l'on peut retirer d'une création d'entreprise au plan personnel.

On informera les créateurs potentiels et on les fera accéder à des avantages tels que primes, concours, aides financières Cette démarche a pour objectif d'accélérer la prise de décision de créer, en levant les freins éventuels et en proposant des opportunités et des facilités.

3.3.1.4 Formation

Il s'agit à ce stade d'une formation générale des créateurs potentiels, personnes qui ont l'intention vaguement ressentie d'être de nouveaux entrepreneurs et pour lesquels la formation est plus une sensibilisation qu'une étude approfondie du métier de nouvel entrepreneur

À ce sujet, il semble que l'école principalement peut aider à créer et à développer les caractéristiques entrepreneuriales chez les jeunes (GASSE, 1984). GIBB (1987) voit également un rôle important du milieu d'enseignement pour encourager l'expression créative bien entendu en supposant quelques changements aux approches traditionnelles. Même avis chez GARRY RABBIOR (1987) pour qui "une éducation efficace en création d'entreprise" peut inspirer et préparer les jeunes pour de nouvelles initiatives qui autrement seraient restées dormantes, inconnues. Dans le même sens, MARILYN KOURILSKY et MICHEL CAMPBELL (1981), tous deux de l'université de Californie nous parlent d'une augmentation possible des aspirations entrepreneuriales lorsque le candidat (tant garçon que fille) est initié en bas âge au monde des affaires.

Mais que faut-il enseigner précisément ? HAMILTON (1981), WATKINS (1982), et ASHMORE (1983) pensent qu'il faut commencer par promouvoir l'entrepreneurship en tant qu'option de carrière. De plus, suggère WALDEN (1979), il faudrait changer l'optique dans laquelle se situent les étudiants habitués de penser à travailler pour un employeur et ceci, en leur faisant prendre conscience de ce qu'est l'entrepreneurship. VESPER (1981), quant à lui, distingue trois paramètres qui peuvent être valablement enseignés dans le champ de l'entrepreneurship :

- la prise de conscience pour quelqu'un qu'il est possible de se libérer et de créer une entreprise;
- la connaissance personnelle de quelques entrepreneurs en tant que modèles ou exemples;
- l'acquisition de certaines caractéristiques ou informations directement applicables à l'entrepreneurship.

Bref, on peut résumer tous ces propos en disant que tout programme d'enseignement en entrepreneurship doit être basé d'une part sur la nature et les caractéristiques des étapes de structuration et de développement d'une entreprise et d'autre part sur les caractéristiques nécessaires au développement de l'entrepreneur (DE CARLO et LYONS, 1981).

Quant aux formules pédagogiques à privilégier, l'enseignement académique pur entre les quatre murs d'une classe ne peut suffire, dit GASSE (1984). Il faut développer des activités parascolaires tout en développant des relations plus appropriées et constantes avec le monde des affaires. Dans cet ordre d'idées, JEAN ROBIDOUX (1987) identifie quatre règles majeures :

- élimination de structures rigides qui favorisent les contraintes pédagogiques et administratives : échéanciers rigides, manuels imposés , cadre magistral;
- accentuation des conditions où le risque et l'incertitude sont valorisés par le responsable du cours;
- utilisation des formules où l'effort individuel est fortement mis en valeur;
- création de liens étroits entre les étudiants et certains entrepreneurs qui sont impliqués dans des projets qui ont connu du succès.

Signalons enfin que NECK PHILIPP (1981) recommande que dans une première phase, les programmes de formation en matière d'esprit d'entreprise puissent commencer au niveau universitaire mais que pour être vraiment efficace, le concept d'esprit d'entreprise devrait, en définitive, être intégré aux programmes de formation professionnelle à tous les niveaux.

3.3.2 La pré-incubation

Le concept de pré-incubation réfère à un programme d'accompagnement de l'entrepreneur potentiel pour faciliter le passage de l'idée à la création effective de l'entreprise (BOUCHER, 1988). Même définition chez GASSE cité par SABOURIN (1987) pour qui un pré-incubateur est "une organisation qui vise à aider des individus qui ont une idée et l'intention de lancer une nouvelle entreprise". Le Ministère de l'expansion économique régionale du Canada (1986) donne une définition plus détaillée de ce concept : cette phase, dit-il, fait référence à toutes les activités préliminaires qui doivent être réalisées pour bien sonder la valeur et les implications d'un projet d'entreprise ainsi que les qualités, les faiblesses et le plan d'action de l'entrepreneur potentiel. Cette phase peut se décomposer de la façon suivante :

- analyse du projet, évaluation de son potentiel de rentabilité (étude d'opportunité d'affaire);
- évaluation de l'entrepreneur, de sa motivation, de ses besoins de formation;
- développement de l'entrepreneur (formation dans les domaines de la gestion d'entreprise);
- organisation matérielle (les équipements) et financière (capitaux de démarrage) de l'entreprise;
- élaboration du plan d'affaires de l'entrepreneur.

Toutes ces définitions, comme nous le voyons, font référence à deux éléments de notre processus entrepreneurial :

- la transformation d'une idée d'affaire en opportunité, ce qui implique sa concordance au profil de l'entrepreneur potentiel (et éventuellement l'ajustement de ce dernier), au marché puis aux ressources accessibles;
- l'acquisition des ressources.

Par rapport à tous ces éléments, VICKERY (1985) nous propose également quatre formes d'action pour l'appui à l'entrepreneur :

- la formation, la préparation et le conseil qu'on peut regrouper sous le vocable d'assistance technique;
- le soutien institutionnel;
- le soutien financier;
- la participation.

3.3.2.1 Assistance technique

Il s'agit d'un encadrement, un appui technique aux entrepreneurs révélés (ayant exprimé l'intention) dans leur démarche de création :

- évaluation sommaire de l'idée d'affaire en termes de marché, de besoin de financement et de concordance, comme nous venions de le dire, à l'ensemble de l'expérience, des ressources, des connaissances ainsi que certaines caractéristiques personnelles de l'entrepreneur. Comme le dit GRASLEY (1986), très peu d'individus possèdent la connaissance ou les aptitudes nécessaires pour s'auto-analyser. En outre, la plupart des entrepreneurs n'ont pas la formation pour évaluer les exigences d'un projet d'affaires;

- élaboration du plan d'affaire : une fois le projet défini, il convient d'aider le porteur de projet à le finaliser par différentes étapes de constitution d'un dossier qui sert ensuite d'argumentaire auprès des financiers et éventuellement des partenaires potentiels (BOUCHER, 1988). Un tel dossier comprend habituellement un plan marketing comprenant une étude de marché, un plan de production et d'exploitation, un plan de ressources humaines et un plan financier;
- réunion de ressources humaines, physiques, financières, informationnelles et administratives : aide dans les formalités et démarches.

Cet appui ou encadrement peut s'exercer, comme le dit VICKERY, en termes de préparation, de formation ou de conseil mais aussi, ce qu'il ne dit pas, en termes de parrainage (BERTON, 1987) :

- Formation

À ce stade, la formation prend très souvent la forme d'une préparation à l'action et d'une mise en garde vis à vis des obstacles qui vont se présenter lors des phases de création et de croissance risquée. En plus de faire une évaluation personnelle réaliste, l'entrepreneur apprend à analyser une idée d'affaires, à vérifier si cette idée est réellement une occasion d'affaires et non seulement une idée intéressante.

Cette analyse exige une bonne compréhension des facteurs critiques de succès de l'entreprise tels que la commercialisation, la production, le financement, et la structure de l'entreprise; elle implique aussi que les entrepreneurs doivent savoir comment rédiger leurs plans

d'affaires. Dans certains cas, ils devront même présenter ces plans à de vrais banquiers ou capitalistes de risque qui seront appelés à participer au financement du projet. COLLINS et al. (1964) recommandent, en plus, un entraînement long et rigoureux aux principes de négociation.

- Préparation

À ce niveau, nous nous situons aux frontières de la formation et du conseil, dans la mesure où la formation passe souvent par une assistance plus ou moins personnalisée adaptée aux besoins du projet d'entreprise de chaque participant. Le formateur prend fréquemment la position du conseil pour l'élaboration du dossier de création.

- Conseil

Cette assistance vise à seconder le futur ou nouvel entrepreneur, à lui éviter les erreurs les plus fréquemment rencontrées, à l'informer des possibilités qui lui sont offertes, à redresser les erreurs qui ont pu être commises.

- Parrainage

Le principe du parrainage part du constat que le futur créateur est souvent isolé et qu'il a besoin d'interlocuteurs qui non seulement l'écoutent et le conseillent mais soient aussi à mesure de lui ouvrir des portes et de l'introduire dans un réseau (BERTON, 1987).

Plusieurs études récentes ont souligné l'importance de ce phénomène des réseaux dans la création d'une entreprise. Pour ALDRICH et ZIMMER (1986), les réseaux se développent notamment par la présence d'organismes qui servent de liens nodaux entre les intervenants qui ne se connaissent pas nécessairement et qui contribuent ainsi à élargir l'éventail des contacts, ce qui a pour effet de faciliter la transmission de l'information et des ressources. C'est ainsi que la présence d'associations industrielles ou commerciales ou d'agences gouvernementales peut contribuer au développement de l'entrepreneursip.

Les réseaux se développent également à partir de personnes avec lesquelles les contacts sont plus fréquents et plus intenses (BELLEY, 1987) ; on parle alors de liens forts. Ces mêmes personnes sont en interrelation avec d'autres personnes, ce qui a pour effet d'élargir le réseau et de le diversifier sur la base de liens faibles qui s'expriment sous l'adage: " les amis des amis sont les amis". Ce réseau élargi et diversifié intervient au même titre que le mécanisme précédent par la plus grande facilité avec laquelle circulent l'information et les ressources.

Finalement, la force de la relation mesurée en termes du contrôle exercé sur les ressources par les personnes avec qui l'entrepreneur est en contact, joue également un rôle sur le processus de démarrage de l'entreprise. Ce n'est pas seulement ce que tu connais qui importe, mais aussi qui tu connais.

MAC MILLAN (1981) apporte une évidence empirique au rôle d'influence des réseaux: la faisabilité technique et commerciale n' est pas suffisante, dit-il, il faut que l'entrepreneur puisse développer les appuis politiques prêts à supporter son projet, dans le but entre autres de réduire l'aversion au risque de certains intervenants importants (fournisseurs, banquiers, clients ...). Il peut le faire soit par un jeu d'influences ou encore par un réseau de contacts

que l'entrepreneur développe par l'entremise de la relation liens forts et liens faibles évoquée ci- haut.

TOULOUSE (1980) abonde dans le même sens quand il relève que " dans certaines régions du Québec, le développement économique a été fortement influencé par un réseau d'entrepreneurs ou par des individus ayant entre eux des liens privilégiés, liens qui deviennent rapidement le support de toute activité entrepreneuriale".

Bref, le parrainage apporte au créateur support et crédibilité et au besoin, l'introduit auprès des conseillers spécialisés et expérimentés. À ce titre, il peut devenir un outil de mobilisation de tous les acteurs prêts à épauler les créateurs d'entreprises (BOUCHER, 1988) et c'est là son principal avantage. RICHARD et AROCENA (1983) vont jusqu'à conclure : " Aider au bon succès du démarrage signifie faciliter l'accès du créateur aux réseaux nécessaires pour démarrer".

3.3.2.2. Soutien institutionnel

Ce sont notamment les mesures administratives et fiscales proposées aux entrepreneurs dans le but de réduire les freins (allégement des formalités administratives ou juridiques par exemple) ou de créer des encouragements par des mesures fiscales appropriées.

En ce qui concerne les simplifications administratives, BENOUN et SENICOURT (1982) parlent notamment de la généralisation d'un lieu ou guichet unique. Il est important, disent-ils, que le créateur trouve un interlocuteur unique qui sera un véritable interface entre lui et l'ensemble des administrations intéressées. L'efficacité du guichet unique et l'allégement des

démarches du créateur peuvent encore être améliorées par l'instauration d'un "dossier unique" dans lequel figure une seule fois l'ensemble des caractéristiques juridiques et économiques de l'entrepreneur et de son projet ainsi que les documents spécifiques à chaque inscription et déclaration nécessaires.

3.3.2.3 Soutien financier

Ces mesures sont destinées à remédier au problème le plus fréquemment évoqué en matière de création et de développement d'entreprises : l'absence ou l'insuffisance de capitaux propres ou de financements à long terme. Pour cela, on recourra à divers instruments comme des prêts privilégiés, des formules de garanties, le capital de risque ou des subventions tout court.

3.3.2.4 Participation

Une dernière dimension de la pré-incubation est caractérisée par une interpénétration des actions des créateurs et des promoteurs. C'est le plus souvent l'association des financiers et des créateurs qui implique la participation des premiers à la gestion de l'entreprise, apportant ainsi au second non seulement le capital, mais aussi leur crédibilité et leur expérience.

3.3.3 L'incubation

L'incubation a pour objectif, comme nous l'avons dit, de réduire la mortalité infantile des entreprises en intervenant pendant une période de démarrage d'environ cinq ans,

généralement considérée comme étant la phase "de croissance risquée" (BENOUN et SENICOURT, 1981).

Plusieurs études ont montré que les nombreux échecs de PME dans leurs premières années d'existence sont souvent liés aux frais énormes qu'elles doivent encourir pour démarrer ainsi qu'à l'absence d'expérience de gestion de la part des entrepreneurs. Par l'offre d'espaces locatifs à bas prix, des services administratifs en commun et d'un support de gestion, l'incubation offre ainsi aux entreprises des chances de succès plus grandes.

Il faut distinguer à ce sujet les motels industriels ou "hôtels d'entreprises" et les incubateurs : les motels industriels sont des bâtiments qui offrent des espaces locatifs à prix inférieur au marché à des entreprises nouvelles (LEGAULT, 1988). Certains motels industriels offrent des services communs : secrétariat, téléphone, photocopieuse, salle de réunions ...etc.

Quant aux incubateurs, ils offrent, en plus des espaces locatifs et des services communs, de l'encadrement professionnel (support de gestion). Pour DANIEL TURGEON (1987), le concept d'incubateur fait référence à "un lieu physique où sont réunis, pour une période limitée, plusieurs entreprises en phase de démarrage préalablement sélectionnées et où l'on offre une combinaison minimale de services logistiques, administratifs et de consultation, souvent à coûts réduits". Il semble que les conseils et l'encadrement fournis par les incubateurs augmentent considérablement leurs chances de survie : chez Control Data par exemple qui administre plusieurs incubateurs aux Etats-Unis, le taux d'échec n'est que de 10% alors que les statistiques démontrent que les PME connaissent un taux de mortalité élevé au cours de leurs premières années d'existence : de 50 à 80% selon les pays et les secteurs d'activité (DUBE, 1988). Ces services-conseils offerts par l'incubateur sont multiples :

comptabilité, marketing, financement, recherche de personnel, programmes gouvernementaux, ... etc.

3.3.4 L'aide au développement

Pour BOUCHER (1988), l'aide au développement des entreprises ne peut avoir une formule générale ; elle consiste en des interventions spécifiques en entreprises, selon leurs besoins :

- diagnostic global;
- mise en place de stratégie de développement;
- mise en place d'outils de gestion;
- organisation administrative et de production;
- organisation commerciale et de communication.

Le modèle "intégré" de développement des entreprises proposé par PHILIPP NECK (1981) et représenté par le tableau n° 1 nous donne une vue encore plus détaillée sur les axes d'une intervention en entreprise:

Tableau n ° 1. Modèle de développement des entreprises (PHILIPP NECK, 1981)

Facteur	Diagnostic	Remèdes
Individu	Besoins de formation des dirigeants et des travailleurs	Programmes d'assistance en matière de : - qualifications professionnelles - connaissances - attitudes
Agent	Activités des organismes d'assistance et relations inter-organismes	Structures appropriées pour l'assistance en matière de : - finances - technique - gestion
Environnement	Adaptation des éléments existants : législation, information, main d'oeuvre, sources de financement, etc.	Formulation de politiques appropriées

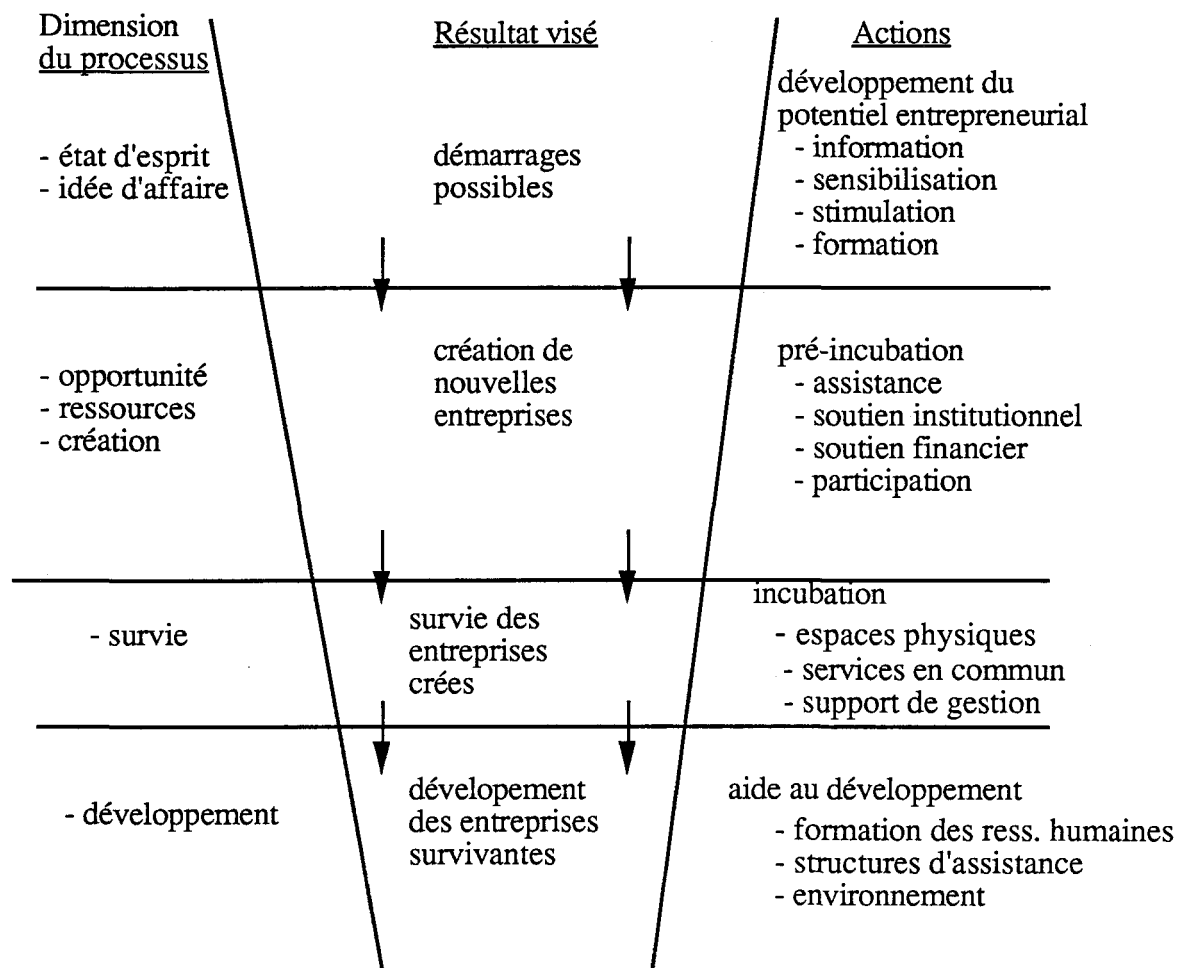
Ainsi donc pour NECK, un système de développement des entreprises doit viser l'élément humain , la qualité des structures de soutien et enfin, les conditions environnementales.

3.3.5 Synthèse

En reprenant dans leurs grandes lignes les éléments que nous venons de développer en matière d'actions de développement de l'entrepreneurship, notre modèle-synthèse (graphique n° 10) peut s'illustrer suivant le graphique n° 11. Les concepts de formation, préparation et conseil sont regroupés, comme nous l'avons dit, sous le vocable d'assistance technique

tandis que les actions d'incubation et d'aide au développement des entreprises sont précisées suivant les différentes dimensions décrites ci-avant.

Graphique n° 11. Développement de l'entrepreneurs- Modèle synthèse n° 2.



3.4 Les facteurs de succès d'une structure d'appui à l'entrepreneurs

Tout ce qui précède démontre la diversité des politiques, programmes et structures visant à soutenir le développement de l'entrepreneurs. Il serait donc illusoire de prétendre à un

modèle idéal ; l'essentiel sera d'adapter l'action sur les problèmes, besoins et potentialités des populations visées.

Certaines études ont toutefois tenté de dégager certaines variables qui font le succès ou l'échec d'un programme d'appui à l'entrepreneursip. Il nous apparait important, avant de clore la partie théorique de notre étude, de mentionner ici quelques facteurs sur lesquels les auteurs reviennent le plus souvent:

- Appui de la communauté locale :

Tant pour la conception que pour la mise en place du programme, il faut suivre une démarche participative basée sur la mobilisation des acteurs locaux autour des objectifs du programme et sur leur collaboration à la réalisation de celui-ci (BIT, 1987). Comme le dit DESROSIERS (1984) l'accord des partenaires par rapport à l'action projetée se vérifie au moment où ils s'entendent sur une même définition de la problématique, où ils situent l'action à réaliser à l'intérieur d'un même ordre de priorité, où ils privilégient les mêmes moyens pour régler le problème de départ et où ils manifestent une volonté ferme de s'engager dans l'intervention concertée.

Parlant de l'expérience des incubateurs au Québec, GASSE (1986) insiste également sur cette condition : La mise en place d'un incubateur, dit-il, constitue un processus lent et laborieux qui exige une implication communautaire forte sinon l'incubateur risque de demeurer une coquille vide, de se transformer en fantôme. D'après lui, les quelques expériences québécoises d'incubateurs confirment cette affirmation puisqu'ils résultent généralement d'une concertation de nombreux organismes et agents de développement régional:

municipalités, commissariats industriels, corporations de développement régional, établissements d'enseignement, organismes gouvernementaux, entreprises privées, etc.

Dans le même ordre d'idées, le Bureau international du travail (1987), tirant les conclusions d'une expérience de formation à l'entrepreneurship au Portugal, insiste sur la participation des acteurs actifs sur le terrain (mairies, communes, associations, universités, etc.) aux différentes phases de l'action, ce qui permet d'une part d'adapter celle-ci aux besoins des collectivités et d'autre part d'assurer une formation finalisée sur les problèmes et besoins des populations visées.

- Étude de faisabilité

Pour DANIEL TURGEON (1987), il est important de bien planifier le développement du projet grâce à un plan d'affaire rigoureux. Rappelons en ce qui concerne le plan d'affaire que celui-ci comprend habituellement un plan marketing, un plan d'exploitation, un plan de ressources humaines, un plan financier et un calendrier de démarrage (FORTIN, 1986).

GASSE (1986) fait également une mise en garde, en ce qui concerne les incubateurs, contre une implantation prématurée, c'est à dire "n'ayant pas fait l'objet d'études préalables de faisabilité et de plans de développement". Même remarque chez PHILIPP NECK (1981) pour qui " les politiques devraient être fondées sur une analyse correcte orientée vers l'action".

- Mécanismes existants

Dans la mesure du possible, la politique devra chercher à passer par des organismes et des mécanismes existants, dans le but à la fois d'éviter la mise sur pied de nouvelles structures (et l'apparition des conflits qu'un tel processus peut engendrer) et de minimiser les coûts (COFFEY, 1987). Le BIT (1987) insiste aussi sur le caractère intégré que doivent revêtir les actions à lancer compte tenu de " l'interdépendance qui caractérise de plus en plus les dynamiques locales de développement". Il faut reconnaître cependant qu'il y'aura parfois un besoin de nouveauté qui ne peut s'incarner que dans de nouvelles structures.

- Autonomie

WILLIAM COFFEY (1987) notamment recommande que les personnes mandatées soient en mesure de réagir rapidement aux demandes. Cela implique, en somme, une forte décentralisation, un pouvoir décisionnel, plus particulièrement en matière d'affectation de fonds.

- Projets modestes

La politique devra nécessairement se limiter à des projets relativement modestes et devra donc exclure les super-projets qui dépassent la capacité de gestion des régions concernées (COFFEY, 1987).

- Qualité de l'administrateur

Le succès d'un programme reposera beaucoup sur son administrateur qui doit incarner sa vocation et chercher des projets. Pour DANIEL TURGEON (1987), C'est "l'homme-clé dans tout le processus". Il doit être à la fois, ajoute GIBB (1985) "un entrepreneur, un entremetteur, un consultant et un chargé de relations publiques ". Dans le même sens, PHILIPP NECK (1981) affirme que l'efficacité des résultats d'un programme de développement de l'entrepreneurship dépend de nombreux facteurs mais pour l'essentiel de la qualité des responsables de sa mise en oeuvre. Ceux-ci, recommande GASSE (1986) doivent faire preuve d'esprit d'entreprise. Ils doivent en quelque sorte appliquer à leur projet les principes de réussite qu'ils aimeraient voir suivre par leur clientèle d'entrepreneurs.

- Financement

S' il s' agit d'organismes nouveaux venant s' ajouter aux structures actuelles, il est essentiel de leur assurer une période minimale de financement, mais aussi de fixer une échéance maximale à cette aide afin d'inciter les organismes à la performance et d'éviter que les activités ne se transforment en aide sociale déguisée (COFFEY, 1987). L'auteur propose qu'après une période initiale de financement à 100%, on pourrait par exemple envisager une diminution graduelle des fonds aboutissant idéalement à un auto-financement après une période de gestation variable selon le cas. Quoiqu'il en soit cependant, insiste GASSE (1987), la viabilité d'un projet de développement de l'entrepreneurship n'est envisageable qu'avec une cotisation bien structurée ou par une aide gouvernementale importante.

- Cibler son public

Comme toute politique, une politique d'appui à l'entrepreneurship se doit de centrer son objectif et de cibler son public. Il conviendra notamment de sélectionner prudemment les premiers candidats au programme et les favoriser d'une façon spéciale afin de créer des modèles (GASSE, 1986). Une telle stratégie permet selon GASSE de mettre en évidence des champions et de les utiliser comme locomotives pour les autres. Le taux de succès élevé dans les incubateurs ne s'explique t-il pas d'ailleurs en partie, comme le remarque TURGEON (1987), par la sélection de la clientèle.

- Mise en oeuvre évolutive

Il faut se garder de tout embrasser en même temps ; les activités du projet doivent être mises en oeuvre de façon évolutive, c' est-à-dire par phases.

- Décentralisation

BENOUN et SENICOURT (1981) notamment insistent sur " un réseau d'information décentralisé, pénétrant jusqu'au fond des campagnes". Pour ces auteurs en effet, le futur créateur d'entreprise est le plus souvent un être isolé, pour ne pas dire solitaire. Il n'a généralement pas été préparé à rechercher efficacement les interlocuteurs et partenaires susceptibles de le conseiller et de l'aider. Les difficultés de cette quête sont encore amplifiées lorsque ces derniers ne se rapprochent pas géographiquement des entrepreneurs.

- Évaluation

Une évaluation de l'action dans ses différentes phases doit être mise en place, de façon que les activités puissent être si nécessaire réorientées en cours de réalisation (COFFEY, 1987). Il faut donc dans la mesure du possible, recommande l'auteur, des critères de performance quantifiables.

La liste est bien entendu loin d'être exhaustive. Ici comme ailleurs, le "cas par cas" aura son mot à dire.

CHAPITRE IV

MÉTHODOLOGIE

4.1 Les variables de recherche

Le cadre théorique que nous venons d'élaborer sur l'entrepreneurship et son développement nous permet de dégager une liste de nos variables de recherche que nous pouvons représenter sous forme d'une matrice à deux dimensions : l'élément correspondant du processus entrepreneurial et la phase à laquelle telle ou telle variable se rapporte dans le cadre général que nous avons tracé pour notre étude :

Tableau n° 2. Matrice des variables de recherche

	état de la situation	obstacles perçus	actions proposées et programmes actuels
état d'esprit	intentions	culture système d'enseignement images d'imitation	(développement du potentiel entrepreneurial) - information - sensibilisation - stimulation - formation
idée d'affaire		présence d'opportunités - import-substitution - marchés publics - grandes entreprises - secteur informel - exportations	
opportunité	projets		accessibilité aux ressources : - physiques - humaines - financières - informationnelles - administratives
ressources création	nouvelles entreprises créées	(incubation) - espaces physiques - services en commun - support de gestion	
survie	entreprises disparues		
développement	croissance des entreprises créées		

4.1.1 Les variables reliées à l'état de la situation

Pour les besoins de la cause, nous avons arrêté le portrait de la situation décrite par des données chiffrées au 31/12/1988. L'objectif était donc ici de décrire à cette date l'entrepreneurship rwandais dans le secteur manufacturier (industrie de transformation).

Rappelons que nous avons défini le concept d'entrepreneurship en cinq dimensions correspondant à cinq variables : les intentions, les projets, les nouvelles entreprises créées, les entreprises survivantes ou par différence les entreprises disparues et enfin, la croissance des entreprises créées.

- les intentions : il s'agit des "idées d'affaires" exprimées auprès du ministère de l'industrie. Il importe de préciser à ce sujet que suivant la réglementation en vigueur au Rwanda, tout entrepreneur qui désire créer une entreprise industrielle est tenu d'en solliciter l'autorisation auprès du ministère de l'industrie qui accorde ou refuse le permis suivant que le projet est estimé viable ou pas et cadre ou non avec la politique arrêtée. Pour les besoins de notre étude et suite aux contraintes temporelles, nous avons considéré les intentions exprimées pendant une période de cinq ans précédant notre recherche (soit de 1984 à 1988), ce qui nous donne tout de même une bonne idée de la dynamique à ce niveau;
- les projets : il s'agit des idées relativement avancées au 31/12/1988 et pour lesquelles une "autorisation d'installation" avait été déjà accordée par le ministère de l'industrie;
- les nouvelles entreprises créées : compte tenu de l'histoire récente du mouvement d'industrialisation du Rwanda, nous avons remonté jusqu'à la première entreprise créée, soit de 1932 à 1988. Il faut préciser de nouveau qu'il s'agit ici des entreprises donc enregistrées auprès du ministère industrie, ce qui exclut "les entreprises informelles";

- les entreprises disparues : il s'agit des entreprises qui, pour toutes sortes de raisons, ont cessé leurs activités, que ce soit ou non à la suite d'une déclaration de faillite;
- la croissance des entreprises créées : compte tenu des statistiques disponibles, nous avons mesuré la croissance des entreprises en termes de croissance du chiffre d'affaires (volume des ventes). Nous nous sommes limités à ce sujet aux entreprises âgées de plus de cinq ans pour avoir une période raisonnable de recul.

À ces variables de base, nous ajoutons les quatre variables de classification que nous avons identifiées : la taille, le secteur, la région, l'entrepreneur :

- la taille : le code rwandais des investissements (1987) définit la notion de petite et moyenne entreprise comme une unité de production qui a un programme d'investissement dont le montant maximum est de 75 millions de francs rwandais*. La Banque rwandaise de développement, quant à elle, propose le schéma de définition suivant :

* un dollar canadien = environ 65 francs rwandais

catégories	actif net (en MM de frw)	chiffre d'affaire (en MM de frw)	nombre d'employés
petite entreprise	$0,5 \leq x < 15$	$0,3 \leq y < 12$	$3 \leq z < 30$
moyenne entreprise	$15 \leq x < 75$	$12 \leq y < 50$	$30 \leq z < 100$
grande entreprise	$75 \leq x$	$50 \leq y$	$100 \leq z$

En utilisant ces deux définitions et compte tenu des données disponibles, nous avons adopté le schéma de définition suivant :

catégories	investissement initial	chiffre d'affaires 88 (en millions de frw)
petite	$0,5 \leq x < 15$	$0,3 \leq y < 12$
moyenne	$15 \leq x \leq 75$	$12 \leq y < 50$
grande	$75 \leq x$	$50 \leq y$

- le secteur : en utilisant la classification internationale ISIC , nous distinguons les secteurs suivants de l'industrie manufacturière au Rwanda :
 - agro-industrie
 - industrie du bois
 - imprimerie et papier
 - industrie chimique
 - industrie mécanique et métallurgique
 - matériaux de construction
 - minéraux non métalliques
 - textile et habillement

- cuir et pneumatique
 - électronique
- la région : nous faisons référence ici aux dix préfectures du pays;
 - l'entrepreneur : la notion d'entrepreneur réfère ici à celui qui a pris l'initiative, seul ou avec d'autres partenaires, d'une idée d'affaire, d'un projet ou d'une nouvelle entreprise. Il s'agit donc de l'entrepreneur dans son sens large, potentiel, révélé ou en activité. Pour les besoins de notre étude, nous distinguons quatre catégories d'entrepreneurs : l'état, les étrangers, les nationaux puis les coopératives et associations sans but lucratif.

4.1.2 Les variables reliées aux obstacles perçus

Les obstacles réfèrent aux facteurs perçus par les acteurs comme des freins à l'esprit entrepreneurial ou des difficultés relatives à la création et au développement de nouvelles entreprises :

- la culture : comme nous l'avons vu, une culture favorable au développement de l'esprit entrepreneurial est celle où l'entrepreneur est estimé socialement et qui valorise les caractéristiques personnelles associées aux entrepreneurs :
 - le besoin d'accomplissement, c'est à dire la volonté et le besoin de vaincre des obstacles;
 - la créativité et l'initiative, c'est à dire une tendance à briser le cercle de la routine;
 - la prise de risques;

- la confiance en soi;
 - le besoin d'indépendance et d'autonomie;
 - la motivation, l'énergie et l'engagement;
- le système d'enseignement : dans le même sens, nous avons vu qu'un système d'enseignement favorable à l'esprit d'entreprise est celui qui valorise la fonction entrepreneuriale auprès de ses étudiants dans le but de les conscientiser à la possibilité de l'entrepreneurship comme carrière. D'autre part, elle doit tenir compte de la création de son entreprise comme une alternative à la sortie de l'école et pour cela transmettre aux étudiants l'ABC des requis pour se lancer en affaires;
- les images d'imitation : nous avons souligné l'importance des modèles dans l'acte entrepreneurial. Comme nous l'avons vu, les sources de ces images d'imitation sont plusieurs : la famille, les collègues de travail ou l'employeur, les groupes d'amis, etc.
- la présence d'opportunités : le potentiel entrepreneurial d'une région de compose comme nous l'avons vu, d'une part de son bassin d'entrepreneurs potentiels mais aussi de son bassin d'opportunités. À ce sujet, nous avons exploré les différentes sources d'opportunités :
- l'import-substitution;
 - les grandes entreprises locales (sous-traitance);
 - les marchés publics;
 - le développement du secteur informel;

- les exportations;
- l'accessibilité aux ressources : l'accessibilité réfère à la facilité (en termes de coûts et de délais) de réunir les ressources nécessaires à la création ou au développement d'une entreprise. Celles-ci se répartissent, comme nous l'avons vu, en cinq types :
 - ressources physiques : terrains, locaux, équipements, matières premières;
 - ressources humaines : main d'oeuvre compétente et à bon marché, services de conseil en gestion;
 - ressources financières : financement, avantages fiscaux;
 - l'information : technologie, information sur le marché , sur les modes et les conditions de financement;
 - les autorisations administratives.

4.1.3 Les variables reliées aux actions proposées

Il s'agit des actions suggérées par les acteurs pour chercher à résoudre les problèmes évoqués comme constituant des freins au développement de l'entrepreneurship manufacturier au Rwanda. Ces actions, comme nous l'avons vu, peuvent être de plusieurs types :

- information générale sur le phénomène de la création d'entreprise et sur les programmes disponibles d'aide aux entrepreneurs;
- sensibilisation : valorisation sociale de l'entrepreneur, sensibilisation à la rentabilité d'une réussite dans la création d'entreprise, exposé des modèles, information sur les opportunités d'affaires;
- stimulation : primes, concours, aides financières;

- formation générale dans le sens de promouvoir l'entrepreneurship comme option de carrière;
- assistance technique : celle-ci peut concerner l'évaluation d'une idée d'affaire, l'élaboration du plan d'affaire, la réunion de ressources humaines, physiques, financières, informationnelles et administratives. Elle peut s'exercer en termes de formation, de préparation (formation personnalisée), de conseil ou de parrainage;
- soutien institutionnel : allégement des formalités administratives ou juridiques, encouragements fiscaux;
- soutien financier : formules de garanties, capital de risque, subventions;
- participation au financement et à la gestion;
- incubation : espaces physiques et services en commun, support de gestion;
- aide au développement : formation de ressources humaines, structures d'assistance, environnement.

Ces mêmes variables auxquelles nous ajouterons le type de clientèle visée, s'appliquent également à l'inventaire des programmes actuels de développement de l'entrepreneurship.

4.2 Collecte des données

Compte tenu de nos objectifs de recherche, la collecte des données s'est effectuée en plusieurs phases correspondant à des approches méthodologiques diverses. D'autre part, dans la plupart des cas, ce sont les résultats obtenus au cours d'une phase qui nous dictaient certains éléments méthodologiques de la suivante.

4.2.1 État de la situation

Les données relatives à l'état de la situation ont été collectées à partir de différents fichiers principalement du ministère de l'industrie puis du ministère du Plan.

En ce qui concerne les intentions entrepreneuriales exprimées, nous avons eu recours à l'indicateur d'entrée du courrier du ministère de l'industrie. Celui-ci renseigne pour chaque lettre reçue au ministère, la date de réception, l'expéditeur et l'objet. Il était ainsi possible d'isoler les "demandes d'autorisation d'installation" et de connaître pour chaque demande, le promoteur, la nature de son idée d'affaire (activité et secteur) et c'est de cette manière que nous avons recensé les intentions exprimées sur une période de cinq ans précédant 1989, soit de 1984 à 1988.

Pour les projets (pour lesquels une autorisation a été accordée), le ministère de l'industrie tient un fichier des projets en cours de promotion qui renseigne pour chaque projet, le promoteur, le montant de l'investissement prévu (ce qui nous indique la taille), la nature du projet (et par conséquent le secteur d'activité). C'est à partir de ce fichier que nous avons inventorié les projets en cours au 31/12/1988.

Exercice semblable pour ce qui est des nouvelles entreprises créées . À ce sujet, nous avons obtenu du ministère de l'industrie les relevés annuels d'entreprises industrielles enregistrées. Ceux-ci renseignent pour chaque entreprise le nom, l'activité principale, la région d'activité, le montant de l'investissement initial, le propriétaire et l'année de mise en exploitation. Nous avons pu ainsi remonter jusqu'à la première entreprise créée, soit en 1932. D'autre part, par

différence entre les entreprises créées et les entreprises en opération au 31/12/1988, nous avons identifié celles qui ont cessé leurs activités (les disparitions).

Enfin, pour ce qui est de la croissance des entreprises âgées de plus de cinq ans, nous nous sommes référé aux statistiques sur les chiffres d'affaires notamment disponibles auprès des ministères de l'industrie et du Plan. Nous avons pu ainsi calculer pour chaque entreprise, le taux moyen de croissance du chiffre d'affaires de 1984 à 1988.

4.2.2 Recherche sur les obstacles perçus et les solutions proposées

Les résultats de la première phase (description de la situation) nous ont conduit à situer le problème de l'entrepreneurship manufacturier rwandais au niveau de la natalité des entreprises, comparaison faite avec les autres secteurs. Par la suite, ceci allait être confirmé par les perceptions des acteurs du milieu. C'est donc sur cette problématique spécifique que nous avons axé la suite de nos investigations.

4.2.2.1 Population et échantillon

La première contrainte à laquelle nous étions exposé sur le plan méthodologique était de définir qui sont les acteurs dans la problématique abordée. En autant que faire se peut et compte tenu de nos objectifs de recherche, les individus de la population à étudier (que nous appelons les acteurs) devaient répondre aux trois caractéristiques suivantes :

- avoir vécu ou de préférence être en train de vivre (au moment de notre étude) des problèmes relatifs à la création d'une entreprise manufacturière au Rwanda et qu'on peut considérer comme communs à plusieurs personnes;

- être réputé bon connaisseur de ce genre de problèmes;
- être intéressé par la recherche des solutions à ces problèmes.

Afin d'identifier des personnes pouvant répondre à ces critères, deux principales sources d'informations jugées familières à la problématique furent considérées :

- le projet PRIME (Programme de soutien à la réforme de la politique industrielle et de l'emploi) qui encadrerait cette étude;
- les deux directions générales de l'industrie auprès du ministère de l'industrie et de l'artisanat.

De cette manière, nous avons pu constituer une liste de 44 participants potentiels à notre enquête dont 16 candidats à la création (ou promoteurs) tous nationaux et 28 responsables de l'encadrement des promoteurs industriels auprès des deux organismes chargés de cette mission : le ministère de l'industrie et la Banque rwandaise de développement.

Toutes ces personnes furent contactées , soit par téléphone soit par une visite en leurs bureaux. Des quarante-quatre, vingt-six (16 promoteurs et 10 responsables d'encadrement) ont accepté de participer à une rencontre d'étude préliminaire (pré-enquête) tandis que 36 (12 promoteurs et 24 responsables d'encadrement) furent d'accord pour participer à l'enquête proprement dite. Nous sommes conscients du fait que le nombre des encadreurs dans l'échantillonnage, étant de loin plus grand (car les promoteurs sont difficiles à rejoindre), peut en quelque sorte fausser les résultats d'ensemble, ce qui nous amenera à présenter les résultats par groupe de répondants.

4.2.2.2. Pré-enquête

Etant donné le caractère novateur et exploratoire de la présente recherche, celle-ci fut précédée d'une étude préliminaire dont l'objectif était de récolter des informations générales sur ce qui peut préoccuper les acteurs comme obstacles à l'entrepreneurschip manufacturier et sur ce qu'ils peuvent suggérer comme solutions. Il s'agissait donc en d'autres termes d'une étape de formulation d'hypothèses à partir du modèle théorique général, ce qui devait nous éviter dans la suite de l'étude d'aborder "des éléments qui ne soient pas tirés du terrain de la recherche et qui n'auraient alors que très peu de chances d'être significatifs" (AKTOUF, 1987).

La technique de cueillette de données utilisée à cette étape fut l'entrevue de groupe semi-directive au cours d'une journée de rencontre organisée à cet effet le premier Septembre 1989. Un questionnaire ouvert d'entrevue avait été distribué quelques jours à l'avance aux différents participants et fut largement commenté et expliqué en début de rencontre. Par la suite, les 26 participants se sont réunis en trois ateliers pour répondre à ces questions, chaque atelier étant sous la responsabilité d'un animateur et d'un rapporteur. La journée se termina par une plénière dans laquelle les rapporteurs présentèrent les compte-rendus de leurs ateliers. D'autre part, les participants décidèrent à cette occasion de désigner quatre responsables pour assurer le suivi des recommandations en vue d'une action concrète.

Si nous avons choisi cette méthode de collecte de données, c'est qu'elle nous offrait à cette étape plusieurs avantages comparatifs : d'une part, elle nous permettait de recueillir plusieurs éléments dans un temps très court et à très peu de frais. D'autre part, en permettant

l'interaction des gens concernés par un même problème, elle constituait un stimulant d'une éventuelle action commune pour résoudre les problèmes relevés.

Signalons par ailleurs que ce type de méthode fut utilisé avec succès par quelques autres chercheurs : Une étude québécoise en régions périphériques conduite par D'AMBOISE, BELIVEAU et RITCHIE (1978) et qui visait principalement à découvrir les problèmes managériaux, utilisait comme instrument de cueillette une technique de discussion en groupe. Le mode de participation directe permettait aux individus de faire connaître leurs problèmes particuliers et de suggérer eux-mêmes les moyens à prendre pour les solutionner. Cependant, lors de la compilation et de l'analyse des données, ces chercheurs ont constaté que l'entrevue semi-directive aurait dû être davantage utilisée afin de ramener la discussion plus rapidement vers son objectif. WEICHMANN et PRINGLE (1979) utilisèrent également l'entrevue de groupe semi-structurée en invitant les répondants à faire ressortir les aires problématiques qui selon eux étaient les plus pertinentes tout en maintenant la discussion dans un cadre prédéterminé...

4.2.2.3 Instrument de recherche

Si l'entrevue de groupe nous offrait un grand nombre d'informations sur les obstacles perçus et les solutions proposées, elle ne nous permettait pas cependant de dégager des priorités sur lesquelles une éventuelle stratégie d'intervention devrait axer. Il eût été possible de demander au groupe d'énoncer des priorités mais l'expérience a déjà démontré qu'à l'intérieur d'un tel groupe, "le droit de parole est rarement réparti équitablement et que les dialecticiens y sont favorisés" (DESLAURIERS et al, 1984). Nous avons donc opté pour une deuxième étape plus approfondie de l'enquête avec questionnaire comme instrument de cueillette de données.

Aux fins de construction du questionnaire, les résultats obtenus de l'entrevue de groupe furent classifiés suivant les variables de notre recherche (page 72). Soixante énoncés ou items furent ainsi identifiés. Face à un énoncé, la personne enquêtée avait à choisir l'une des cinq réponses suivantes :

- fortement d'accord (1)
- en accord (2)
- plus ou moins d'accord (3)
- en désaccord (4)
- fortement en désaccord (5)

Signalons par ailleurs que la forme de ce questionnaire s'inspire d'une enquête réalisée par PAUL A.FORTIN en 1986*.

Le questionnaire fut pré-testé auprès des quatre représentants élus dans la journée de rencontre du 01/9/89 et par la suite modifiée légèrement en fonction des lacunes observées quant à la formulation des énoncés.

Enfin, comme nous l'avons dit, 36 répondants (12 promoteurs et 24 responsables de l'encadrement) collaborèrent à cette enquête. À chacun, nous remettions le questionnaire en mains propres puis nous y retournions quelques jours plus tard pour récupérer les réponses.

* FORTIN Paul A, Pour un Québec plus entrepreneurial, 1986

4.2.3 Les programmes existants de développement de l'entrepreneurship

Au moment de notre étude, soit du 6 au 8 Juin 1989, s'est tenu à Kigali un colloque qui regroupait les intervenants dans le développement de l'entrepreneurship au Rwanda. C'était donc pour nous une bonne occasion de collecter les données sur les programmes existants.

Seize représentants de programmes furent ainsi rencontrés au cours d'entrevues semi-structurées qui duraient, chacune, de 30 à 45 minutes. Les questions portaient sur la nature de l'intervention de l'organisme, la clientèle-cible, la région d'activité, les perspectives d'avenir en termes de nouvelles activités.

D'autre part, dans une séance de groupe qui a duré une trentaine de minutes, les participants ont inventorié suivant le même canevas les organismes non représentés à ce colloque mais connus comme intervenant activement dans le développement de l'entrepreneurship.

4.2.4 Comparaison, sélection des changements, plan d'implantation

Les phases suivantes de l'étude ont été menées de concert avec les représentants des acteurs élus lors de la rencontre du 1/9/89. Concrètement, il s'agissait de soumettre à leur appréciation les résultats de nos investigations quant aux vides perçus comme prioritaires pour combler dans l'optique d'un développement de l'entrepreneurship manufacturier rwandais. Il leur revenait ensuite de choisir les changements qui leur paraissaient faisables et pour lesquels nous devions élaborer un plan d'implantation à discuter. À chaque fois, les résultats de la discussion étaient par la suite incorporés dans la démarche.

4.2.5 Matériel documentaire

Dans le but d'enrichir nos données, que ce soit au niveau des perceptions des acteurs ou des programmes actuels de développement de l'entrepreneurship, nous avons exploité la documentation existante sur le sujet :

- les rapports annuels du ministère de l'industrie et de l'artisanat;
- les études du Programme de soutien à la réforme de la politique industrielle et de l'emploi (PRIME);
- les dossiers d'investissement déposés auprès du ministère de l'industrie;
- plusieurs rapports de consultants, etc.

À chaque fois, la grille de lecture était notre matrice de variables de recherche. L'utilisation de plusieurs sources et techniques de cueillette de données ne pouvait ainsi, à notre avis, qu'accroître la validité de l'information recueillie et la confiance qu'il est possible d'accorder à ces techniques.

4.3 Analyse des données

Compte tenu de nos objectifs de recherche et de la nature des données, trois types d'analyse ont été utilisés : l'analyse descriptive quantitative, l'analyse corrélationnelle et l'analyse qualitative.

4.3.1 Analyse descriptive quantitative

L'essentiel de cette étude se voulait descriptif. En ce qui concerne l'état de la situation, il s'agissait principalement de faire ressortir les fréquences (ou pourcentages) associées à chaque variable ou à un croisement de variables de classification. Le tableau n° 3 montre la grille d'analyse utilisée à ce sujet.

Tableau n° 3. Grille d'analyse descriptive

	secteur	période de démarrage	région	taille	catégorie d'entrepreneur	total
intentions	X				X	X
projets	X			X	X	X
entreprises créées	X	X	X	X	X	X
entreprises disparues	X	X	X	X	X	X

Pour la variable croissance des entreprises créées, en plus de connaître le nombre (et %) d'entreprises en croissance (évolution positive du chiffre d'affaires), il était aussi possible de calculer le taux moyen de cette croissance dans l'ensemble des entreprises puis suivant les différentes variables de classification.

Le même traitement s'appliquait aux obstacles perçus et solutions proposées. Pour rappel, mentionnons qu'une échelle de 1 à 5 a été utilisée pour exprimer le degré d'accord ou de

désaccord du répondant face aux différents énoncés qui étaient formulés de manière positive (exemple : il est facile d'accéder à telle ressource). Sur cette échelle, les nombres 1 à 3 correspondaient à un accord avec l'énoncé tandis que 4 et 5 correspondaient à un désaccord avec l'énoncé, c'est à dire une affirmation d'un obstacle à ce niveau en ce qui concerne les obstacles ou un désaccord avec la priorité d'une action à ce niveau en ce qui concerne les solutions proposées. Il fut donc possible d'établir les fréquences et pourcentages affirmatifs ou négatifs, de même que les moyennes dans l'ensemble et par catégorie de répondants (promoteurs ou responsables de l'encadrement).

En ce qui concerne la détermination des priorités, il a été convenu avec les représentants des participants que nous considérerons comme principaux obstacles ceux qui allaient recueillir moins de 50% de réponses affirmatives dans les deux groupes de répondants. Une telle formule s'avéra cependant inadaptée en ce qui concerne les solutions proposées puisque presque la totalité des énoncés approchaient les 100% affirmatifs, ce qui nous suggère en fait que la plupart des actions sont souhaitées car inexistantes pour le moment. Mais il fallait classer ces actions par ordre de priorité : l'indicateur qui nous sembla satisfaisant à ce sujet fut la moyenne et c'est ainsi qu'il fut décidé avec les représentants de retenir comme actions prioritaires les items dont la réponse moyenne était inférieure ou égale à 2 (fortement d'accord ou d'accord) dans les deux groupes.

4.3.2 Analyse corrélationnelle

Comme nous venons de le dire, nous avons considéré un obstacle comme principal ou une action comme prioritaire lorsque la majorité des répondants dans les deux groupes l'affirmaient. Le problème se posait quand nous avions la majorité dans un des groupes

seulement. La question à laquelle nous étions confrontés dans un tel cas était donc la suivante : Y'a t-il une différence significative entre les deux groupes de répondants ou en d'autres mots y'a t-il un lien entre le fait d'appartenir à tel ou tel groupe de répondants et sa perception ? Pour y répondre et compte tenu que nous avions des données de type ordinal, le test de MANN WHITNEY nous a semblé le plus approprié. Ce test permet de comparer deux populations pour lesquelles on dispose d'échantillons indépendants. Nous avons donc classé également dans les principaux obstacles ou actions prioritaires, les items qui ont recueilli moins de 50% de réponses affirmatives dans un des groupes (ou une réponse moyenne inférieure ou égale à 2 dans un des groupes) mais pour lesquels il n'y avait pas statistiquement de différence significative entre les deux groupes de répondants.

Une autre question qui nous intéressait était de savoir si l'importance (en terme de rang) accordée aux différents obstacles et la priorité accordée aux différentes actions variaient suivant le groupe de répondants (promoteurs et responsables de l'encadrement). Une telle affirmation (ou tout au moins l'affirmation que cette hypothèse ne peut être rejetée) aurait signifié qu'il est recommandable que le programme d'actions défini soit soumis au préalable à un processus de recherche de consensus. Nous nous sommes servis, pour répondre à cette interrogation, du test de corrélation des rangs de SPEARMAN.

Tout ce traitement statistique, de même que l'analyse descriptive, ont été effectuées à l'aide du logiciel STAT VIEW 512.

4.3.3 Analyse des données qualitatives

Les données qualitatives principalement issues de la recherche documentaire (diverses études, rapports ministériels, dossiers d'investissement d'entreprises ...) ont fait l'objet d'une classification typologique suivant notre matrice de variables de recherche et utilisées pour enrichir notre présentation des données quantitatives, en les complétant à titre illustratif ou comme support à l'interprétation.

4.4 Limites de cette étude

Si notre étude va nous permettre de saisir un grand nombre d'éléments de l'activité entrepreneuriale au Rwanda , elle nous laissera cependant dans l'impossibilité d'en saisir certaines dimensions non moins importantes :

- notre étude s'est limitée au secteur manufacturier; il eût été certainement intéressant d'établir une comparaison avec d'autres secteurs, le tertiaire notamment dans lequel oeuvrent une grande majorité d'entrepreneurs Rwandais. L'absence de données secondaires même de base ne nous a pas permis de le faire;
- dans la mesure où la démarche s'appuie sur les incorporations, elle laisse de côté les entreprises du secteur informel qui sont de loin plus nombreuses mais pour lesquelles encore une fois une base de données est à ce jour inexistante.

Une autre limite a trait à l'aspect perceptuel que nous avons déjà mentionné : On ne peut négliger le fait que les résultats sur les perceptions sont des données subjectives qui peuvent dans certains cas ne pas correspondre aux faits réels. Un diagnostic complet de chaque cas de création d'entreprise aurait sans doute été plus convaincant mais les contraintes de temps et de coûts inhérentes à toute recherche ne permettent pas souvent le recours à un tel protocole. Nonobstant cela, nous avons considéré également, comme nous l'avons longuement exposé, l'importance des perceptions dans le cas d'un processus de résolution de problème.

Enfin, il nous faut reconnaître que la sélection des répondants s'est faite de manière subjective et que le nombre de répondants lui-même est assez faible statistiquement pour pouvoir tirer des conclusions générales sur le problème à l'étude. Mais comme nous avons tenu à le souligner, notre but premier était d'aboutir à des résultats avec des acteurs engagés dans la problématique et grâce à une méthodologie rigoureuse qui ne peut manquer de servir de modèle dans d'autres situations similaires.

CHAPITRE V

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

5.1 L'entrepreneurship manufacturier au Rwanda - État de la situation

Le cadre théorique que nous avons tracé sur l'entrepreneurship va nous servir de grille de lecture pour décrire et commenter la situation de l'entrepreneurship manufacturier au Rwanda. Un tel bilan nous permettra par la suite de déterminer la problématique particulière (ou le problème pertinent) qui sera privilégiée dans la suite de notre étude. Nous allons donc décomposer notre profil descriptif en cinq pôles d'un même continuum :

- les intentions entrepreneuriales;
- les projets;
- les entreprises créées;
- la survie des entreprises créées ou par opposition les entreprises faillies;
- le développement des entreprises créées.

Face à ces cinq pôles, nous établirons un profil général puis nous examinerons la répartition face aux trois variables que nous avons appelé variables de classification : la taille, le secteur et la région d'activité.

De plus, nous verrons parallèlement l'action (les entreprises et les projets) et les acteurs (les entrepreneurs et les promoteurs). Dans cette dernière perspective, nous chercherons surtout à cerner la part des nationaux et son évolution.

5.1.1 Données générales

5.1.1.1 Les entreprises industrielles créées jusqu'en 1988

Pour connaître le nombre d'entreprises créées, nous avons obtenu du ministère de l'Industrie les relevés annuels d'entreprises industrielles enregistrées. Ceux-ci nous indiquent pour chaque entreprise le nom, l'activité principale, la région d'activité, le propriétaire et l'année de mise en exploitation.

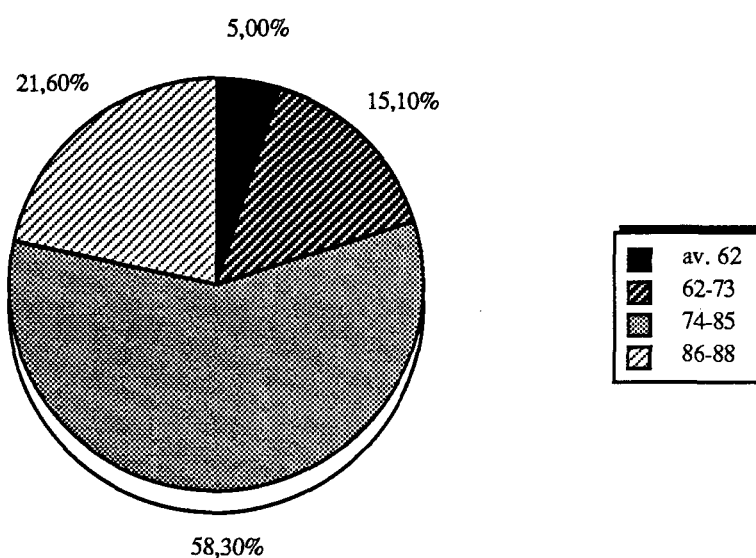
Les résultats obtenus et qui sont compilés sur le tableau n° 4 et le graphique n° 12 nous permettent de distinguer trois périodes majeures du mouvement d'industrialisation du Rwanda correspondant à trois périodes de l'histoire politique récente du pays :

- la période coloniale, soit avant 1962;
- la première république, soit de 1962 à 1973;
- la deuxième république, soit depuis 1973. Pour établir la comparaison avec la période de la première république, nous présentons les résultats de la période correspondante en nombre d'années (de 74 à 85) puis ceux des trois dernières années nous conduisant à 1988.

Tableau n° 4. Entreprises industrielles créées jusqu'en 1988

Période	Nombre d'entreprises créées	%
avant 1962	7	5
de 1962 à 1973	21	15.1
de 1974 à 1985	91	58.3
de 1986 à 1988	30	21.6
Total	149	100

Graphique n° 12. Entreprises industrielles créées par période (%)



On remarque ainsi que :

- la période coloniale n'a laissé au pays que 7 entreprises industrielles;
- durant la première république, le pays va connaître un effort bien qu'encore assez timide d'industrialisation : 21 entreprises créées sur une période de 12 ans. C'est une période marquée par la priorité accordée à la consolidation de

l'indépendance politique du pays et par des querelles périodiques entre les deux ethnies majoritaires du pays (hutu et tutsi);

- la deuxième république va ,quant à elle, marquer une sorte de rupture avec ce passé avec "la révolution morale " de 1973 : tout le discours et l'action politique sont orientés sur le développement économique du pays. Il semble que ce climat politique a influencé de manière notable l'entrepreneuriat rwandais puisque le nombre d'entreprises créées pendant la première république va quadrupler au cours de la même période de la deuxième république : au total 91 entreprises créées de 1974 à 1985. Cette tendance à la hausse semble se maintenir puisque de 1986 à 1988, soit 3 ans, on enregistre une trentaine d'entreprises créées.

On peut donc conclure que dans son ensemble, l'entrepreneurship manufacturier au Rwanda, considéré sous l'angle de la création d'entreprises, est en forte croissance. Toutefois, la proportion de ce secteur par rapport à l'ensemble des entreprises créées reste trop faible comme le montre le tableau n° 5 sur les entreprises inscrites au registre de commerce de 1962 à 1986.

Tableau n° 5. Entreprises inscrites au registre de commerce de 1962 à 1986(*)

Période	Total d'inscriptions	Secteur manufacturier
1962-71	1925	15
1972-81	6319	56
1982-86	9627	55
Total	17871	126

(*) les données sur le total d'entreprises inscrites au registre de commerce ont été obtenues auprès de la Direction générale du commerce.

Il s'est donc créé au total 17.871 entreprises de 62 à 86 dont seulement 126 entreprises industrielles, soit moins de 1% du total.

Voyons maintenant avec le tableau n° 6 dans quelle mesure sont représentées les différentes catégories d'entrepreneurs, à savoir l'Etat, les étrangers, les nationaux, les coopératives et associations sans but lucratif.

Tableau n° 6. Les entreprises créées par catégories d'entrepreneurs

Catégorie d'entrepreneurs	Avant 62	62-73	74-85	86-88	Total
Etat	1	9	30	6	46
Etrangers	4	7	26	8	45
Nationaux	0	2	24	16	42
Coopératives et asbl	2	3	11	0	16

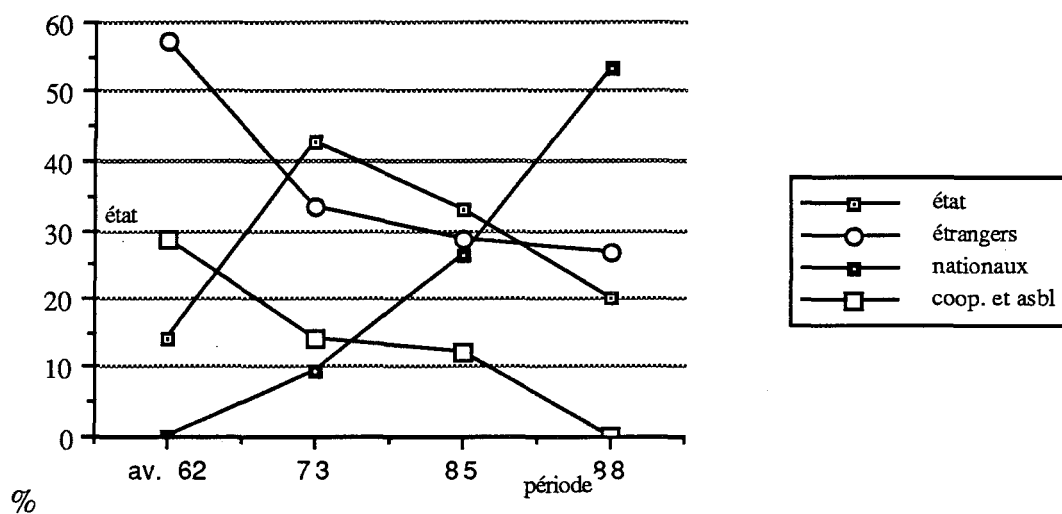
On remarque que l'État a été le plus grand créateur d'entreprises industrielles suivi par les immigrants puis par les nationaux. Notons que les immigrants, soit 0,9% de la population suivant le dernier recensement (1978) représentent à eux seuls 30% des entreprises industrielles créées ; dans l'ensemble des entreprises inscrites au registre de commerce, ils représentent moins de 10% .(*)

Mais si par ailleurs on s'intéresse à l'évolution de la part relative de chaque catégorie, le même tableau n° 6 et le graphique n° 13 nous démontrent que :

(*) renseignement de 1986 tiré de "L' économie Rwandaise, 25 ans d'efforts"

- la part relative des étrangers ainsi que celle des coopératives et asbl sont toujours en déclin; la part des coopératives et asbl devient même nulle de 86 à 88;
- la part relative de l'état est également en déclin depuis 1973;
- la part des nationaux par contre est en évolution très positive.

Graphique n° 13. Évolution de la part relative des différentes catégories d'entrepreneurs.



Un autre élément mérite d'être mentionné parlant des entrepreneurs même si nous avons dit ne pas nous attacher à leurs caractéristiques sociologiques : c'est que sur les 149, on ne recense aucune femme alors que celles-ci représentent 51% de la population.

5.1.1.2 Les entreprises faillies

Une dernière dimension dont nous avons parlé pour la mesure du phénomène entrepreneurial dans une région donnée concerne les entreprises disparues.

Par différence entre les entreprises créées et les entreprises en opération au 31 Décembre 1988, nous avons identifié 6 entreprises industrielles qui ont cessé leurs activités:

- une unité d'extraction d'huile d'arachides créée en 1979 avec un investissement de 120 millions de francs rwandais (environ 1,8MM de \$can) et qui a souffert d'un manque de matières premières suite à l'insuffisance de la production locale en arachides. Les possibilités d'en importer furent envisagées mais les études à ce sujet conclurent à une non-rentabilité de l'opération;
- une fonderie d'étain créée en 1982 avec un investissement de 800 millions de francs rwandais (environ 12,3MM de \$can). Cette entreprise étatique a dû arrêter son fonctionnement en 1985 avec la faillite de la Société des mines du Rwanda, principale société d'extraction minière d'alors;
- une usine d'extraction de quinine créée en 1982 avec un investissement de 650 millions de francs rwandais (environ 10MM de \$ can) dont une participation de l'Etat Rwandais de 82MM. L'entreprise a connu des difficultés d'ordre technique et financier sitôt après l'achèvement des constructions de l'usine si bien que cette dernière n'est pas pratiquement entrée en production;
- une petite unité de production de pâtes alimentaires créée en 1983 avec un investissement de 8 millions de francs rwandais (environ 123M \$can) et qui a souffert de la mauvaise qualité de ses produits face à la concurrence des produits importés;

- une usine de production d'outillage agricole créée en 1983 avec un investissement de 440MM de francs rwandais (environ 6,8MM \$can) et qui, juste après son démarrage, n'a pas pu tenir à un manque aigu de fonds de roulement;
- une unité de production de peinture créée en 1984 avec un investissement de 16MM de francs rwandais (environ 246 M \$can) et qui a arrêté ses activités en 1988 suite à des difficultés financières personnelles de l'actionnaire principal.

On peut donc considérer que dans le secteur manufacturier, le taux d'échec n'a été que de 4%, ce qui est assez petit si comparé à l'ensemble des entreprises immatriculées au registre de commerce: Les données obtenues auprès de la Chambre de commerce et d'industrie du Rwanda font état en effet de 5685 entreprises opérationnelles en 87 sur 17.871 entreprises inscrites au registre de commerce de 1962 à 1986, ce qui implique un taux d'échec de 68,2%.

Bien entendu, le taux d'échec dans le secteur manufacturier est à prendre avec réserves si nous considérons que 30% de ces entreprises sont étatiques et que l'Etat pour plusieurs raisons peut décider de continuer à subventionner des entreprises qui autrement auraient pu disparaître mais même si nous ramenons nos considérations au niveau du secteur privé seulement, nous constatons que la proportion ne serait que légèrement plus grande (4,9%).

Une autre hypothèse plausible à ce taux d'échec anormalement bas par rapport aux statistiques enregistrées ailleurs (de 50 à 80% au cours des cinq premières années) serait que le processus de sélection est tellement restrictif au niveau des démarrages que parviennent à émerger seulement des entreprises très solides sur les plans humain, technique et financier et qui ont donc très peu de risques de faillites.

5.1.1.3 Le développement des entreprises créées

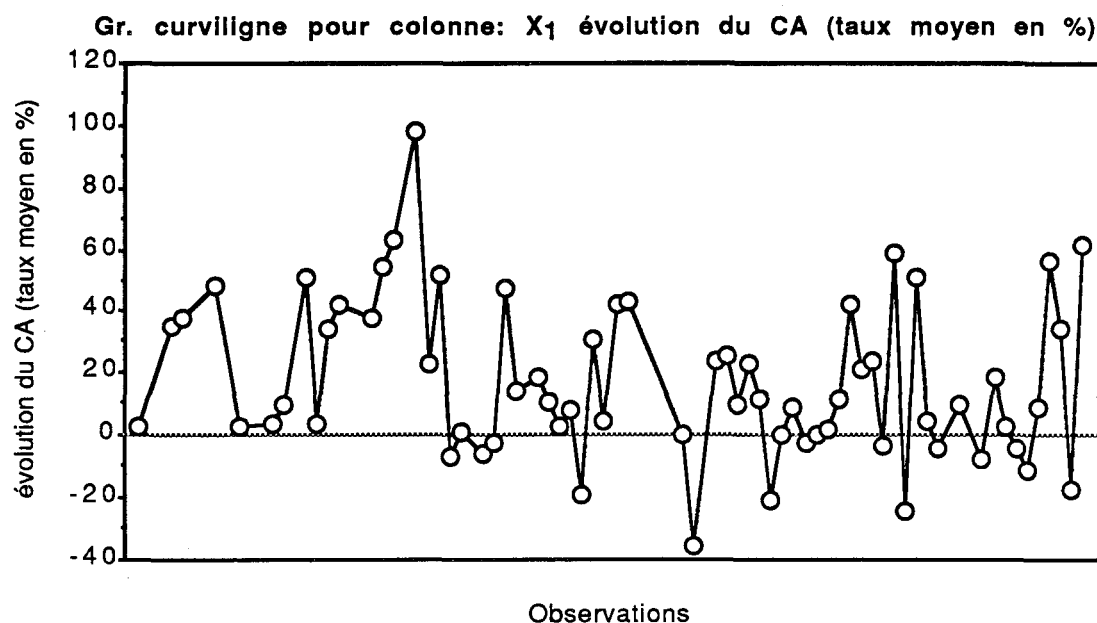
La question à laquelle nous tentons de répondre ici est la suivante : les entreprises créées se développent t-elles ou déclinent t-elles et à quel rythme. La bonne mesure pour répondre à une telle question aurait certainement pu être la rentabilité des capitaux investis dans les dites entreprises; les quelques données que nous avons pu recueillir à ce sujet étaient cependant vraiment insatisfaisantes pour pouvoir nous inspirer une vue d'ensemble.

Nous avons donc opté pour mesurer le développement des entreprises créées en termes d'évolution du volume d'affaires. À cette fin, et à partir des statistiques disponibles auprès des ministères de l'Industrie et du Plan, nous avons pu calculer le taux moyen d'évolution du chiffre d'affaires sur les cinq dernières années et ce, pour 66 (soit 76%) des entreprises âgées de plus de 5 ans. Le tableau n° 7 récapitule les résultats obtenus tandis que le graphique n° 14 nous donne une représentation de la dispersion de ces résultats.

Tableau n° 7. Entreprises âgées de plus de 5 ans. Taux moyen de croissance de 1984 à 1988.

Catégorie d'entrepreneurs	moyenne	écart-type	médiane	≥ 0
Etat	18,6	26	19	74,2
Etrangers	16,8	23,7	4	84,2
Nationaux	22,1	31,7	12	90,9
Coopératives et asbl	1,8	9,1	0	60
Ensemble	17,8	25,3	10,5	78,8

Graphique n° 14. Taux moyen de croissance du chiffre d'affaires de 84 à 88 pour les entreprises âgées de plus de 5 ans.



À la lumière de ces données, on constate que :

- dans l'ensemble de l'industrie, le taux moyen d'évolution du chiffre d'affaires a été de 17,8% au cours des cinq dernières années; le taux médian est de 10,5% et 78,8% des entreprises ont en moyenne connu une évolution positive du chiffre d'affaires;
- les entrepreneurs nationaux connaissent un taux moyen plus élevé que les autres catégories (22,1%) bien que le taux médian le plus élevé, soit 19% se retrouve au niveau des entreprises étatiques;
- le chiffre d'affaires des coopératives et asbl a le moins évolué (1,8%) et c'est cette catégorie d'entrepreneurs qui, avec l'Etat, connaissent le plus d'entreprises qui, en moyenne, ont connu une évolution négative du volume d'affaires (40% et 25,8%).

5.1.1.4 Les projets et les intentions entrepreneuriales

Jetons maintenant un regard sur le potentiel entrepreneurial du secteur manufacturier. Nous tenterons de saisir ce dernier par les projets en cours au 31 Décembre 1988, des projets relativement avancés pour lesquels une autorisation d'installation a été accordée puis, dans une approche plus dynamique, par les intentions entrepreneuriales exprimées au cours des cinq dernières années.

Nous avons recensé ces projets et intentions respectivement à partir du fichier des projets en promotion et des registres du courrier du ministère de l'Industrie.

En plus de nous donner une idée du potentiel entrepreneurial présent, une telle approche nous permet d'approfondir les tendances que nous avons relevé au niveau de la création d'entreprises. Les tableaux n° 8 et n° 9 reprennent , dans une perspective d'ensemble, les résultats obtenus.

Tableau n° 8. Les projets au 31 Décembre 1988

Catégorie de promoteurs	Projets de nouvelles entreprises	Projets d'expansion	Total
Etat	1	1	2
Etrangers	15	12	27
Nationaux	25	5	30
Coopératives et asbl	2	0	2
Total	43	18	61

Tableau n° 9. Les intentions entrepreneuriales exprimées de 84 à 88

Catégorie de promoteurs	idées de nouvelles entreprises	idées d'expansion	Total
Etat	7	3	10
Etrangers	98	36	134
Nationaux	214	8	222
Coopératives et asbl	2	0	2
Total	321	47	368

Nous pouvons dégager de ces deux tableaux les constatations suivantes :

- dans l'ensemble, on recense 61 projets au 31 Décembre 1988 et 368 intentions entrepreneuriales exprimées de 1984 à 1988;
- les projets de nouvelles entreprises sont fortement majoritaires (70%) par rapport à des projets d'expansion d'entreprises existantes. La proportion devient encore plus grande quand on considère les intentions (87,2%);
- on remarque le déclin toujours croissant de la part relative de l'Etat et des coopératives ou asbl que nous avons constaté au niveau de la création d'entreprises;
- la part relative des nationaux est majoritaire dans les projets de nouvelles entreprises (58,1% contre 34,9% pour les étrangers) tandis que les étrangers sont fortement majoritaires au niveau des projets d'expansion d'entreprises (66,7% contre 27,8% pour les nationaux). Il en est de même au niveau des intentions : 67% de nationaux contre 30% d'étrangers dans les idées de nouvelles entreprises et 77% d'étrangers contre 17% de nationaux dans les idées d'expansion d'entreprises existantes.

Une autre donnée intéressante à ce sujet semble être le taux de créations par rapport aux intentions exprimées. Nous avons considéré à ce sujet le nombre d'entreprises créées au cours des cinq dernières années par rapport aux intentions exprimées pendant la même période : les résultats nous montrent qu'il se crée dans l'ensemble une entreprise sur six intentions. Ramenée à la seule catégorie des entrepreneurs nationaux, cette proportion devient 1/9 alors qu'elle n'est que de 1/5 pour les étrangers. Il aurait été intéressant de connaître exactement qui sont ces entrepreneurs étrangers et dans quel contexte ils s'implantent mais cela aurait débordé le cadre de la présente étude.

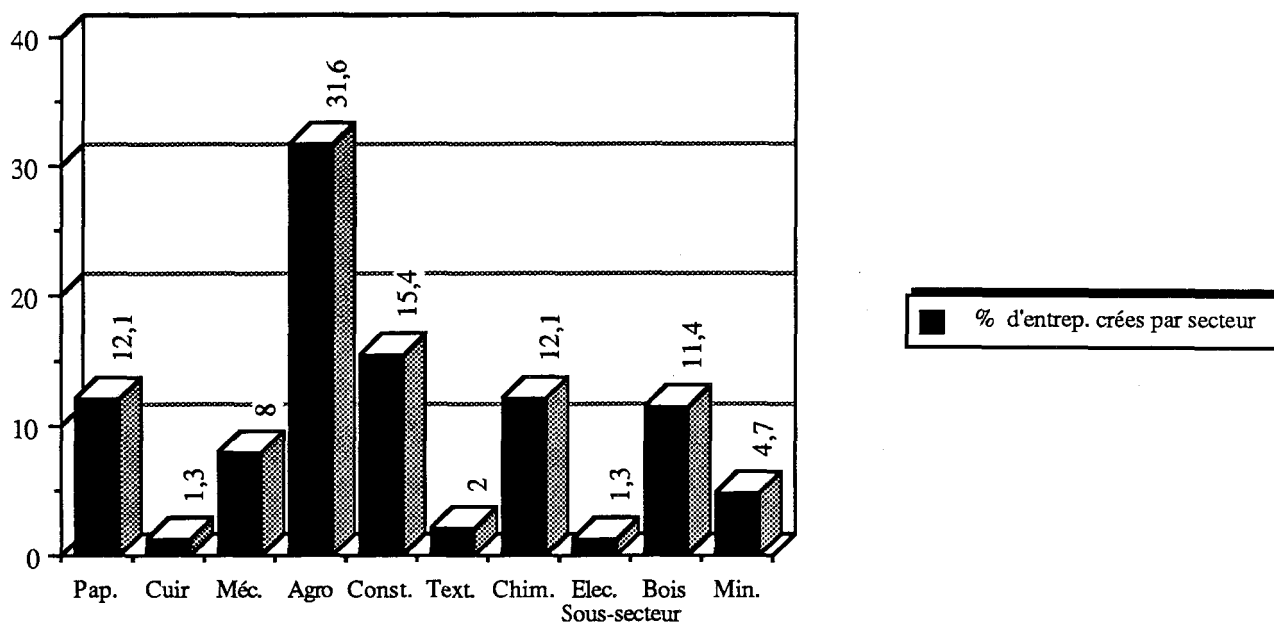
5.1.2 Étude sectorielle

Pour pousser plus avant cette étude descriptive de l'activité entrepreneuriale, examinons avec le tableau n° 10 et le graphique n° 15 la part des différents sous-secteurs au niveau des entreprises créées.

Tableau n° 10. Les entreprises créées par sous-secteur

Sous-secteur	Avant 62	62-73	74-85	86-88	Total
Agro-industrie	2	16	26	9	47
Bois	0	2	14	1	17
Imprimerie et papier	2	3	10	3	18
Industrie chimique	1	0	13	4	18
Ind. mécanique et métall.	1	1	7	3	12
Matériaux de construction	1	4	9	9	23
Minéraux non métalliques	0	0	7	0	7
Textile et habillement	0	0	3	0	3
Cuir et pneumatique	0	0	2	0	2
Electronique	0	1	0	1	2

Graphique n° 15. Entreprises créées par secteurs



Il en ressort que :

- le secteur de l'agro-industrie est nettement le secteur dans lequel il s'est toujours créé le plus d'entreprises même si l'on observe une diminution relative de la part du secteur depuis 1973;
- l'industrie des matériaux de construction est le deuxième secteur en importance au niveau de la création d'entreprises. Sa part relative a connu une forte évolution depuis 85 pour atteindre le même niveau que l'agro-industrie de 86 à 88;
- en troisième position, viennent le secteur imprimerie et papier ainsi que l'industrie chimique. La part relative du premier qui était de 28,6% en 62 se

stabilise depuis lors à environ 10%; de même l'industrie chimique se stabilise autour de 14% depuis 73;

- l'industrie du bois occupe la cinquième position avec au total 17 entreprises créées. Sa part relative est passée de 17,4% à 15,4% de 73 à 85 pour tomber à 3,3% de 86 à 88;
- l'industrie mécanique et métallurgique qui occupe la sixième position est en évolution depuis 62;
- la part relative des 4 autres secteurs, à savoir les secteurs textile et habillement, minéraux non métalliques, cuir et pneumatique, électronique, a toujours été presque nulle.

La plupart de ces tendances se confirment au niveau des projets en cours et des idées de projets exprimées les 5 dernières années comme nous le montre le tableau n° 11:

Tableau n° 11. Les projets et les intentions entrepreneuriales par secteur

Sous-secteur	projets au 31/12/88	intentions de 84 à 88
Agro-industrie	9	77
Textile et habillement	5	31
Bois	2	5
Industrie chimique	12	86
Matériaux de construction	2	21
Ind. mécanique et métall.	18	75
Minéraux non métalliques	4	17
Imprimerie et papier	5	47
Cuir et pneumatique	2	5
Electronique	2	4

On remarque ainsi que la baisse de la part des agro-industries que nous avons observé avec l'évolution des entreprises créées semble se confirmer au niveau des projets en cours où le secteur agro-industriel arrive seulement en troisième position après l'industrie métallurgique et l'industrie chimique qui, au niveau de la création, se situaient respectivement en 6ème et 3ème positions. Notons également que ces 3 secteurs se situent également en tête au niveau des intentions exprimées; on peut donc prédire que c'est là que se créeront le plus d'entreprises au cours des prochaines années.

Autre tendance qui se confirme : le déclin du secteur bois. De même, le secteur cuir et pneumatique ainsi que l'industrie électronique demeurent les parents pauvres en effectifs.

Mais voyons plus en détail avec le tableau n° 12 de la page suivante la composition de ces différents sous-secteurs :

Sous-secteur	Produit ou activité principale	Nombre d'entreprises
Agro-industrie	abattoir	1
	boulangeries	5
	brasserie	1
	limonaderie	2
	confiserie	1
	biscuiterie	1
	aliments pour bétail	2
	pale alimentaire	1
	huileries	2
	confitures	1
	laiteries	4
	maiserie	1
	minoteries	2
	vin de banane	1
	farine de poisson	1
	nuzeries	6
	café	1
	jus à base de fruits	1
	thé	10
	concentré de tomates	1
	sucserie	1
	cigarettes	1
Bois	menuiseries	15
	sciens	2
Cuir et pneumatique	rechapage de pneus	1
	articles en cuir	1
Electronique	radios	1
	cassettes	1
Imprimerie et papier	imprimeries	14
	serviettes hygiéniques	1
	valises en carton	1
	cartons	1
	papier hygiénique	1
Industrie chimique	médicaments	2
	articles en plastique	1
	matelas	2
	pyréthrine	1
	oxygène	1
	peinture	4
	quinine	1
	savons	2
	tubes en pvc	2
	dentifrices	1
	allumettes	1
Ind. mécanique et métal.	outillage agricole	3
	bandes de frein	1
	bijoux	1
	reproduction de clés	1
	casseroles	2
	étamene	2
	forge	1
	emballages métalliques	1
Matériaux de construction	portes et fenêtres métalliques	3
	profilés métalliques	1
	autres constructions métall.	4
	briqueteries	2
	cimenterie	1
	clouteries	2
	blocs ciment	2
	tuiles en béton	1
	grillage	2
	articles sanitaires	1
	liants pouzzolaniques	1
	treillis	1
	pierres ornementales	1
	tôles	1
Minéraux non métalliques	poteries	5
	craies scolaires	1
	briques de papyrus	1
Textile et habillement	hssus	1
	chaussures	1
	couvertures	1

Nous sommes donc en présence d'une industrie relativement diversifiée mais largement dominée par la production de biens de consommation et où la production de biens d'équipement, à part du petit outillage agricole, fait encore défaut.

Si l'on s'intéresse maintenant à voir dans quels secteurs les différentes catégories d'entrepreneurs dominent, on constate avec le tableau n° 13 que l'Etat domine largement le secteur des agro-industries; que les étrangers sont les plus représentés dans l'industrie mécanique et métallurgique tandis que les nationaux dominent les secteurs imprimerie et industrie du papier, l'industrie chimique de même que l'industrie du bois.

Tableau n° 13. Les entreprises créées par sous-secteur et par catégories d'entrepreneurs.

Sous-secteur	Etat	Etrangers	Nationaux	Coop. et asbl
Agro-industrie	27	13	6	1
Bois	3	2	8	4
Imprimerie et papier	4	2	8	4
Industrie chimique	5	6	7	0
Ind. mécanique et métall.	1	9	1	1
Matériaux de construction	3	10	10	0
Minéraux non métalliques	1	0	1	5
Textile et habillement	1	1	1	0
Cuir et pneumatique	1	1	0	0
Electronique	0	1	0	1

La prédominance des étrangers au niveau de l'industrie mécanique et métallurgique se remarque même au niveau des projets en cours. Il en est de même de celle des nationaux dans les secteurs imprimerie et industrie du papier ainsi que l'industrie du bois.

5.1.3 Une industrie concentrée dans la capitale

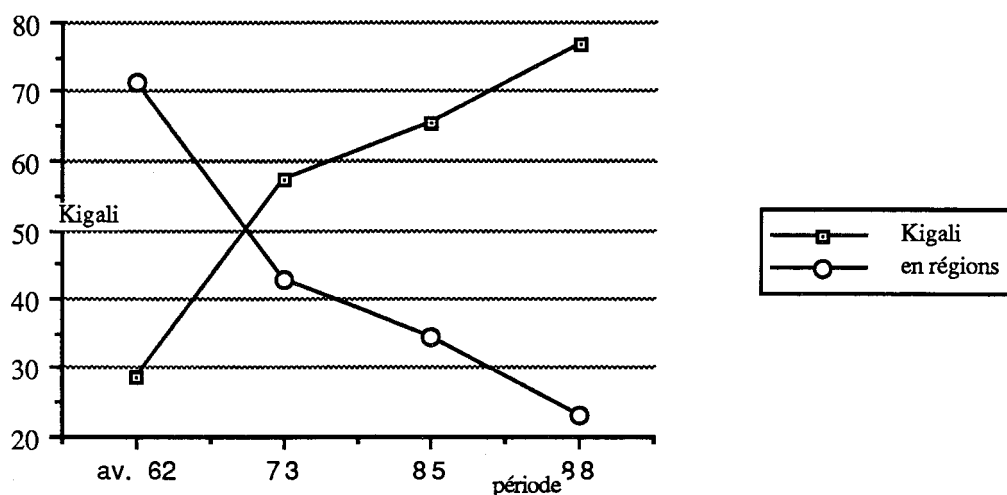
Le tableau n° 14 sur la localisation des entreprises créées nous montre que dans l'ensemble Kigali la capitale détient 64% de la totalité des entreprises industrielles créées. Loin derrière Kigali, viennent en ex-aequo les deux villes principales du pays après Kigali, soit Butare et Gisenyi avec chacune 7,4% des entreprises créées.

Tableau n° 14. Région d'activité des entreprises créées

Région d'activité	av. 62	62-73	74-85	86-88	Total
Kigali	2	12	59	23	96
Gitarama	1	1	2	0	4
Butare	1	4	4	2	11
Gikongoro	0	0	2	0	2
Cyangugu	1	2	6	1	10
Kibuye	0	0	3	0	3
Gisenyi	2	1	7	1	11
Ruhengeri	0	0	3	1	4
Byumba	0	1	2	2	5
Kibungo	0	0	3	0	3
Total en régions	5	9	31	7	52

On remarque par ailleurs avec le graphique n° 16 qu'au fil des années, la part relative des régions est en déclin constant par rapport à Kigali. La même tendance se remarque d'ailleurs au niveau des projets en cours où la part relative des régions (31,1%) demeure trop en deçà de celle de Kigali .

Graphique n° 16. Évolution de la part relative des régions dans la création d'entreprises industrielles



Signalons que pour l'ensemble des entreprises immatriculées au registre de commerce de 62 à 86, Kigali ne détient que 27%(*) du total. C'est donc dire combien le déséquilibre au niveau du secteur manufacturier est flagrant.

Considérée sous l'angle des secteurs (voir tableau n° 15), la part relative des régions devient supérieure à celle de Kigali seulement pour les agro-industries (57,4%) et l'industrie de minéraux non métalliques (71,4%). Il s'agit en fait d'entreprises qui, en majorité, utilisent des matières premières locales et s'implantent en conséquence à proximité des sources d'approvisionnement. La même proportion majoritaire se remarque au niveau des projets dans l'agro-industrie et dans l'industrie du bois.

(*) source : Direction générale du commerce

Tableau n° 15. Région d'activité des entreprises créées par sous-secteurs

Sous-secteur	Kigali	En régions
Agro-industrie	20	27
Bois	11	6
Imprimerie et papier	13	5
Industrie chimique	13	5
Ind. mécanique et métall.	9	3
Matériaux de construction	21	2
Minéraux non métalliques	2	5
Textile et habillement	3	0
Cuir et pneumatique	2	0
Electronique	2	0

En ce qui concerne les régions dans lesquelles les différentes catégories d'entrepreneurs sont les plus représentées, on remarque avec le tableau n° 16 qu'en régions, l'Etat se retrouve au premier rang suivi de loin par les coopératives et asbl tandis qu'à Kigali, les étrangers et les nationaux se retrouvent à égalité au premier rang.

Tableau n° 16. Région d'activité des entreprises créées par catégories d'entrepreneurs

Catégorie d'entrepreneurs	Kigali	en régions
Etat	15	31
Etrangers	39	6
Nationaux	39	3
Coopératives et asbl	3	13

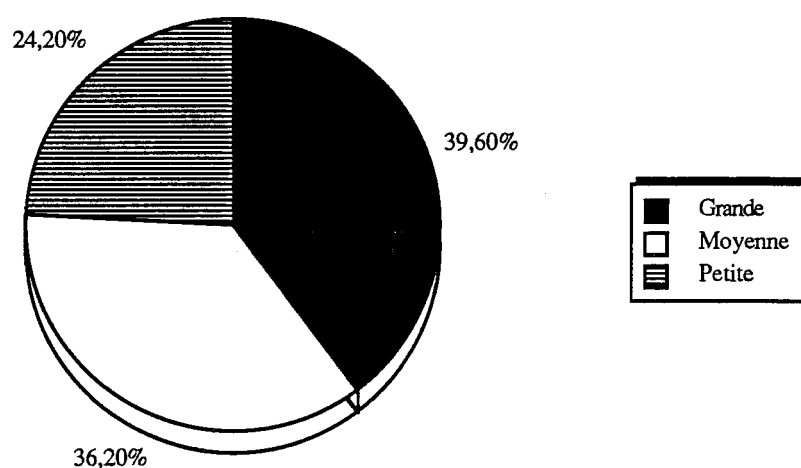
5.1.4 La taille des entreprises et des projets

Parlant de la taille des entreprises, il faut bien se rappeler que les données brutes que nous utilisons sont basées sur les entreprises enregistrées au niveau du ministère de l'Industrie, ce

qui laisse de côté les entreprises du secteur informel, toutes de petite taille et assez mal connues jusqu'à date. Nous reviendrons plus loin sur cette catégorie d'entreprises.

Nonobstant cela, on remarque avec le graphique n° 17 que la majeure partie des entreprises créées sont des petites et moyennes entreprises(*) : 60,4% contre 39,6% de grandes entreprises.

Graphique n° 17. La taille des entreprises créées



Les PME ont d'ailleurs toujours été en majorité comme on le voit sur le tableau n° 17 et leur part relative tend à s'accroître depuis 1973.

(*) le concept de PME dans le contexte rwandais est défini dans la partie traitant du cadre conceptuel

Tableau n° 17. La taille des entreprises créées sur les différentes périodes

Période	Grandes entreprises	PME
av. 62	3	7
62-73	10	21
74-85	35	91
86-88	11	30
Total	59	90

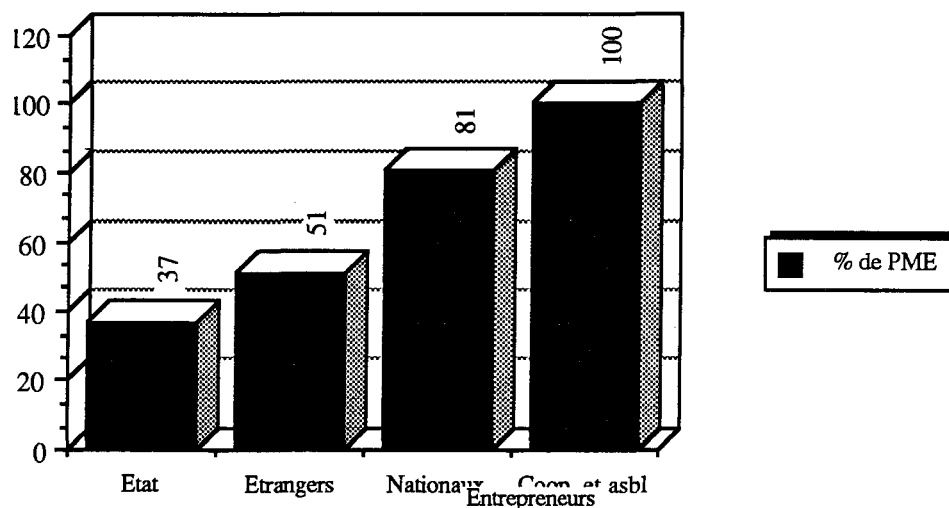
Sur le plan sectoriel, la part relative des PME devient minoritaire au niveau de 3 secteurs : les agro-industries, l'industrie chimique et l'industrie de textile et habillement ; de même d'ailleurs au niveau des projets. Il s'agirait donc là de secteurs exigeant une importante mise de fonds; l'investissement par projet prévu au niveau de ces 3 secteurs est en moyenne respectivement de 89, 189, et 477MM de francs rwandais (environ 1,4MM ; 2,9MM ; et 7,3MM de \$ can).

Tableau n° 18. La taille des entreprises créées par sous-secteur

Sous-secteur	Grandes entreprises	PME
Agro-industrie	30	17
Bois	0	17
Imprimerie et papier	5	13
Industrie chimique	12	6
Ind. mécanique et métall.	4	8
Matériaux de construction	6	17
Minéraux non métalliques	0	7
Textile et habillement	2	1
Cuir et pneumatique	0	2
Electronique	0	2

Une dernière dimension nous intéresse à propos de la taille, c'est la taille des entreprises et des projets en fonction des différentes catégories d'entrepreneurs : on remarque ainsi avec le graphique n° 18 que la totalité des coopératives et asbl sont des PME, 81% des entreprises créées par des nationaux sont des PME alors que seulement 51% des entreprises créées par des étrangers et 37% des entreprises étatiques sont de taille petite ou moyenne.

Graphique n° 18. Pourcentage de PME par catégorie d'entrepreneurs



Au niveau des projets également, si on considère les 2 principales catégories de promoteurs, on remarque que 63% des projets de nationaux sont des projets de PME alors que 48% seulement le sont pour les étrangers.

5.1.5 Les entreprises du secteur informel

Avant de clore ce chapitre sur le profil de l'entrepreneurship manufacturier au Rwanda, il nous semble important de glisser un mot sur les entreprises du secteur informel qui, comme nous

l'avons vu, peut constituer une source intéressante d'opportunités à explorer. Un inventaire réalisé par le ministère de l'Industrie en Septembre 89 (voir le tableau n° 19) a permis de dénombrer 7279 unités de production à travers tout le pays. Par différence avec les 143 entreprises du secteur formel, on obtient ainsi un total de 7136 entreprises informelles, soit une proportion de 2% du formel à l'informel. C'est dire qu'il faut voir aussi dans l'informel un bon potentiel entrepreneurial pour l'industrie manufacturière...

Tableau n° 19. Les entreprises manufacturières (secteur informel compris) par préfecture et par type d'activité.

Type d'activités	Butare	Byumba	Cyangugu	Gikongoro	Gisenyi	Gitarama	Kibungo	Kibuye	Kigali	Ruhengeri	Total	%
Cuir et articles en cuir	13	1	17	5	2	13	16	1	23	0	91	1.3
Agro-alimentaire	104	10	6	3	15	33	8	4	44	6	233	3.2
Textile et habillement	611	31	373	127	54	122	55	82	543	44	2042	28.1
Bois et ouvrages en bois	664	45	576	96	149	111	140	91	516	174	2562	35.2
Papiers cartons	2	0	1	0	1	1	1	0	14	0	20	0.3
Produits chimiques	3	0	1	0	0	0	0	0	16	1	21	0.3
Minéraux non métalliques	670	14	213	77	55	53	25	39	193	39	1378	18.9
Produits métalliques	157	6	87	24	20	33	13	14	206	34	594	8.2
Réparations et serv. divers	66	2	11	1	17	19	23	5	149	7	300	4.1
Divers	19	0	4	5	0	2	4	0	3	1	38	0.5
Total	2309	109	1289	338	313	387	285	236	1707	306	7279	100
%	31.7	1.5	17.7	4.6	4.3	5.3	3.9	3.2	23.5	4.2	100	

Examinons maintenant la répartition sectorielle : on s'aperçoit que le secteur bois occupe le premier rang, suivi par le secteur textile et habillement puis par l'industrie de minéraux non métalliques. Ceci contraste avec ce que nous avons observé au niveau du seul secteur formel où l'agro-industrie, l'industrie des matériaux de construction et l'industrie chimique étaient majoritaires. Nous pensons qu'il s'agit là principalement d'une différence entre les marchés visés, les entreprises informelles visant principalement les bas revenus alors que le secteur formel vise principalement les revenus hauts ou moyens et dans une moindre mesure l'exportation.

Quant à la répartition régionale, on constate que Kigali ne détient que 23,5% du total des entreprises alors que pour le seul secteur formel, elle détenait 64,4% des entreprises créées. Il faut noter cependant que les régions dans lesquelles on avait enregistré le plus fort taux de création d'entreprises industrielles se retrouvent majoritaires également au niveau du secteur informel : c'est le cas de Butare, Kigali et Cyangugu qui occupent le premier, deuxième et troisième rang. Cela s'explique par le fait que même si le secteur informel vise les bas revenus, il s'agit surtout du marché des salariés dont la taille est elle-même dépendante de la structure industrielle de la région. Le cas particulier de Gisenyi qui au niveau de la création d'entreprises industrielles était en deuxième position et qui en total se retrouve en 6ème position peut s'expliquer par le fait qu'il s'agit d'une région agricole très fertile et où en conséquence la lutte pour la survie (ce qui est souvent le cas pour les entrepreneurs du secteur informel) est moins prononcée.

5.1.6 Conclusion

Notre objectif au cours de ce chapitre était de dégager un profil et de cerner de manière exploratoire la problématique de l'entrepreneursip manufacturier au Rwanda.

À cette fin , nous nous sommes servis d'une grille de mesure à 5 dimensions, à savoir les intentions entrepreneuriales, les projets, les entreprises créées, les entreprises faillies et le développement des entreprises créées. Ceci nous a permis entre autres de situer le problème au niveau de la natalité des entreprises, comparaison faite avec l'ensemble des entreprises créées. Poursuivant l'analyse, nous avons été amené à décomposer le problème du taux de natalité en deux angles différents :

- d'une part, le nombre des intentions entrepreneuriales lui-même est assez faible, ce qui pose un problème au niveau de l'esprit entrepreneurial ou de son expression;
- d'autre part, le taux créations/intentions est assez faible pour les nationaux comparativement aux étrangers, ce qui pose un problème d'accessibilité aux ressources pour la catégorie d'entrepreneurs qui intéressent notre étude, c'est à dire les nationaux.

C'est l'ensemble de ces problèmes que nous tenterons de cerner de plus près dans le chapitre qui suit, à travers les perceptions des acteurs du milieu.

5.2 Les obstacles perçus et les solutions proposées

L'analyse que nous avons menée dans la partie qui précède nous a conduit à situer le problème de l'entrepreneurship manufacturier rwandais au niveau de la natalité des entreprises, phénomène qui comme nous l'avons vu dans la partie théorique, est dépendant de plusieurs variables : culturelles, politiques, économiques...

Il était donc indiqué, pour rechercher des solutions au problème, de d'abord cerner les variables qui constituent des obstacles à la création d'entreprises manufacturières au Rwanda. C'est l'ensemble des résultats obtenus par rapport à ces deux thèmes (les obstacles et les solutions proposées) que présente le présent chapitre.

- 5.2.1 Les obstacles perçus
- 5.2.1.1 L'esprit entrepreneurial
- 5.2.1.1.1 Généralités

D'une manière générale (voir tableau n° 20), les répondants estiment que l'esprit entrepreneurial est assez présent chez les rwandais mais qu'il est inégalement réparti dans les différentes couches de la population.

Tableau n° 20. L'esprit entrepreneurial chez les Rwandais - Résultats obtenus

Item	% affirmatif		
	Promoteurs	Encadrement	Ensemble
1. L'esprit entrepreneurial est assez présent au Rwanda, il ne demande qu'à être encouragé et soutenu.	91,6	79,2	83,3
2. L'esprit d'entreprise se retrouve surtout chez la jeunesse (moins de 30 ans) non scolarisée.	83,3	42,9	68,4
3. L'esprit d'entreprise se retrouve surtout chez la population adulte (plus de 30 ans) non scolarisée.	50	41,6	44,4
4. L'esprit d'entreprise se retrouve surtout chez la jeunesse scolarisée.	66,7	35	46,9
5. L'esprit d'entreprise se retrouve surtout chez la population adulte scolarisée.	66,7	73,7	71,4
6. L'esprit d'entreprise se retrouve dans toutes les couches de la population.	36,4	62,5	54,3

Il semble que chez les jeunes, les "instruits" soient moins entreprenants que les non-instruits, ce qui est le contraire chez les adultes .Voilà l'explication donnée à ce sujet par la journée d'échanges entre promoteurs du 1er Septembre 1989 :

"... les jeunes moins instruits manifestent plus d'esprit d'entreprise parce-qu'ils sont moins informés sur les risques ou que de toute façon, ils n'ont pas grand chose à risquer... Traditionnellement qui dit adulte au Rwanda dit aussi sagesse, et en conséquence moins d'ouverture au changement et à la prise de risques. En milieu urbain cependant, on est de plus en plus poussés par des perspectives de carrière moins prometteurs et par un salaire qui ne parvient plus à équilibrer les dépenses d'une famille souvent nombreuse"

Faut-il en déduire que dans l'ensemble, entreprendre au Rwanda a jusqu'ici été synonyme de lutte pour la survie et rarement de besoin d'accomplissement ou de désir d'indépendance? Nous sommes portés à le croire ; la preuve de ceci est d'ailleurs que comme nous l'avons vu, une grande majorité de petites entreprises préfèrent rester dans le secteur informel, limitant ainsi leur croissance mais assurant peut-être le minimum qu'il faut pour la subsistance de la famille du propriétaire. Il y'a bien entendu d'autres facteurs corrélés à celui-ci pour expliquer cette prédominance de l'informel ; nous y reviendrons plus loin.

5.2.1.1.2 La culture rwandaise et l'esprit entrepreneurial

Nous avons vu qu'une culture entrepreneuriale se traduit par un système social où la position d'entrepreneur est bien perçue et qui valorise les caractéristiques personnelles rencontrées chez les entrepreneurs (besoin d'accomplissement, prise de risques, confiance en soi ou

internalité du locus de contrôle, besoin d'indépendance et d'autonomie...). Le tableau n° 21 nous décrit l'opinion de nos répondants à ce sujet.

Tableau n° 21. La culture rwandaise et l'esprit entrepreneurial - Résultats obtenus

Item	% affirmatif		Ensemble
	Promoteurs	Encadrement	
1. Au Rwanda, la position d'entrepreneur est bien perçue, c'est à dire que l'entrepreneur est estimé socialement et personnellement	83,3	95,9	91,7
2. La culture rwandaise valorise :			
- le besoin d'accomplissement, c'est à dire la volonté et le besoin de vaincre des obstacles	91,7	78,3	82,9
- la créativité et l'initiative, c'est à dire une tendance à briser le cercle de la routine	58,3	50	53
- la prise de risques	33,3	27,3	29,4
- la confiance en soi	54,5	76,2	68,8
- le besoin d'indépendance et d'autonomie	50	78,2	68,6

92% de nos répondants pensent donc qu'au Rwanda l'entrepreneur est estimé socialement alors que seulement 60% en moyenne pensent que la culture rwandaise valorise les caractéristiques personnelles associées aux entrepreneurs. Il y'a là une contradiction à laquelle nous pensons trouver une explication dans un des compte-rendus d'ateliers de la journée d'échanges du 01/9/89 entre promoteurs de PMI : L'entrepreneur rwandais, écrivent les membres de cet atelier, "est socialement estimé et envié par son entourage en raison de son standing de vie et de ses moyens matériels." C'est donc plus sa réussite matérielle qui est estimée et ce, indépendamment de son caractère ou de sa nature entrepreneuriale.

Mais plongeons un peu dans le contexte socio-historique du Rwanda pour tenter de cerner de plus près ces obstacles culturels à l'esprit entrepreneurial. Convaincus que l'aspect culturel d'un peuple est ce qu'il y'a de plus difficile à saisir ou à démontrer, nous nous contenterons ici de voir ce qu'en disent quelques chercheurs rwandais parmi ceux qui ont le plus travaillé sur l'histoire et la culture rwandaises.

- Prise de risques, créativité et initiative

Selon un chercheur de renom sur la culture rwandaise, Mr. MANIRAGABA Balibutsa(*), le rwandais est de nature pessimiste. Il suffit pour s'en convaincre, écrit-il, de consulter le corpus de proverbes. À titre d'exemples, il nous réfère aux proverbes suivants avec leur interprétation :

- *Ikigukijije none kiruta ikigukijije ejo* : Ce qui te rend la vie sauve aujourd'hui vaut mieux que ce qui te rendra la vie sauve demain.
- *Iby'ejo bibona ab'ejo* : À chaque jour suffit sa peine.
- *Ruliye abandi ntirukwibagiwe* : La mort qui en dévore d'autres ne t'oublie point.
- *Utaza iminsi arata urugo* : Celui qui est inconscient de ce que nous réserve l'avenir vante sa famille et ses biens.

Ainsi, poursuit-il, "l'existence humaine est pure temporalité. Elle est histoire. Etre là (*kubaho*) c'est épuiser un à un sa ration de jours...". Une telle conception, on en convient,

(*) MANIRAGABA Balibutsa, Les perspectives de la pensée philosophique bantu-rwandaise après Alexis Kagame, 1985.

ne peut encourager des valeurs comme l'initiative, l'innovation, le risque, l'implication à long terme.

- Confiance en soi ou Lieu de contrôle interne

Il serait faux de dire, écrit MANIRAGABA , que le rwandais n'admet aucune responsabilité personnelle ou collective dans la trame de son existence mais il serait également faux de nier que sa conception de l'existence soit plutôt fortement fataliste (fatalisme dans le sens d'une croyance ou une doctrine "suivant laquelle certains événements sont fixés d'avance par une puissance extérieure et supérieure à la volonté de sorte que quoi qu'on fasse, ils se produiront infailliblement").

Mr. MANIRAGABA fonde son argumentation sur une analyse des textes de la tradition orale rwandaise et nous livre encore, à titre d'exemples, quelques proverbes caractéristiques de cette mentalité chez le rwandais :

- *Nta muti w'akaje* : Il n'y a pas de remède contre la fatalité.
- *Nta nkire ikira kabili* : Personne ne survit deux fois à son destin.
- *Ntawe ushima umunsi butalira* : On ne se félicite d'une journée que le soir.
- *Ntawe usiga umuruho* : Personne ne peut courir plus vite que sa misère.
- *Ntawe urenga iminsi Imana yavuze* : Personne ne survit au jour fatidique décrété par Dieu.

Ainsi, "l'existence humaine est soumise comme à une sorte de loi cosmique qui règle d'une façon mécanique le cours de la vie. L'homme est absolument impuissant devant cette loi..."

- Indépendance et autonomie

Pour les promoteurs réunis dans la journée d'échanges du 01/9/89, "le système politique féodal (*Ubugake*) dans lequel nous avons vécu pendant des siècles a créé une mentalité de servilité, de dépendance...". Un auteur rwandais, cité par Donat MUREGO(*) dans sa thèse de doctorat sur la révolution rwandaise, abonde dans le même sens quand il écrit : "les Banyarwanda (les rwandais) ont en quelque sorte le *bugake* dans le sang et sa réalité pratique ne disparaîtra pas de si tôt". Et MUREGO d'expliquer : " le *bugake* dans le sang signifie que le système a réussi à pénétrer la mentalité, à dicter des attitudes et à déterminer les comportements des rwandais".

Mais en quoi consistait cette institution d'*Ubugake* (mot tantôt traduit comme "structure de clientèle", "féodalité", "contrat de servage", "courtisanerie"... Pour simplifier, empruntons la définition donnée par MAQUET, citée par MUREGO :

" *L'Ubugake* dénote la relation créée lorsqu'un individu qui occupait un rang inférieur dans la hiérarchie du prestige social et de la richesse en bétail, offrait ses services et demandait la protection d'une autre personne dont le statut dans la hiérarchie sociale était plus élevé. Si l'offre était acceptée, l'homme dans la position supérieure confiait à l'autre une ou plusieurs vaches."

(*) MUREGO Donat, La révolution rwandaise, 1975

Cette conception de relations entre supérieurs et inférieurs s'incarnait "dans presque toutes les formes de rapports hiérarchiques : administratif, militaire, judiciaire, économique, religieux, ... et a réussi, écrit NOTHOMB(*) , à rabaisser inévitablement beaucoup de coeurs bien nés. Pour conserver la faveur du seigneur, poursuit-il, il n'y a qu'une seule voie à suivre : la résignation et la soumission inconditionnée.

Certains proverbes évoquent de manière imagée cette "stoïque passivité" dont doit s'armer le faible. NOTHOMB cite, à titre d'exemples :

- *Amaboko make atera imico myiza* : La faiblesse impose la docilité.
- *Ubukana bw'imboga ntibwotsa imbehe* : La chaleur des légumes ne brûle pas l'assiette. Sens : la colère d'un faible est inefficace devant plus puissant que lui.
- *Turareshya irashonjesha* : "Nous sommes égaux" affame. Sens : une tentative de se mettre sur le même pied d'égalité qu'un supérieur est cause de ruine certaine.

Poussant l'analyse plus loin, Donat MUREGO insiste sur "le caractère politique de l'action menée au niveau des gouvernants pour s'assurer la subordination ou la soumission des sujets en leur créant un climat tel que chacun reconnaisse qu'il est faible, qu'il a besoin de protection et qu'il fasse de la recherche de celle-ci le but de son existence."

C'est donc vraisemblablement un tel esprit qui se perpétue après trente ans d'abolition du système féodal...

(*) in MUREGO Donat, op cit.

5.2.1.1.3 Le système d'enseignement

Nous avons vu que l'école joue un rôle de première importance dans le modelage du système des valeurs. Les résultats obtenus à ce chapitre (voir tableau n° 22) se passent de commentaires : en effet, seuls 25% de nos répondants considèrent que notre système d'enseignement valorise la fonction entrepreneuriale auprès de ses étudiants. D'autre part, 33% seulement de nos répondants considèrent que nos programmes d'éducation tiennent compte de la création de son entreprise comme une alternative à la sortie de l'école.

Tableau n° 22. Le système d'enseignement et l'esprit entrepreneurial - Résultats obtenus

Item	% affirmatif		
	Promoteurs	Encadrement	Ensemble
1. Le système scolaire actuel valorise la fonction entrepreneuriale auprès de ses étudiants.	33,3	21,7	25,7
2. Le système scolaire actuel tient compte de la création de son entreprise comme une alternative à la sortie de l'école.	58,3	20,8	33,4

À ce sujet, un haut fonctionnaire de l'Etat, le Docteur Innocent BUTARE(*) écrivait récemment : "Une question capitale : pourquoi la proportion de nos diplômés est-elle si infime parmi nos entrepreneurs, nos artisans, nos artistes ? Pourquoi la quasi-totalité de nos innovateurs est-elle constituée des exclus de l'école ? Il se pourrait que notre système d'enseignement soit trop normatif et trop conformiste pour contrer la production de gens capables d'imaginer et d'inventer ; ce système fonctionnerait alors comme une machine à

(*) BUTARE Innocent, Il faut défendre notre identité culturelle, La Relève n° 86 du 8 au 14 Septembre 1989

produire des diplômés, des gens cultivés et non des hommes de culture". Car, pour le docteur BUTARE, " un homme de culture , c'est celui qui crée tandis qu'un homme cultivé c'est celui qui connaît beaucoup de choses sur la société, qui a reçu de la culture..."

5.2.1.1.4 Les "modèles"

Enfin, parlant des entrepreneurs qui servent ou peuvent servir de modèles aux candidats à la création d'entreprise, 83% de nos répondants (voir tableau n° 23) estiment que ces modèles ne manquent pas car il y'a assez d'entrepreneurs rwandais qui ont bien réussi. Par contre, seuls 53% jugent que ces exemples se retrouvent dans toutes les couches de la population.

Les jeunes et la population instruite apparaissent comme les segments les moins représentés parmi les entrepreneurs, seuls 33% et 39% de nos répondants jugeant que des modèles se retrouvent surtout dans la population jeune ou instruite (contre 62,7% pour la population adulte et 56% pour la population non instruite). Ceci rejoint les propos de MESCHER * (1987) quand il écrivait : "Une des causes importantes à ce manque d'esprit d'entreprise chez les jeunes est le manque de modèles de référence". Les promoteurs réunis le 01/9/89 ont fait le même constat.

* MESCHER Micheline, Climat de l'investissement et environnement opérationnel de l'entreprise privée au Rwanda, 1987

Tableau n° 23. Les "modèles" et l'esprit entrepreneurial - Résultats obtenus

Item	% affirmatif		
	Promoteurs	Encadrement	Ensemble
1. Ce ne sont pas les exemples qui manquent aux entrepreneurs potentiels; il y'a assez d'entrepreneurs Rwandais qui ont bien réussi.	83,3	83,3	83,3
2. Ces exemples se retrouvent surtout au niveau de la population jeune non scolarisée.	50	40,9	47,1
3. Ces exemples se retrouvent surtout au niveau de la population adulte non scolarisée.	66,7	63,6	64,7
4. Ces exemples se retrouvent surtout au niveau de la population jeune scolarisée.	8,3	25	18,8
5. Ces exemples se retrouvent surtout au niveau de la population adulte scolarisée.	50	66,6	60,6
6. Ces exemples se retrouvent dans toutes les couches de la population	41,7	59,1	53

5.2.1.2 Les occasions d'affaires

Le tableau n° 24 récapitule les résultats obtenus au chapitre des occasions d'affaires. Nous pouvons ainsi remarquer qu'une forte majorité de nos répondants (89%) considèrent que dans tous les secteurs de l'économie, il y'a des opportunités pour de nouvelles petites et moyennes industries. Certains secteurs cependant sont jugés plus que d'autres comme porteurs d'opportunités : ainsi, par ordre décroissant du nombre de répondants affirmant les potentialités, nous retrouvons :

1. le développement du secteur artisanal;
2. les marchés publics;
3. l'import-substitution;
4. les grandes entreprises;
5. l'exportation.

Voilà en quels termes les promoteurs réunis le 1er Septembre 1989 s'exprimaient sur cette question :

" Le marché (tant national qu'étranger) offre assez d'opportunités à de nouvelles PMI mais elles sont actuellement mal ciblées. Il faut cependant reconnaître que les possibilités au niveau de l'import-substitution tendent à être épuisées, d'où il faudra explorer de plus en plus les possibilités de développement de nos entreprises artisanales notamment par une production en série permettant de réduire les prix et en leur facilitant l'accès aux réseaux de distribution. Un autre créneau auquel il convient à l'avenir de porter assez d'attention, c'est le marché étranger (exportations) ; encore que sur le plan régional, il y'a encore assez de problèmes à résoudre au niveau des gouvernements ..."

Tableau n° 24. Les opportunités ou occasions d'affaires - Résultats obtenus

Item	% affirmatif		
	Promoteurs	Encadrement	Ensemble
1. Le marché rwandais offre plusieurs opportunités pour de nouvelles PMI au niveau de l'import-substitution.	74,5	82,6	80
2. Le marché étranger offre plusieurs opportunités pour de nouvelles PMI (exportations).	58,3	56,5	57,1
3. Les marchés publics peuvent offrir plusieurs opportunités à de nouvelles PMI.	91,7	82,6	85,7
4. Les grandes entreprises peuvent offrir plusieurs opportunités à de nouvelles PMI.	91,7	65,2	74,3
5. Le marché Rwandais offre plusieurs opportunités de développement du secteur artisanal.	100	95,8	97,2
6. Dans tous les secteurs de l'économie, il y'a plusieurs opportunités pour de nouvelles PMI.	75	95,8	88,9

Essayons maintenant de voir de plus près chacun de ces créneaux :

5.2.1.2.1 Le marché intérieur

Il a été souvent dit, et à juste titre, que l'étroitesse du marché rwandais et la faiblesse du pouvoir d'achat de la population constituent des obstacles majeurs au développement industriel du pays : Avec 6 millions d'habitants et un revenu per capita de \$US 280 (données de 85), le Rwanda se situe à la dix-neuvième position des pays du monde à faible revenu.

Il va donc de soi que toute politique de promotion industrielle à long terme doit passer par un accroissement de la productivité agricole qui emploie 95% de la population. La Banque mondiale(*) écrivait récemment à ce sujet en ces termes :

" Comme dans le passé, l'évolution du secteur agricole déterminera dans une large mesure l'avenir économique du pays et le bien-être de la population dans les années à venir. Une croissance soutenue de l'agriculture contribue à stimuler la demande des produits manufacturiers locaux, à fournir des matières premières aux agro-industries, à accélérer l'accumulation du capital dans l'industrie et à accroître les recettes en devises nécessaires à l'importation des intrants industriels. Toute politique industrielle qui aurait pour effet de redistribuer les ressources aux dépens du secteur agricole serait vouée à l'échec..."

Mais d'un autre côté, l'on ne peut concevoir un développement de l'agriculture au Rwanda si l'industrie ne vient pas d'une part lui fournir les moyens techniques indispensables à une augmentation de la productivité et d'autre part valoriser la production agricole. C'est ce que recommande la Banque mondiale quand elle dit :

" À court et moyen terme, le rôle de l'industrie rwandaise devrait être de soutenir le développement et la modernisation de l'agriculture. Il conviendrait d'accorder un rang de priorité élevé à la production efficace sur place, de petits outils agricoles et d'autres intrants agricoles si les coûts et la qualité peuvent

(*) Banque mondiale, Le secteur manufacturier au Rwanda : performance et problèmes de politique industrielle, 1985.

être concurrentiels avec les importations. Par ailleurs, les industries produisant des biens de consommation de base et transformant des matières premières locales sont au nombre de celles qui apparaissent économiquement justifiées au Rwanda."

Dans cette dernière catégorie, la Banque mondiale nous donne quelques exemples : Les activités les plus prometteurs, dit-elle, semblent être la production de briques, la confection, et la boulangerie. De même, la charpenterie et la menuiserie pourraient également contribuer largement à l'expansion de petites entreprises...".

Mentionnons par ailleurs au chapitre des outils agricoles, les initiatives louables de nos artisans qui pourraient s'avérer des opportunités intéressantes pour de nouvelles PMI : la fabrication de centrifugeuses pour l'extraction du jus de banane, des dépulpeuses de café, des outillages pour la menuiserie, des batteuses de sorgho, des moulins à usage ménager pour manioc, sorgho ou arachide, ...etc.

Il ne faut donc pas se limiter au seul constat de la faiblesse du pouvoir d'achat pour conclure hâtivement que les opportunités d'investissement sont inexistantes. Comme le dit MESCHER (1987), l'enjeu est celui d'adapter l'offre à ce pouvoir d'achat et aux besoins de la population. Il dit notamment à ce sujet :

" Le fait est que les paysans produisent en surplus et qu'ils épargnent, comme nous le montre l'expérience des Banques populaires. Les contraintes ne viennent donc pas d'un manque de demande mais d'un secteur industriel inapproprié qui ne manufacture pas les produits adaptés aux besoins et bas

revenus de la famille rurale qui se montent actuellement à FRW 54.901 par année. Le budget familial rwandais et l'enquête sur la consommation montrent qu'en moyenne la famille rurale dépense FRW 33.000 par année".

Mentionnons enfin puisque nous parlons des occasions d'affaires que l'étude en cours au Ministère de l'industrie et de l'artisanat sur la stratégie sectorielle de l'agro-industrie a identifié par rapport au marché intérieur, dix filières sur lesquelles elle portera principalement ses investigations :

- la filière carnée comprend la viande, le poisson, le lait et la tannerie. La viande est considérée sous l'angle de ses transformations : abattoirs, conservation-stockage et charcuterie ; le lait (traitement, transformation et conservation) sera l'objet d'une étude de dimensionnement selon les marchés du fait des difficultés de collecte et de distribution ; la tannerie concernera l'étude de l'opportunité éventuelle d'un premier traitement des peaux à mener avec les partenaires actuels;
- la filière huile traitera des conditions de transformation du soja, de l'arachide, du maïs et du tournesol;
- pour la filière sucre, l'usine actuelle de 5.000 tonnes va donner lieu à une étude de factibilité pour une extension à 9.000 tonnes. D'autre part, il s'agira de déterminer la pertinence et la complémentarité de l'étude d'installation d'autres complexes sucriers dans d'autres régions du pays;
- la filière produits vivriers comprend les produits ci-après : légumes et fruits, haricots, petits pois, bananes, patates douces, manioc, pommes de terre. Elles

seront étudiées sous l'angle des conditions techniques et économiques de leur conditionnement et de leur transformation;

- la filière céréalière comprend le blé, le maïs, le sorgho et le riz. Ces quatre produits seront abordés selon qu'il faille intensifier la production d'intrants ou de les transformer par l'implantation d'équipements (moulin, décortiqueuse, ...) et autres unités de transformation industrielle;
- le tabac sera analysé sous l'angle de sa transformation locale en divers produits : cigarettes, cigare, tabac de pipe;
- la filière déchets et sous-produits agro-sylvo-pastoraux et agro-industriels sera analysée sous l'angle de leur valorisation industrielle;
- la filière huiles essentielles sera étudiée dans le cadre de leur production locale par la transformation industrielle des arbres et plantes à huiles essentielles pour la satisfaction des besoins nationaux dans ce domaine mais surtout pour l'apport de devises;
- la filière bois sera traitée sous divers aspects. Il s'agira par exemple de l'intrant énergie (le charbon de bois), de l'emballage sous forme de caissettes de bois, des matériaux de construction, de l'industrie du papier ainsi que de tout autre produit de transformation industrielle du bois;
- la filière intrants et équipements. Pour les intrants, l'on entend les aliments pour bétail, la chaux, les pesticides et insecticides, les engrais et les semences ainsi que les produits vétérinaires... Les équipements comprennent l'emballage, le petit équipement, le matériel et outillage agro-pastoral. L'on étudiera notamment les conditions et possibilités de leur production locale.

Cette étude aboutira donc à une banque d'idées d'affaires "étudiées jusqu'à leur phase de pré-factibilité".

5.2.1.2.2 Les marchés publics

L'étude menée par le projet PRIME(*) sur "l'accès des artisans et des petits producteurs aux commandes publiques" peut nous aider à nous faire une idée de l'importance des marchés publics et de la part occupée par les entreprises nationales sur ce marché. Nous apprenons ainsi que le seul marché de fournitures puisque c'est lui qui nous intéresse (celui des travaux est encore plus important) a totalisé plus de 6,5 milliards de FRW de 1986 à Juin 89 . Notons que ces données se rapportent aux seules commandes passées par marchés publics et ne comprennent pas en conséquence les consommations courantes des ministères et autres services étatiques.

Si nous considérons maintenant les seules commandes passées par adjudication publique (par opposition au marché de gré à gré), nous relevons que la part des entreprises étrangères sur ce marché a été 73%, soit 1,7 milliard de frw sur 2,4 milliards de 86 à juin 89. C'est dire qu'encore là, il y'a un bon potentiel d'occasions d'affaires qu'il conviendrait d'analyser plus en profondeur en tenant compte notamment du fait qu'une partie de ce marché provient des aides extérieures avec leurs contraintes et conditions.

(*) BILINDABAGABO Frédéric et al, Accès des artisans et petits producteurs aux commandes publiques, Janvier 1990

À titre d'information, mentionnons que les marchés publics de travaux ont totalisé 17,6 milliards de FRW au cours de la même période, 70 % de ce marché revenant aux entreprises étrangères.

5.2.1.2.3 Les grandes entreprises

Selon les données du Tableau entrées-sorties (voir tableau n° 25), la proportion des ventes effectuées par les industries manufacturières envers d'autres unités manufacturières du pays est en moyenne de 2,6%. C'est donc dire que l'intégration de notre tissu industriel est encore très faible.

Tableau n° 25. Ventes des industries aux autres industries selon le TES de 1985 (en % des ventes totales du secteur)(*)

Secteur	%
café,thé	0
boissons	0
autres aliments	22,7
vannerie	0
textiles	0,6
bois	16,2
papier	7,3
chimique	1,7
non-métallique	0,6
métallique	5,8
Total	2,6

(*) Source : MEAD et NGIRABATWARE, Les moyennes et grandes entreprises du secteur manufacturier : évaluation et impact des politiques économiques, Juillet 1988

Des progrès notoires ont cependant été enregistrés au cours des dernières années en matière de production d'emballages. D'autre part, des réflexions continuent à être menées sur les opportunités de nouvelles entreprises en amont ou en aval des unités existantes. Les idées relativement avancées à ce sujet sont les suivantes :

- emballages pour thé, ciment, cigarettes;
- tannerie;
- articles en cuir et peaux;
- valorisation des drêches de la brasserie en vue de la production d'aliments pour bétail;
- production des engrais à partir des déchets agro-industriels tels que la pulpe de café, la drêche de la brasserie, la bulle de riz, les épluchures de bananes, les déchets industriels de tomates, les déchets d'abattoir;
- valorisation de la bagasse de canne à sucre pour la production de panneaux durs;
- atelier de mécanique industrielle;
- production du gritz brassicole;
- transformation industrielle de la matière pour cigarettes;

5.2.1.2.4 Les exportations

Le tableau n° 26 ci-dessous nous montre l'évolution des exportations du Rwanda de 1981 à 1986 et en millions de francs rwandais. Nous n'avons pu obtenir des données plus récentes au moment de notre étude.

Tableau n° 26. Evolution et structure des exportations 1981-1986(*)

Produit	1981	1982	1983	1984	1985	1986
café	6342	6344	7693	9370	9445	13903
thé	1025	1053	1405	2668	1713	1493
minerais	1995	1245	1598	1438	987	257
autres produits	837	903	709	980	1076	828
valeur totale	10199	9545	11405	14456	13221	16481

La structure des exportations est donc caractérisée par la prédominance de trois produits : le café, le thé et les minerais bien que ces derniers aient enregistré une forte décroissance depuis 85, date de la cessation des activités de la Société des mines du Rwanda (SOMIRWA). Les principales autres exportations, à savoir les peaux, le pyrèthre et le quinquina ont représenté en moyenne autour de 6% du total des recettes d'exportation au cours de la période considérée alors que les recettes d'exportation de légumes, plantes et produits manufacturiers représentent une valeur insignifiante de moins de 1%.

Il est donc clair qu'une diversification de la base des exportations s'impose, compte tenu par ailleurs de l'étroitesse du marché intérieur dont nous avons déjà parlé. Un séminaire sur la stratégie des exportations réuni à Kigali en Novembre 86 a identifié comme suit de nouveaux produits manufacturiers exportables à court et moyen terme :

(*) Source : Ministère des finances, L'économie rwandaise, 1987

Produits	Marchés
- pommes de terre, patates douces, manioc,	Afrique centrale et orientale
- sorgho (en nature ou transformés industriellement)	
- viande	Burundi, Zaire, Afrique de l'ouest
- miel et cire d'abeilles, propolis	CEE, Canada
- jus de maracouja et produits dérivés de	CEE, Moyen Orient
- bananes	
- conserves de légumes, de fruits et de viande	Afrique, Europe, Moyen Orient, Asie
- plantes médicinales	Europe, Moyen Orient
- produits pharmaceutiques	Afrique
- riz blanc	Afrique
- thé en boîtes, sachets	Europe, USA
- produits laitiers	Afrique, Moyen Orient
- chaussures, articles en cuir	Afrique
- savons, détergents	Afrique, Moyen Orient
- ciment, matériaux de construction	Afrique centrale et orientale
- outils agricoles	Afrique centrale et orientale

Un obstacle souvent évoqué à propos des exportations du Rwanda est celui du taux de change du franc rwandais. La Banque mondiale (1985) argumente à ce propos :

" Au cours des trois ou quatre dernières années, le franc rwandais a enregistré une forte hausse par rapport à la monnaie de ses principaux partenaires commerciaux. Un taux de change surévalué nuit aussi bien aux activités de remplacement des importations qu'aux exportations mais comme les entreprises produisant pour le marché local sont aidées de bien de façons, la hausse du taux de change est particulièrement préjudiciable pour les exportateurs. Bien que les exportations de produits manufacturés du Rwanda soient actuellement insignifiantes, un taux de change réaliste est essentiel au développement du potentiel à long terme".

La Banque mondiale ajoute cependant : "Etant donné l'impact sur l'ensemble de l'économie, une étude approfondie s'impose pour déterminer si un ajustement est nécessaire".

Si nous parlons du taux de change ici, c'est surtout pour évoquer la question du marché avec les pays voisins que la Banque mondiale estime "de la plus haute importance pour le Rwanda qui doit absolument trouver des débouchés dans les pays voisins s'il veut assurer une croissance soutenue dans son secteur manufacturier à long terme". Le cas des échanges CEPGL (Communauté économique des pays des grands lacs regroupant le Rwanda, le Burundi et le Zaïre) est assez parlant à ce sujet : Suivant les statistiques compilées par la Banque mondiale, pendant la période de 78 à 82, les importations en provenance du Burundi et du Zaïre ont représenté moins de 1,5% du total des importations du Rwanda et ont porté sur quelques produits comme le ciment, le sucre et les légumes (essentiellement en provenance du Zaïre). Les exportations, principalement quelques produits agricoles et ustensiles en plastique achetés par le Burundi, ont été encore moins importantes en valeur absolue.

Or on sait qu'il existe une exportation active par fraude de produits manufacturiers vers les pays frontaliers : de la bière, des boissons non alcoolisées, des tissus, des casseroles, de la friperie... Une des raisons à cette situation est le taux de change du franc rwandais : MEAD et NGIRABATWARE (1988) nous disent à ce sujet que le taux de change réel du franc rwandais s'est apprécié environ de 72% par rapport aux monnaies des cinq pays limitrophes, appréciation due à deux phénomènes :

- "- les dévaluations régulières de ces autres monnaies relativement au dollar ou au DTS alors que la valeur du franc rwandais a été constante par rapport à l'un ou l'autre de ces standards;
- le taux d'inflation est plus élevé dans les pays voisins qu'au Rwanda".

Le résultat de cette appréciation, disent-ils, est que les importations au Rwanda deviennent relativement moins chères." En même temps, le taux de change défavorise le produit s'il est destiné à l'exportation mais si l'exportation est faite par fraude et les devises récupérées en francs rwandais par le biais du taux de change parallèle, cette situation peut devenir très rentable".

Les auteurs arrivent cependant à la même conclusion que la Banque mondiale, soit que la question du taux de change surévalué est à examiner plus en profondeur pour voir si une réforme est souhaitable, et compte tenu de tous les aspects d'un tel changement.

5.2.1.3 L'accessibilité aux ressources

5.2.1.3.1 Les ressources physiques

Une majorité de 67% de nos répondants (voir tableau n° 27) pensent qu'il est facile, pour un projet industriel, d'obtenir un terrain d'installation à un prix abordable. Par contre, seuls 23% jugent que la procédure administrative pour obtenir une parcelle industrielle n'est pas trop lourde pour décourager les entrepreneurs potentiels.

Tableau n° 27. Accessibilité aux ressources physiques - Résultats obtenus

Item	% affirmatif		
	Promoteurs	Encadrement	Ensemble
1. Il est facile d'obtenir pour un nouveau projet industriel, une parcelle d'installation à un prix abordable.	50	75	66,7
2. Il est facile d'obtenir pour un nouveau projet industriel, un immeuble à louer à un prix abordable.	25	34,8	31,4
3. Les formalités administratives pour obtenir une parcelle industrielle ne sont pas lourdes pour décourager les entrepreneurs potentiels	25	21,7	22,9

Voyons cette procédure : Pour construire sur une parcelle sise dans un domaine cadastré, l'intéressé doit faire une demande écrite de terrain au Ministre ayant le cadastre dans ses attributions ; pour les terrains sis en milieu rural, l'intéressé s'adressera au ministère ayant la terre dans ses attributions. Il joindra à sa demande l'autorisation d'installation de son projet lui délivrée par le ministère de l'industrie ainsi que le plan des bâtiments.

Si la demande est agréée, le ministère signe avec l'intéressé un contrat de location de la dite parcelle en attendant l'éventuelle acquisition définitive qui ne peut intervenir qu'après l'achèvement des constructions. Signalons également qu'avant de débiter les constructions, le ministère confère à l'intéressé une autorisation de bâtir après examen concluant des plans de construction.

Une telle procédure, avec toutes les formalités bureaucratiques qu'elle requiert et les différents échelons ministériels de décision auxquelles elle doit passer, prend généralement

plusieurs mois avant d'aboutir. ROUSSEAU* (1988) parle de deux mois à un an pour la demande de terrain et de "plusieurs mois" pour l'autorisation de bâtir.

Mentionnons également à ce sujet des parcelles que le Rwanda ne dispose actuellement que d'un seul parc industriel aménagé, sis à Kigali et saturé depuis déjà quelques années. Les parcelles sont donc octroyées en différents sites éparpillés (avec les conséquences que cela implique sur l'environnement) et sans aménagement préalable par l'Etat.

En ce qui concerne les locaux, seuls 31% de nos répondants pensent qu'il est facile d'obtenir un immeuble à louer pour un projet industriel. En fait, il n'existe pas à proprement parler des immeubles locatifs à usage industriel ; toutefois pour quelques petits projets (tels une imprimerie, telle la fabrique de clés...), il est possible de s'installer, moyennant quelques aménagements, dans des immeubles destinés à l'usage commercial.

5.2.1.3.2 Ressources humaines

À propos des ressources humaines, la réunion des promoteurs du 01/9/89 s'exprimait en ces termes : " De la main d'oeuvre à bon marché, oui. De la main d'oeuvre compétente, c'est là la question surtout dans les domaines techniques où nous avons très peu d'institutions de formation. Le promoteur sera donc souvent obligé d'importer une main d'oeuvre étrangère coûteuse et dont les qualifications ne sont pas toujours sûres...".

C'est cette impression générale qui ressort de nos résultats tels que repris par le tableau n°28 de la page qui suit :

* ROUSSEAU, Jean Marie, À propos de privatisation au Rwanda, Juin 1988

Tableau n° 28. Accessibilité aux ressources humaines - Résultats obtenus

Item	% affirmatif		
	Promoteurs	Encadrement	Ensemble
1. Pour une entreprise en démarrage, il est facile d'obtenir des cadres administratifs compétents.	41,7	58,3	52,8
2. Pour une entreprise de production en démarrage, il est facile d'obtenir des cadres techniques compétents.	33,3	37,5	36,1
3. Pour une entreprise en démarrage, il est facile d'obtenir, à un prix abordable, des services d'assistance en gestion.	45,5	75	65,7
4. Pour une entreprise en démarrage, il est facile d'obtenir de la main d'oeuvre à bon marché.	91,7	87	88,6
5. Pour une entreprise de production en démarrage, il est facile d'obtenir de la main d'oeuvre technique compétente.	50	50	50
6. Les formalités administratives pour le recrutement du personnel ne sont pas lourdes pour décourager les entrepreneurs potentiels.	50	39,1	42,9

Voyons les détails :

- une grande majorité (88,6%) de nos répondants considèrent qu'il est facile, pour une entreprise en démarrage, d'obtenir de la main d'oeuvre à bon marché. Le traitement minimum est fixé par le gouvernement et est en principe basé sur le niveau de formation et l'expérience. Ce barème se présente actuellement comme suit* (voir page suivante) :

* Source : Ministère des finances, Guide de l'investisseur, 1988

Catégorie	Formation requise	Salaire mensuel min.
Ouvrier non qualifié grade 1 grade 2 grade 3	néant	2500 frw 3700 frw 5250 frw
Apprentis grade 1 grade 2 grade 3	néant	6750 frw 8250 frw 9750 frw
Ouvrier qualifié grade 1 grade 2 grade 3 grade 4	secondaire inférieur ou formation technique	12000 frw 14400 frw 16560 frw 19320 frw
Technicien grade 1 grade 2 grade 3	secondaire supérieur ou école supérieure	16560 frw 20640 frw 23805 frw
Technicien supérieur grade 1 grade 2 grade 3	universitaire	22080 frw 25300 frw 31625 frw

Cette échelle est considérée par la Banque mondiale (1985) comme se situant " à un niveau intermédiaire par rapport à d'autres pays africains quoique considérablement plus élevée que la plupart des pays de l'Asie du sud."

- Les services d'assistance en gestion sont jugés également disponibles, et à un prix abordable, par 65,7% de nos répondants. À ce sujet, nous avons pu recenser 14 entreprises de consultation en gestion;

- seulement 36% considèrent qu'il est facile d'obtenir des cadres techniques compétents, 50% pour les manoeuvres techniques, et 53% pour les cadres administratifs. Autant souligner la pénurie de personnel qualifié évoquée par la réunion des promoteurs. Peut-il d'ailleurs en être autrement quand nous savons , d'après le recensement de la population de 1978, que seuls 2% de la population active ont poursuivi leurs études au-delà du primaire et que les titulaires d'un diplôme universitaire ne sont que de 0,07%. La solution sera donc souvent d'importer des cadres étrangers avec des coûts que cela implique : les salaires des expatriés sont en effet généralement très élevés comparativement à ceux des nationaux. Une enquête réalisée par le ministère des finances en 1988* auprès de 22 entreprises industrielles a relevé par exemple que le personnel non-africain compte pour 3,9% des effectifs au sein de ces entreprises mais qu'ils reçoivent plus de 40% de la masse salariale;
- enfin, les procédures de recrutement du personnel sont jugées lourdes par 57% des répondants. Selon la réglementation en vigueur en matière de placement des travailleurs, l'employeur est tenu de déclarer toute vacance de poste par une offre d'emploi qu'il dépose auprès du ministère de la fonction publique. C'est ce ministère qui se chargera de lui proposer une liste de candidats au recrutement répondant au profil souhaité. Quant au personnel étranger, l'employeur doit demander auprès des services du travail une autorisation préalable d'engagement d'un étranger pour lequel il demandera par ailleurs un permis de travail. Et sauf dérogation accordée par le ministre

* citée par MEAD et NGIRABATWARE, op. cit.

ayant le travail dans ses attributions, l'employeur est tenu d'adjoindre à tout travailleur étranger un homologue rwandais.

Les observations émises par les acteurs économiques à l'endroit de cette procédure, nous dit KALINIJABO* (1988) concernent généralement l'inadéquation des profils des candidats proposés avec les exigences du poste ainsi que le retard préjudiciable à l'administration.

5.2.1.3.3 Ressources financières

- Financement

La facilité d'accès au financement bancaire rencontre trop peu de réponses affirmatives de la part de nos répondants comme le montre le tableau n° 29 :

Tableau n° 29. Accessibilité au financement - Résultats obtenus

Item	% affirmatif		
	Promoteurs	Encadrement	Ensemble
1. Les banquiers ne sont pas trop exigeants au niveau de l'apport personnel du promoteur.	0	13,6	8,8
2. Les banquiers ne sont pas trop exigeants au niveau des garanties.	8,3	4,5	5,9
3. Les procédures de demande de crédit ne sont pas trop lourdes pour décourager les entrepreneurs potentiels	16,3	17,4	17,1

* KALINIJABO Charles, Obstacles au développement du secteur privé au Rwanda, Septembre 1988

Il est difficile de confronter ces perceptions aux statistiques disponibles sur l'évolution des crédits accordés : Celles-ci nous renseignent par exemple que le crédit à l'économie a connu une expansion se chiffrant en moyenne à 22,6% par an entre 1971 et 1986 ; le grand bénéficiaire du crédit a toujours été le commerce (dominé à plus de 90% par le café) qui a utilisé en moyenne 35% du total des crédits contre 20% pour les agro-industries, 12% pour les autres industries manufacturières, 5% pour les mines , 7% pour les transports et services et 3% pour la construction. Peut-on, à partir de tels chiffres, affirmer que l'accès au crédit dans le secteur manufacturier est facile ou difficile ? Nous pensons que non et que seule une analyse assez large des demandes de crédit retenues et refusées pourrait nous amener à des conclusions fondées sur des faits.

Une autre faiblesse de ces statistiques, c'est qu'elles ne distinguent pas le financement à long terme du court terme, le financement aux entreprises existantes du financement de démarrage. MEAD et NGIRABATWARE (1988) dans une enquête auprès de 34 entreprises manufacturières ont relevé que ces dernières avaient été financées de la façon suivante (en pourcentage) :

-	Ressources internes	
	. capital social :	32,0
	. réserves :	13,9

		45,9
-	Ressources externes	
	. prêts à moyen et long terme	11,2
	. prêts à court terme:	42,8

		54,0

Ils en concluent que " les crédits à moyen et long terme ne sont pas abondants pour les entreprises de transformation" et que " la non-disponibilité de ce genre de crédits oblige les entreprises à recourir aux ressources internes de financement et aux prêts à court terme."

D'autre part dans son étude sur le secteur manufacturier au Rwanda, la Banque mondiale (1985) affirme :

" La croissance des industries manufacturières modernes du Rwanda ne souffre pas d'un manque de crédit. Le contrôle qu'exerce la Banque nationale du Rwanda sur le crédit accordé par le système bancaire est étroit mais ne semble pas gêner le développement du secteur manufacturier. Les plafonds imposés aux banques commerciales ne les empêchent pas de répondre aux besoins de crédit à court terme des entreprises manufacturières. Pratiquement, aucune des entreprises auxquelles la mission a rendu visite n'a indiqué le crédit comme l'un de ses principaux problèmes "

Nous sommes donc porté à croire que le problème de financement qui se pose dans le secteur industriel est bien celui du financement de démarrage.

Mais revenons aux perceptions de nos répondants : C'est à propos des garanties d'abord qu'on retrouve le plus grand nombre de répondants (94%) qui jugent les banquiers trop exigeants. La réunion des promoteurs du 01/9/89 relevait à ce sujet que le "fonds spécial de garanties" n'avalise qu'à concurrence maximum de cinq millions de francs rwandais pour un individu. Le Fonds spécial de garanties est une institution créée en 1978 pour avaliser des

demandeurs de crédit n'ayant pas de garanties réelles et oeuvrant dans des secteurs jugés "prioritaires", dont le secteur de la transformation.

Nous avons voulu savoir le coût moyen d'investissement dans les entreprises créées par des nationaux: les données obtenues sur 32 des 42 entreprises industrielles créées par des nationaux (soit 76%) dégagent ce qui suit :

- la moyenne de l'investissement est de 59 MM de frw.;
- l'écart moyen est de 80 MM;
- l'investissement médian est de 23 MM;
- l'investissement minimum est de 2 MM, le maximum de 353 MM.

La bonne mesure de la tendance centrale dans un tel cas étant la médiane, nous pouvons donc considérer un coût moyen d'investissement de l'ordre de 20 MM de francs rwandais. Le calcul ci-après peut illustrer grosso-modo le montant de la garantie personnelle que le demandeur doit avoir pour obtenir le financement d'un investissement de cet ordre et en supposant qu'il est couvert par le fonds spécial de garanties à hauteur maximum de sa capacité :

-	coût de l'investissement:	20 MM
-	apport propre (minimum 35% exigé par B.R.D ^(*)):	7MM
-	aval fonds de garanties (maximum):	5MM

-	risque à couvrir:	8 MM
-	garantie requise (en pratique 125% du risque):	10MM

(*) La Banque rwandaise de développement

Il va de soi qu'une telle garantie, immobilière ou autre, est à la portée d'un nombre très limité de rwandais.

Une autre question a trait à l'apport personnel pour lequel 92% de nos répondants jugent les banquiers trop exigeants. Nous venons de voir que la Banque rwandaise de développement, principal prêteur à moyen et long terme, exige un apport personnel du promoteur à hauteur minimum de 35% du coût total de l'investissement si ce dernier est supérieur à 15 MM ; pour les projets de moins de 15 MM, elle exige une quote-part de 20%. Cette question a été souvent sujette à discussions ; voyons par exemple ce qu'en dit le projet PRIME *2 (1989):

" Cette condition est souvent critiquée par les fonctionnaires du gouvernement qui disent qu'elle limite l'accès au crédit à ceux qui ont déjà accumulé un capital ; ceux qui ont de bonnes idées mais pas de fonds sont exclus... Le point de vue contraire ne manque pas d'intérêt : un capital tributaire à 100% d'un prêt peut alourdir de façon substantielle les coûts d'intérêts d'une entreprise, entraînant ainsi une situation financière très difficile, surtout au début ; de plus, il est judicieux d'exiger de nouveaux entrepreneurs qu'ils prouvent leur aptitude à gérer leurs finances en accumulant un capital par leurs propres moyens avant de les soutenir par un prêt. Cette accumulation financière apporte au prêteur la preuve que l'emprunteur est sérieux, sinon cette preuve serait difficile à obtenir".

Il est difficile de trancher entre ces deux points de vue ou de proposer un compromis. Ce qu'on ne peut nier cependant, que ce soit au Rwanda ou ailleurs, c'est que le manque de

* Projet PRIME, Rapport d'activités 1988

capital de risque qu'il soit public ou privé pour compléter, le cas échéant, l'apport personnel des promoteurs, constitue un obstacle important à la création de nouvelles entreprises, et c'est actuellement le cas au Rwanda.

Enfin, nos répondants sont presque autant sévères sur les procédures de demande de crédit : 83% considèrent en effet que les procédures de demande de crédit sont trop lourdes pour décourager les entrepreneurs potentiels. C'est surtout la lenteur dans le traitement des dossiers que les entrepreneurs ont souvent reproché aux banquiers ; ROUSSEAU (1988) nous dit que " plusieurs mois sont nécessaires pour une réponse bien souvent négative". Et de décrire le processus : " échanges de courriers rejetés et espacés, demandes de pièces manquantes au dossier, recherche et reconstitution de dossiers égarés ..."

MBAGUTA * (1989) relève, quant à lui, le caractère distant de nos institutions financières face à leur clientèle. Il dit notamment :

" Les opérateurs économiques regrettent, avec raison, le caractère distant de la plupart de nos institutions financières dont les responsables sont pratiquement inaccessibles, sinon invisibles. D'autres critiques non moins fondées sont adressées aux banques comme le manque de clarté quant à l'intégralité des pièces exigées pour constituer un dossier de demande de prêt, les crédits refusés sans explication, l'absence d'un service de relations publiques, etc..."

* MBAGUTA Jean Marie Vianney, Rapport de consultation dans le cadre des travaux préparatoires à 3^{ème} réunion nationale de développement du secteur privé, Novembre 1989.

- Avantages fiscaux

Nos répondants estiment à 60% que le système fiscal rwandais est assez favorable aux PMI et qu'il est relativement facile de bénéficier des avantages offerts. Par contre, seuls 24% considèrent que les procédures administratives pour bénéficier de ces avantages ne sont pas trop lourdes. À prime abord, il semble y avoir entre ces deux derniers items une contradiction que nous allons essayer de comprendre.

Les avantages fiscaux offerts aux entrepreneurs sont principalement définis par le code des investissements du 21 Septembre 1977, revu le 5 Août 1987. Celui-ci prévoit quatre types de régime d'encouragement à l'investissement : le régime général, le régime des petites et moyennes entreprises, le régime de décentralisation et la convention. En résumé, les avantages communs à ces différents régimes sont les suivants :

- exemption des droits d'importation pour l'équipement et les pièces détachées;
- exemption des droits d'exportation;
- exemption de l'impôt sur le revenu pendant cinq ans;
- exemption des impôts fonciers pendant cinq ans;

Ce code a été souvent jugé très généreux. MESCHER (1987) par exemple fait remarquer que " pour concevoir un code qui sera relativement automatique, il est nécessaire d'être moins généreux que l'est le code actuel". MEAD et NGIRABATWARE (1988), quant à eux, attirent l'attention sur le fait que l'Etat a un manque à gagner important dû à la non-rétroactivité du code des investissements en ce sens qu'elle n'exige pas aux entreprises d'adresser la demande des avantages au début de leurs activités. Il est normal qu'ainsi l'entrepreneur

préfère demander les avantages pendant la période de croisière, c'est à dire au moment où il réalise beaucoup de bénéfices.

En ce qui concerne l'accessibilité des PMI aux avantages du code, le projet PRIME (1989) fait remarquer que " si les PME n'ont pas encore été nombreuses à bénéficier du code des investissements, c'est parce-qu'elles n'en ont pas fait la demande alors qu'au contraire le nouveau code prévoit des faveurs particulières pour cette catégorie d'entreprises". Et d'ajouter : " Ce sont surtout les formulaires à remplir pour l'obtention du code des investissements qui sont compliqués pour les PME". C'est dans ce sens que nous pensons comprendre l'apparente contradiction que nous avons relevé dans les perceptions de nos répondants.

Ceci nous amène à parler brièvement de la procédure de demande des avantages du code des investissements : L'entrepreneur adresse sa requête au ministère de l'industrie et réserve une copie au président de la commission nationale des investissements dont la composition est fixée par le Président de la république. Etablie selon un modèle déterminé par la commission nationale des investissements et accompagnée par une note justifiant l'éligibilité de l'entreprise, la requête comporte notamment les éléments ci-après :

- les statuts, s'il s'agit d'une personne morale;
- les activités envisagées, l'origine et la nature des matières premières, les opérations de transformation à réaliser, les brevets et les licences, les modalités de transport, le plan d'implantation des bâtiments et des machines, le planning de production, le nombre d'emplois à créer et ceux à attribuer aux nationaux;

- les programmes des investissements projetés, détaillant les sources de financement, les fonds propres, les dettes, le montant global des investissements, la liste des matériels importés ainsi que leur origine et leur valeur probable;
- un calcul prévisionnel de rentabilité détaillant les dépenses et les recettes d'exploitation suivant le planning de production;
- une note spécifiant tous les engagements de l'entreprise en rapport avec les obligations énumérées aux articles correspondants du régime demandé;
- les bilans et comptes d'exploitation des trois derniers exercices pour une entreprise existante.

Le ministère de l'industrie instruit le dossier et le soumet pour examen à la commission nationale d'investissements. C'est sur avis de cette dernière que le ministre ayant les finances dans ses attributions décidera de l'octroi ou du refus du régime de faveur.

Il va de soi que la confection d'un tel dossier exige un minimum de connaissances comptables que rares entrepreneurs rwandais ont. D'autre part, la procédure est souvent trop longue : MEAD et NGIRABATWARE (1988) nous donnent à ce sujet l'exemple d'un cas (usine de plastique) où l'attente a pu durer même au-delà de cinq ans!

5.2.1.3.4 L'information

Le tableau n° 30 nous montre les perceptions de nos répondants face à l'accessibilité à l'information technologique et à l'information sur les marchés

Tableau n° 30. Accessibilité à l'information - Résultats obtenus

Item	% affirmatif		
	Promoteurs	Encadrement	Ensemble
32. Il est facile d'obtenir, pour un projet industriel, de l'information sur la technologie appropriée.	25	17,4	20
41. Pour un projet industriel, il est facile d'obtenir des informations sur le marché.	66,7	45,4	52,9

80% de nos répondants considèrent donc l'information technologique comme difficile à obtenir. Voilà en quels termes les promoteurs réunis le 01/9/89 s'exprimaient à ce sujet :

" Très difficile pour un promoteur de PMI d'avoir de l'information sur la technologie appropriée (processus de production, équipements,...) car il n'y a aucun organisme s'en occupant ; de plus, les représentations diplomatiques aident très peu là-dessus. Seule solution donc : voyager de pays en pays pour pouvoir comparer, ce qui coûte très cher ..."

Le ministère de l'industrie (*) fait d'ailleurs le même constat quand il écrit : " la plupart des promoteurs n'hésitent plus à effectuer des voyages coûteux pour visiter les entreprises étrangères devant leur fournir des équipements et la technologie afin de prévenir des mésaventures éventuelles". Ces mésaventures surviennent malheureusement assez souvent comme le fait remarquer le même ministère qui écrit : " L'industrie rwandaise et techniquement et technologiquement tributaire de l'étranger. Ceci a pour effet d'importer des

(*) Ministère de l'industrie et de l'artisanat, Stratégie industrielle du 4ème plan, Novembre 1988

équipements souvent non adaptés, vétustes et même non synchronisés. Les difficultés liées à cette situation se retrouvent aussi au niveau de la maintenance ".

S'agissant de l'information nécessaire à l'étude de marché d'un projet, c'est 47% de nos répondants qui considèrent qu'elle est difficile à obtenir. Les statistiques, disait la réunion des promoteurs du 01/9/89, ne sont pas largement diffusées et sont rarement fiables suite aux méthodes de collecte non appropriées. De plus, "celles qui sont disponibles sont souvent réservées à la seule administration et le privé ne peut y accéder... Il va de soi que la tâche devient encore plus difficile quand il s'agit d'un projet d'exportation..."

5.2.1.3.5 Les autorisations administratives

71% de nos répondants (contre 46% pour le registre de commerce) jugent lourdes les procédures administratives pour l'obtention de l'autorisation d'installation.

Tableau n° 31. Accessibilité aux autorisations administratives

Item	% affirmatif		
	Promoteurs	Encadrement	Ensemble
1. Les formalités administratives pour obtenir l'autorisation d'installation ne sont pas lourdes pour décourager les entrepreneurs potentiels	25	30,4	28,6
2. Les formalités administratives pour l'immatriculation au registre de commerce ne sont pas lourdes pour décourager les entrepreneurs potentiels	66,7	47,8	54,3

Voyons brièvement en quoi consistent ces deux autorisations et à quels stades se situent les difficultés.

- L'autorisation d'installation

Le ministère de l'industrie et de l'artisanat a entre autres attributions, l'élaboration de la politique d'industrialisation du pays et la coordination de toutes les activités y afférentes. C'est dans le cadre de cette mission que le ministère s'assure, par le truchement de l'autorisation d'installation, que les projets sont viables et cadrent avec la politique arrêtée.

Le promoteur d'un projet soumet donc au ministère son dossier d'investissement qui doit comporter des renseignements sur le marché, la technique de production, le coût, le plan de financement sur dix ans, ainsi que les avantages socio-économiques du projet. Ce dossier est ensuite étudié par le ministère qui accorde ou refuse l'autorisation sur base de l'analyse de la dimension du marché et de la rentabilité économique et financière du projet.

La première reproche généralement formulée à l'adresse de l'autorisation concerne les délais : son obtention prend énormément de temps. ROUSSEAU (1988) nous parle d'une moyenne de deux ans au terme duquel par ailleurs "les données du projet initial sont souvent périmées, obsolètes et à réactualiser".

Un délai aussi long est attribuable à plusieurs facteurs : Il y' a d'abord " la mauvaise présentation quasi-générale des dossiers" que dénonçait dans une note interne un évaluateur du ministère de l'industrie. Les promoteurs sont d'ailleurs d'accord sur cette faiblesse quand ils disent dans leur journée d'échanges du 01/9/89 : " Il est très difficile pour un promoteur

d'élaborer le dossier d'investissement tel qu'exigé par le ministère de l'industrie. C'est un véritable casse-tête...". Encore qu'on peut se demander", ajoutent-ils, "en quoi l'étude financière par exemple concerne le ministère".

Cette dernière remarque est également relevée par KALINIJABO (1988) quand il dit : "Les personnes enquêtées estiment que le ministère devrait limiter son intervention à la vérification de l'intégration du projet dans la politique économique du pays". Mais encore plus sévère est ROUSSEAU (1988) à l'endroit de ce dossier-modèle d'investissement : "Des éléments comptables et financiers sont requis pour l'évaluation de la rentabilité", dit-il, "laissant à penser que les auteurs de ce document manquent totalement de réalisme et de connaissance économique ou entrepreneuriale ; exemple entre autres : plan de trésorerie sur 10 ans".

Une autre remarque et non moindre formulée à l'endroit du processus d'obtention de l'autorisation d'installation concerne la confidentialité des renseignements fournis. Il n'est pas rare d'entendre des propos comme celui de ce promoteur dans une correspondance adressée au ministère de l'industrie en juin 81 : " Depuis un certain temps, je cherche à créer une industrie. Chaque fois que je trouve un projet, des gens plus influents ou financièrement plus soutenus sautent sur ce projet et me le raflent...". C'est certainement à de telles situations que pensait ROUSSEAU (1988) quand il écrivait, encore une fois à l'endroit du dossier d'investissement : " D'autres informations à caractère confidentiel relevant de la stratégie commerciale comme par exemple une étude de marché édifiante et détaillée, laissent supposer une confiance totale de l'opérateur dans l'obligation du secret professionnel des fonctionnaires du ministère chargés du dossier".

Enfin, quelques entrepreneurs ont souhaité qu'avant de s'engager dans de coûteuses études, le ministère leur fasse part de remarques préliminaires quant à l'opportunité du projet et de l'existence de projets similaires à l'étude (KALINJABO, 1988).

- Le registre de commerce

L'inscription au registre de commerce est un préalable à tout exercice légal des activités commerciales au Rwanda. Pour en faire la demande, le promoteur adresse au ministère ayant le commerce dans ses attributions une lettre à laquelle il joint :

- un formulaire disponible aux bureaux de communes sur l'identification du requérant, l'emplacement du commerce et la description des locaux, la catégorie et le genre du commerce escompté, le nombre d'emplois à créer et le capital social. Il comporte aussi des avis et observations de l'autorisation communale et de l'inspection du commerce;
- une photocopie de la carte d'identité ou du passeport;
- les attestations communales d'usage;
- acte de notoriété ou contrat de bail;
- l'autorisation d'installation délivrée par le ministère de l'industrie;
- une attestation d'hygiène délivrée par la région sanitaire.

D'une manière générale, les promoteurs considèrent que "l'obtention du registre de commerce ne pose pas de problème ". ROUSSEAU (1988) nous dit que la procédure d'obtention prend " quelques semaines".

5.2.1.4 Les principaux obstacles

Comme nous l'avons dit, nous avons considéré comme principaux obstacles d'une part les items qui ont recueilli moins de 50% de réponses affirmatives dans les deux groupes, d'autre part les items qui ont recueilli moins de 50% de réponses affirmatives dans un des groupes de répondants mais pour lesquels, statistiquement, il n'y avait pas de différence significative entre les deux groupes de répondants. Pour cette dernière mesure et compte tenu que nous avons des données de type ordinal, le test de Mann-Whitney(*) nous a semblé le plus approprié (voir les données en annexe 1). Ce test permet de comparer deux populations pour lesquelles on dispose d'échantillons indépendants.

Le tableau n° 32 récapitule les principaux obstacles ainsi dégagés

(*) Lorsque les échantillons dépassent 10 unités, la normale Z peut être utilisée (Keith et Cooper, 1974)

Tableau n° 32. Les principaux obstacles

Nature de l'obstacle	% (moyen) affirmatif pour l'item (items) correspondant(s)		
	Promoteurs	Encadrement	Ensemble
1. financement	4,2	9,1	7,4
2. information technologique	25	17,4	20
3. la fonction entrepreneuriale non valorisée par le système d'enseignement	33,3	21,7	25,7
4. la prise de risques non valorisée sur le plan culturel	33,3	27,3	29,4
5. manque de bâtiments industriels locatifs	25	34,8	31,4
6. lourdeur des procédures administratives	35,1	29,9	31,7
7. le peu de "modèles" chez les jeunes	29,2	33	33
8. la fonction entrepreneuriale non considérée comme une alternative de carrière par le système d'enseignement	58,3	20,8	33,4
9. pénurie de personnel qualifié	37,5	47,9	44,5
10. information aux fins d'étude de marché non disponible	66,7	45,4	52,9

5.2.2 Les actions proposées

5.2.2.1 Le développement du potentiel entrepreneurial

Le tableau n° 33 décrit les résultats obtenus au chapitre "développement du potentiel entrepreneurial". Si nous considérons les moyennes pondérées, nous pouvons remarquer que l'information (item 1) vient au premier rang des actions suggérées à ce niveau suivie par la formation (items 7 et 8), puis par la sensibilisation (items 2,3 et 6) et enfin la stimulation (items 4 et 5). Comme nous l'avons expliqué dans la partie traitant de la méthodologie, les nombres 1 à 3 correspondaient à un accord avec l'énoncé (c'est une priorité de ...) tandis que les nombres 4 et 5 correspondaient à un désaccord avec l'énoncé ou en d'autres mots un désaccord quant à la priorité d'une action à ce niveau. C'est donc dire que plus la réponse moyenne pour un item se rapproche de 1, plus les répondants considèrent que l'action correspondant à cet item est prioritaire.

Tableau n° 33. Le développement du potentiel entrepreneurial - Résultats obtenus

Item	réponse moyenne		
	Promoteurs	Encadrement	Ensemble
1. C'est une priorité d'informer le public sur les programmes disponibles d'aide aux entrepreneurs.	1.6	1.5	1.5
2. C'est une priorité d'oeuvrer à la valorisation sociale du statut d'entrepreneur.	2.2	2.6	2.5
3. C'est une priorité de sensibiliser le public aux possibilités et à la rentabilité d'une réussite dans la création d'entreprise.	1.7	1.7	1.7
4. C'est une priorité de stimuler les créateurs potentiels en les faisant accéder à des avantages tels que primes, aides financières.	2.3	2.4	2.4
5. C'est une priorité d'organiser des concours de création d'entreprise pour stimuler les entrepreneurs potentiels.	2.2	2.4	2.3
6. C'est une priorité de mettre à la disposition des créateurs potentiels une banque d'opportunités d'affaires régulièrement mise à jour.	1.6	1.7	1.7
7. C'est une priorité de former les entrepreneurs potentiels au processus de création d'entreprise en général et à l'analyse d'une idée d'affaires en particulier.	1.5	1.9	1.7
8. C'est une priorité de former des formateurs à la création d'entreprise.	1.7	1.8	1.8

5.2.2.1.1 L'information

D'après les répondants c'est en matière de programmes disponibles d'aide aux entrepreneurs qu'un programme d'information devrait axer prioritairement. Nous avons déjà évoqué cet aspect de la question en parlant de l'accessibilité aux ressources financières, nous avons alors mentionné la lenteur dans le traitement des dossiers de demande de financement suite "à des demandes de pièces manquantes aux dossiers, à des échanges de courriers rejetés et espacés" (ROUSSEAU, 1988). La critique de non transparence des institutions financières est également relevée, comme nous l'avons vu, par MBAGUTA (1989) qui évoque " le manque de clarté quant à l'intégralité des pièces exigées pour constituer un dossier de demande de prêt, des crédits refusés sans explication..."

Ceci explique certainement pourquoi les promoteurs réunis le 01 septembre 1989 recommandaient la diffusion d'une "large information sur les institutions et les conditions de financement de PMI". Cette action, suggérée alors les promoteurs, pourrait être menée par une revue "PMI ou par une émission spéciale "PMI" aux antennes de notre radio.

D'autres études ont recommandé l'information du public sur les programmes d'assistance aux entrepreneurs sans distinction de champ d'activités : L'étude globale PME menée par la BRD en 1984 recommandait par exemple "un service d'information" qui permettrait "un accès facile à tous les renseignements relatifs aux méthodes et au fonctionnement des instances participant directement ou indirectement au développement des entreprises et des PME en particulier". Plus récemment encore, l'étude sur le secteur des PME et artisanat (PRIME, 1989) propose la publication d'un bulletin périodique qui informerait le public sur notamment "les diverses assistances" aux entrepreneurs disponibles. Dans le même sens, un

des ateliers de la réunion de promoteurs du 01/09/89 parlait de "modes d'emploi à l'usage des entrepreneurs potentiels" ; exemples: comment obtenir le registre de commerce, comment élaborer un dossier d'investissement pour le ministère de l'industrie, ...etc.

5.2.2.1.2 La formation

En matière de formation à la création d'entreprise, les participants à notre enquête recommandent deux volets : d'une part, une formation destinée au public en général et aux entrepreneurs potentiels en particulier, d'autre part un programme de formation des formateurs.

Ceci rejoint les préoccupations de PATRICK NUGAWELA (1985) dans ses "réflexions sur l'industrialisation au Rwanda" : l'intéressé constate que les entrepreneurs potentiels, de même d'ailleurs que les opérationnels n'ont pas un esprit "entrepreneur" ni de connaissances suffisantes en comptabilité et gestion. Il propose, pour combler cette lacune de "mettre en place des structures de formation pour les entrepreneurs". Le même auteur note cependant dans son étude sur " la prise en charge des activités de promotion de PME au Rwanda", que "l'insuffisance des experts nationaux expérimentés pour prendre en charge ces activités de promotion des PMI et artisanat constitue la première contrainte véritable au développement de ces secteurs". Il suggère en conséquence la formation au départ d'une équipe "maître de l'ouvrage".

Dans le même ordre d'idées, le colloque sur la PME rwandaise tenu à l'hôtel AKAGERA du 6 au 8 Juin 89 a recommandé que le milieu d'enseignement s'oriente également dans la formation des entrepreneurs. Deux institutions furent spécifiquement visées à ce sujet: la

faculté des sciences économiques, sociales et de gestion de l'Université nationale du Rwanda ainsi que les centres d'enseignement rural et artisanal intégré (CERAI). Ces derniers ont pour objectif de préparer les jeunes au niveau de l'enseignement post-primaire à des emplois et à des métiers artisanaux ruraux. Le jeune sortant de CERAI est donc en principe techniquement apte à occuper un emploi ou à s'installer à son compte.

Rappelons, à ce chapitre de l'enseignement, que la majorité de nos répondants ont considéré que notre système actuel d'enseignement "ne tient pas compte de la création d'entreprise" comme une alternative de carrière et ne valorise pas la fonction entrepreneuriale auprès de ses étudiants.

5.2.2.1.3 La sensibilisation

Nos répondants recommandent dans un même ordre de priorité la sensibilisation du public à la création d'entreprise et la mise à disposition aux créateurs potentiels d'une banque d'opportunités. Par contre, ils priorisent moins une action de valorisation sociale du statut d'entrepreneur; ceci s'explique d'ailleurs aisément parce que, rappelons-nous, 92% de nos répondants considèrent qu'au Rwanda l'entrepreneur est estimé socialement et personnellement.

Pour MBAGUTA (1989), un programme de sensibilisation à "l'auto-emploi", devrait viser en priorité les jeunes pour "extirper l'esprit de fonctionnariat" qui prévaut actuellement. Rappelons que c'est pour ce segment précis de la population que nos répondants avaient jugé qu'il offre le moins de modèles. Un autre segment qui selon les répondants est parmi les moins représentés au niveau des modèles, c'est encore une fois comme nous l'avons vu celui

de la population instruite. Ceci rejoint vraisemblablement les conclusions de MBAGUTA(1989) qui recommande par ailleurs que la sensibilisation vise "les cadres formés et autres techniciens dans le souci de stimuler les personnes intéressées par l'auto-emploi".

Dans un angle plus général, le chercheur MANIRAGABA BALIBUTSA (1985) qui, rappelons-le, affirme que "la pensée rwandaise est déterministe/fataliste et partant profondément pessimiste", reconnaît en même temps que ce pessimisme est tout de même "tempéré par un certain optimisme qui donne au rwandais la joie de vivre bien que dans la discrétion et un sens de la responsabilité personnelle dans la survie et la qualité de la vie". MANIRAGABA illustre ce dernier aspect par une série de proverbes dont les suivants:

- *Imana iguha inka ntikubwiliza kuziragira*: Dieu te donne des vaches mais ne t'enseigne pas à les faire paître;
- *Imana ifasha abifasha*: Dieu aide ceux qui s'aident eux-mêmes;
- *Agahinda kamarwa na nyirako*: c'est à celui qui a du chagrin d'essayer d'abord lui-même de le dissiper;
- *Umugisha uteze ku wundi halya aba ali ntawo*: La bonne chance que tu attends d'un autre est nulle.

Il revient donc à tous ceux qui participent à l'éducation du peuple, recommande MANIRAGABA, de valoriser des attitudes positives envers la vie telles que l'optimisme et le sens de la responsabilité personnelle dans la qualité de l'existence humaine. Dans cette optique, suggère la réunion des promoteurs du 01/09/89, des modèles d'entrepreneurs qui ont réussi devraient être régulièrement présentés par le biais, par exemple, de conférences-débats.

Parlant du rôle des éducateurs du peuple évoqué par MANIRAGABA, nous ne pouvons omettre de mentionner que dès 1966, l'ex-président de la république rwandaise, Grégoire KAYIBANDA avait enjoint son gouvernement de "promouvoir et guider un mouvement général de reconversion transformant l'"*ishyaka*" (terme qui semble bien exprimer la notion d'esprit entrepreneur) des campagnes électorales en éclosion d'activités concrètes de développement économique en social". Celui qui atteint un "certain" niveau matériel, poursuivait le président KAYIBANDA, devrait chercher ce que , à son tour, il peut entreprendre pour concourir plus efficacement à la libération économique des moins favorisés...

Un autre volet de la sensibilisation recommandé par nos répondants consiste comme nous l'avons dit, à mettre à la disposition des entrepreneurs potentiels une banque d'opportunités d'affaires régulièrement mise à jour. Plusieurs études et réflexions antérieures ont souligné cet impératif : L'étude globale PME (BRD, 1984) entre autres suggérait d'étudier et d'identifier des débouchés intérieurs et extérieurs. La Banque mondiale (1984), quant à elle, recommandait d'entreprendre une étude approfondie pour évaluer les possibilités d'exportation du RWANDA à moyen et long terme. Dans le même sens, NUGAWELA Patrick (1985) conclut dans ses "réflexions sur l'industrialisation du Rwanda" que "la mise en place d'une banque de projets au sein du ministère technique concerné est un besoin indispensable". Plus récemment encore, le colloque sur la PME rwandaise (1989) recommandait de "mettre sur pied une banque de projets et d'en assurer une diffusion la plus large possible par les médias". Précisons qu'il s'agit là d'ailleurs d'une injonction du chef de l'Etat lui-même au ministère de l'Industrie. Dans son discours du 8 Janvier 1984, il demandait en effet à ce ministère d'assurer "une information poussée, largement disponible et

utile surtout ce qu'il est possible d'envisager comme activités productives, de transformation, de récupération".

Rappelons-nous que nous avons vu au chapitre des occasions d'affaires que 90% de nos répondants estiment que dans tous les secteurs de l'économie, il y a plusieurs opportunités pour de nouvelles PMI. Nous avons par contre relevé comme principal blocage à ce niveau et à la lumière d'autres études sur le sujet, la difficulté des entrepreneurs à identifier des opportunités répondant aux besoins et pouvoir d'achat du marché. C'est donc à cet obstacle que viendrait s'attaquer la solution préconisée.

5.2.2.1.4 La stimulation

Dans une moindre mesure, les participants à notre enquête recommandent d'organiser des concours de création d'entreprise ou encore moins, de stimuler les créateurs potentiels en les faisant accéder à des avantages tels que primes et aides financières.

L'idée de concours pour projets de PMI a été émise lors de la réunion des promoteurs du 01/09/89 mais elle avait auparavant été lancée par le projet PRIME (1989). Selon ce dernier, de tels concours permettraient " de faire connaître des idées qui existent dans le pays mais qui ne sont pas connues ou n'ont pas de conditions favorables pour leur concrétisation". Outre les prix cernés aux meilleures idées, poursuit le projet PRIME, on pourrait aider les lauréats (et même les autres) à concrétiser leurs projets.

5.4.2.2 La pré-incubation

Le tableau n° 34 récapitule les résultats obtenus quant à la priorité accordée à des actions de pré-incubation. Considération faite des moyennes pondérées, on remarque que le soutien institutionnel (item 5) vient au premier rang, suivi par le financement (item 4) puis l'assistance technique (items 1 à 3, 6 et 7).

Tableau n° 34 Actions de préincubation —
Résultats obtenus

Item	réponse moyenne		
	Promoteurs	Encadrement	Ensemble
1. C'est une priorité de fournir une assistance technologique aux promoteurs leur permettant soit d'identifier la technologie appropriée à leurs projets, soit d'évaluer une technologie identifiée, soit encore pour acheter une technologie qui a déjà fait ses preuves sur d'autres marchés.	1.7	1.3	1.4
2. C'est une priorité de fournir aux promoteurs une assistance dans l'élaboration du plan d'affaires.	2.1	2	2.1
3. C'est une priorité d'assister les promoteurs dans leur recherche de financement (préparation du dossier, négociation avec les banquiers)	1.4	1.5	1.5
4. C'est une priorité de constituer un fonds de capital de risque pour compléter le cas échéant l'apport personnel des promoteurs.	1.2	2	1.8
5. C'est une priorité d'alléger les formalités administratives nécessaires à la création d'une entreprise.	1.3	1.4	1.4
6. C'est une priorité d'offrir aux promoteurs un service de relations publiques leur permettant de dialoguer plus facilement avec les différents organismes.	2	2.3	2.1
7. C'est une priorité d'offrir aux promoteurs un service d'accompagnement pour les aider dans les différentes procédures administratives.	2.2	2.9	2.4

5.2.2.2.1 Le soutien institutionnel

L'allègement des formalité administratives est devenu le leitmotiv des recommandations en matière de promotion de PME au Rwanda et nos répondants expriment ici le même souhait. Rappelons-nous que nous avons vu au chapitre des obstacles combien les participants à notre enquête jugent lourdes les formalités administratives nécessaires à la création d'une entreprise. À ce sujet, le chef de l'Etat lui-même a plusieurs fois invité les services ministériels à cesser "les tracasseries administratives aux créateurs d'entreprises".

Voyons maintenant à travers les quelques écrits sur le sujet les différentes mesures préconisées:

- en matière de recrutement du personnel, MBAGUTA(1989) reprenant l'avis du groupe consultatif sur le développement du secteur privé, suggère de créer au sein du service de main-d'oeuvre "un corps de prospecteurs - placiers qui entrerait directement en contact avec les employeurs sans que les offres d'emplois épuisent la voie hiérarchique";
- en matière de financement, MEAD et NGIRABATWARE (1988) recommandent, sans autre précision, d'assouplir les procédures d'octroi du crédit;
- pour ce qui concerne l'autorisation d'installation, l'étude globale PME (1984) recommande la fixation d'un délai maximum de réponse passé lequel l'autorisation serait acquise de fait. La réunion des promoteurs du 01/09/1989 a abondé dans le même sens;

D'autres études ont recommandé la décentralisation de certains services comme la Banque rwandaise de développement et le fonds spécial de garanties (étude globale PME, 1984) ou encore la création de services spéciaux chargés d'étudier les demandes présentées par les petites entreprises (Banque mondiale, 1985).

Mais ce qui fait surtout l'unanimité des recommandations à ce sujet, c'est la coordination entre les services concernés et l'harmonisation de ces différentes formalités. Pour l'étude globale PME (BRD, 1984), des services chargés d'identification et d'évaluation dans les départements ministériels devraient collaborer étroitement avec les mêmes services des institutions financières en vue de mieux harmoniser les méthodologies de travail. Le Projet PRIME (1989) propose, quant à lui, une étroite collaboration entre le ministère de l'industrie et le ministère des travaux publics, ce dernier devant mettre à la disposition du premier "des terrains qu'il donnerait aux industriels et aux artisans". Le même projet propose que les services intervenant dans la création "adoptent un modèle unique à exiger des promoteurs, dossier qui dans la mesure du possible devrait être examiné par une même instance, par exemple la commission nationale des investissements". Dans le même ordre d'idées, le dernier colloque sur la PME rwandaise (1989) a recommandé la création d'un guichet unique des formalités.

5.2.2.2.2 Le financement

Les répondants recommandent la constitution d'un fonds de capital de risque pour apporter une réponse au problème évoqué de l'apport personnel des promoteurs et dans une certaine mesure celui des garanties. Presque la totalité de nos répondants considèrent en effet, comme

nous l'avons vu, que les institutions financières actuelles (des banques) sont trop exigeantes à ces deux niveaux.

Cette proposition est également revenue assez souvent dans les recommandations en matière de développement des PME : les travaux du groupe consultatif sur le développement du secteur privé, le projet PRIME, la réunion des promoteurs du 01/09/1989, tous ont formulé le vœu qu'il soit mis en place dans les meilleurs délais ce qu'ils appellent soit un fonds national d'investissement soit un fonds de prêt-participation. Plus récemment encore, les plus hautes instances dirigeantes du pays (le gouvernement et le comité central du MRND*, la seule formation politique), ont recommandé la finalisation de l'étude en cours sur la mise en place d'une société nationale d'investissement.

5.2.2.2.3 L'assistance technique

Plusieurs volets de l'assistance technique figurent parmi les recommandations de nos répondants: par ordre de priorité, nous retrouvons l'assistance technologique (item 1), l'assistance en recherche de financement (item 3), l'assistance dans l'élaboration du plan d'affaires et le parrainage de manière générale (items 2 et 6) puis l'assistance dans les différentes procédures administratives.

- Assistance technologique

80% de nos répondants considèrent comme nous l'avons vu, qu'il est difficile d'obtenir pour un projet industriel, de l'information sur la technologie appropriée. Nous avons recensé

* Mouvement révolutionnaire national pour le développement.

plusieurs propositions à ce sujet : le séminaire national tenu à Kigali du 8 au 11 décembre 1987 sur la négociation et l'évaluation des accords de transfert de technologie a par exemple recommandé de travailler à "améliorer la capacité des entrepreneurs et des services intéressés dans le domaine de la négociation des contrats de transfert de technologie en vue d'en réduire les erreurs qui sont souvent commises faute de compétence appropriée en matière". Patrick NUGAWELA (1985) pour sa part, propose une structure de recherche scientifique et industrielle appliquée qui serait orientée sur:

- la recherche et l'application de technologies appropriées aux besoins du pays;
- la recherche des produits qui peuvent être fabriqués à partir des matières premières locales;
- la réalisation des unités pilotes pour fabriquer certains produits à petite échelle à partir des matières locales ; Ces petites unités de production pouvant être multipliées pour une exploitation industrielle.

Dans le même sens, le colloque sur la PME rwandaise de l'hôtel Akagera (1989) a suggéré la création d'un centre national de technologies auquel collaboreraient les institutions actuelles de recherche (l'Université nationale du Rwanda et l'Institut de recherche scientifique notamment) ainsi que les services économiques des ambassades.

Enfin, MBAGUTA (1989) reprenant les travaux du groupe consultatif sur le développement du secteur privé, propose "l'initiation d'un projet sur concours publics ayant pour objet:

- dans une première phase, la mise en place d'une unité d'apprentissage des techniques de consultation des banques internationales de données;
- dans une deuxième phase, la fourniture d'un service questions/réponses au profit des opérateurs économiques par retransmission des demandes à des

centres extérieurs spécialisés (exemple la centre de recherche industrielle du Québec);

- dans une troisième phase, la dotation en moyens permettant d'assurer par moyens propres la fonction de courtage en information économique."

En perspectives, MBAGUTA entrevoit à ce sujet la création d'un "centre d'information en matière de recherche appliquée sur les techniques intermédiaires", ce qui implique "un effort d'adaptation des techniques éprouvées ailleurs aux caractéristiques du contexte local notamment à celles du facteur humain". Les techniques de vulgarisation à utiliser par un tel centre, poursuit MBAGUTA, pourraient aller de projections filmées diffusées en milieu rural et en langue nationales à des démonstrations pratiques avec équipements ad hoc....

- Assistance dans l'élaboration du plan d'affaires

Nous avons vu que les promoteurs estiment qu'il est très difficile d'élaborer le dossier d'investissement tel qu'exigé par le ministère de l'Industrie. C'est un véritable casse-tête, disent-ils. Ils suggèrent donc, et les responsables de l'encadrement sont du même avis, qu'une assistance leur soit apportée dans le montage de ce dossier.

Les conclusions du groupe consultatif sur le développement du secteur privé(1989) abondent dans le même sens: entre autres fonctions d'appui à la promotion de l'entreprise à prendre en charge dans les projets futurs, ils citent notamment " la fourniture de conseils et de services techniques consultatifs à la disposition des entrepreneurs pour effectuer les études préparatoires de faisabilité". Même avis chez PATRICK NUGAWELA(1985) qui considère

cependant que les études doivent être menées par les entrepreneurs eux-mêmes et que l'assistance technique ne doit que les guider.

- Assistance en recherche de financement

Outre la difficulté pour les promoteurs de constituer le dossier d'investissement, nous avons évoqué également en ce qui a trait à l'accessibilité au financement, les procédures de demande de crédit jugées trop lourdes, le traitement des dossiers par les banquiers jugé très lent, le caractère distant des institutions financières face à leur clientèle évoquée par MBAGUTA (1989).

C'est pour s'attaquer à ces problèmes que les participants à notre enquête suggèrent de fournir aux promoteurs une assistance dans leur recherche de financement (préparation du dossier, négociation avec les banquiers). Cette préoccupation est d'ailleurs partagée par MEAD et NGIRABATWARE (1988) de même que MBAGUTA (1989) qui voit également cette assistance au niveau de la recherche de partenaires (associés), le cas échéant.

Paradoxalement, les responsables commerciaux des banques trouvent aussi qu'il faut "un intermédiaire sérieux" dans leurs relations avec les promoteurs. C'est en tous cas le point de vue qu'ils ont exposé dans une réunion de concertation sur le développement des PME tenue à la banque nationale du Rwanda le 12 avril 1988. Pour eux, "les promoteurs rwandais ont des idées de projets mais n'ont ni les moyens ni la formation pour faire des études menant à la bancabilité de ces projets", d'où la nécessité d'une institution intermédiaire qui puisse "apporter un soutien sérieux sur les études de projet et délivrer un visa avant de les soumettre au financement des banques...."

- Accompagnement dans les formalités administratives

Nous avons déjà longuement exposé la question des "tracasseries administratives" qui s'imposent au créateur d'entreprise. Nous avons d'autre part vu les différentes mesures préconisées pour alléger les formalités et procédures. Tout en recommandant ces allègements, les participants à notre enquête estiment même si c'est dans une moindre mesure, qu'il faudra en même temps offrir aux promoteurs un service d'accompagnement pour les aider dans les différentes procédures administratives.

La même recommandation avait été formulée dans son temps par l'étude globale PME (1984) qui invitait les institutions chargées du développement des PME à aider les entrepreneurs à confectionner les différents documents leur exigés. Dans le même sens, MESCHER (1987) suggère "qu'un service soit constitué, avant que les institutions ne changent, afin d'aider les entrepreneurs dans leurs démarches bureaucratiques." Notons enfin que dans un même ordre d'idées, nos répondants proposent un service de relations publiques pour promoteurs (ou entrepreneurs "révélés") qui leur permettrait de dialoguer plus facilement avec les différents organismes.

5.2.2.3 L'incubation

C'est surtout le support de gestion aux entreprises en démarrage (voir tableau n° 35) que recommandent les participants à notre enquête puis dans une moindre mesure les services administratifs de support et des espaces physiques en commun de façon à réduire les charges des premières années d'existence.

Tableau n° 35. L'incubation - Résultats obtenus

Item	réponse moyenne		
	Promoteurs	Encadrement	Ensemble
1. C'est une priorité d'offrir un support de gestion aux entreprises en démarrage.	2	2.1	2.1
2. C'est une priorité d'offrir aux entreprises en démarrage des services administratifs de support (secrétariat, téléphone, photocopie...) et des espaces physiques en commun de façon à réduire les charges des premières années d'existence.	2.6	2.8	2.7

En fait c'est très récemment qu'on a commencé à évoquer le concept d'incubation dans les recommandations en matière de développement de l'entreprise rwandaise. Ainsi, le colloque sur la PME rwandaise tenu à l'hôtel Akagera en juin 89 a recommandé la création d'un incubateur d'entreprises au sein du parc industriel de Kigali. De même, la réunion conjointe du gouvernement et du comité central du MRND tenue à Kigali du 06 au 12 décembre 89 et dont nous avons parlé précédemment a recommandé une étude sur "la mise en place de centres d'incubation pour soutenir les initiatives entrepreneuriales".

5.2.2.4 Les actions prioritaires

Comme pour les obstacles, nous avons relevé les actions prioritaires suggérées, considérant comme telles :

- les items dont la réponse moyenne était inférieure ou égale à 2 ("d'accord") dans les deux groupes;
- les items dont la réponse moyenne dans un des groupes était inférieure ou égale à 2 mais pour lesquels il n'y avait pas, statistiquement, de différence significative entre les deux groupes de répondants (test de Mann-Whitney).

Le tableau n° 36 relève les actions prioritaires ainsi dégagées:

Tableau n° 36. Les actions prioritaires

Nature de l'action	réponse moyenne		
	Promoteurs	Encadrement	Ensemble
1. assistance technologique	1.7	1.3	1.4
2. alléger les formalités administratives	1.4	1.4	1.4
3. assistance en recherche de financement	1.4	1.5	1.5
4. information sur les programmes disponibles d'aide aux entrepreneurs	1.6	1.5	1.5
5. banque d'opportunités	1.6	1.7	1.7
6. sensibilisation à la création d'entreprise	1.7	1.7	1.7
7. capital de risque	1.2	2	1.8
8. formation à la création d'entreprise	1.6	1.9	1.8
9. service de relations publiques pour promoteurs	2	2.3	2.1
10. assistance dans l'élaboration du plan d'affaires	2.1	2	2.1
11. support de gestion aux entreprises en démarrage	2	2.1	2.1

5.2.3 La concordance des priorités

Une dernière question qui nous intéressait était de savoir si l'importance (en terme de rang) accordée aux différents obstacles et la priorité accordée aux différentes actions variaient

suivant le groupe de répondants (promoteurs et responsables de l'encadrement). Une telle affirmation (ou tout au moins l'affirmation que cette hypothèse ne peut être rejetée) aurait signifié qu'il est recommandable que le programme d'actions défini soit soumis au préalable à un processus de recherche de consensus.

Pour répondre à cette question, nous nous sommes servis du test de corrélation de rangs de SPEARMAN (voir données en annexe 1). Rappelons dans les deux tableaux qui suivent le classement des 2 groupes :

- Les principaux obstacles

Nature de l'obstacle	rang selon Promoteurs	rang selon Encadrement
1. financement	1	1
2. information technologique	2	2
3. la fonction entrepreneuriale non valorisée par le système d'enseignement	5	4
4. la prise de risques non valorisée sur le plan culturel	5	5
5. manque de bâtiments industriels locatifs	2	8
6. lourdeur des procédures administratives	7	6
7. le peu de "modèles" chez les jeunes	4	7
8. la fonction entrepreneuriale non considérée comme une alternative de carrière par le système d'enseignement	9	3
9. pénurie de personnel qualifié	8	10
10. information aux fins d'étude de marché non disponibilisée	10	9

- Les actions prioritaires

Nature de l'action	rang selon promoteurs	rang selon encadrement
1. assistance technologique	7	1
2. alléger les formalités administratives	2	2
3. assistance en recherche de financement	3	3
4. information sur les programmes disponibles d'aide aux entrepreneurs	4	3
5. banque d'opportunités	4	5
6. sensibilisation à la création d'entreprise	7	5
7. capital de risque	1	8
8. formation à la création d'entreprise	4	7
9. service de relations publiques pour promoteurs	9	11
10. assistance dans l'élaboration du plan d'affaires	11	8
11. support de gestion aux entreprises en démarrage	9	10

Les résultats nous indiquent qu'il n'y a pas de lien entre le rang accordé et le fait d'appartenir à tel ou tel groupe de répondants.

5.2.4 Conclusion

Notre objectif au cours de ce chapitre était de conceptualiser un modèle d'appui à la création d'entreprises manufacturières au Rwanda, à partir des perceptions des acteurs du milieu. À

cette fin, nous avons relevé les principaux obstacles perçus par ces derniers ainsi que les actions prioritaires qu'ils suggèrent pour contourner ces obstacles.

Dans la partie qui suit, nous établirons une comparaison entre les actions ainsi suggérées et les programmes existants ou prévus d'aide à la création d'entreprise au Rwanda, ce qui nous permettra de dégager, par différence, les vides à combler.

5.3 Comparaison des solutions proposées aux programmes actuels de soutien au développement de l'entrepreneurship.

5.3.1 Les programmes actuels

L'enquête que nous avons menée auprès de seize responsables de programmes (voir 4.2.3) couplée avec une étude documentaire (voir 4.2.5) nous ont permis d'inventorier une trentaine de programmes tels que repris sur le tableau n° 37 qui montre par ailleurs les divers paliers du système d'appui auxquels ils ont la mission d'intervenir.

Tableau n° 37. Les programmes actuels de soutien à l'entrepreneuriat au Rwanda.

	Sensi- bilisa- tion	Sti- mula- tion	For- ma- tion	assis- tance techn.	sout. institu- tionnel	Fina- nce- ment	Aide au dévpt
1. Ministère de l'industrie	XXX			XXX			XXX
2. Projet Entrepreneuriat jeunesse		XX	XX	XXX			XXX
3. Fonds Habyarimana						XX	XXX
4. Projet BIT/SNS							XXX
5. Projet GTZ							XXX
6. Assistance à la gestion du développement industriel	XXX XXX						
7. Appui aux micro-réalisations				XXX		XX	XXX
8. Stratégie sectorielle de l'agro-industrie	XXX XXX						
9. Appui aux petites entreprises							XXX
10. Projet développement des entreprises artisanales							XXX XXX
11. Promotion des exportations	XXX						
12. Projet PRIME						XX	XXX
13. Projet SERDI	XXX		XX	XXX			XXX
14. Chambre de commerce et d'industrie	XXX XXX						XXX XXX
15. Banque Rwandaise de dévelop.				XXX		XX	
16. Autres institutions financières						XX	
17. Centre de formation et de recherche coopérative							XXX XXX
18. Duterimbere	XXX			XXX			XXX
19. Duhamic-Adri				XXX			
20. ARDI-ITARA				XXX			XXX
21. Technoserve			XX	XXX			XXX
22. Aramet							XXX
23. ASPAR							XXX
24. Centre de service aux coop.							XXX
25. Cellule d'appui aux innovations industrielles				XXX XXX			XXX XXX
26. Code des investissements					XXX		
27. Promotion des métiers							XXX
28. AEFB							XXX
29. Assistance au développement des ressources humaines						XX XX	
30. Fonds de garanties						XX	

5.3.1.1 Sensibilisation

Quatre organismes s'occupent ou prévoient s'occuper de façon plus ou moins active de la sensibilisation à la création d'entreprise en tant que telle:

- le ministère de l'industrie et de l'artisanat, en collaboration avec la Chambre de Commerce et de l'Industrie organisent parfois des "réunions de sensibilisation en vue d'expliquer aux promoteurs potentiels les mécanismes de réalisation des projets industriels". Trois préfectures du pays ont jusqu'ici été visitées dans ce cadre;
- le projet SERDI (Service d'appui au développement industriel) actuellement sous tutelle du ministère de l'industrie, prévoit également dans ses activités la sensibilisation des entrepreneurs potentiels. Ce projet a démarré en 1989;
- enfin l'association DUTERIMBERE, filiale de la World Woman Banking, s'occupe entre autres activités de "sensibiliser les femmes sur les opportunités d'entreprise".

Un autre type d'action de sensibilisation que nous avons défini dans notre cadre théorique est celui de l'identification et diffusion des idées d'affaires. Outre le ministère de l'industrie, deux projets en cours prévoient de couvrir ce volet :

- le projet "assistance à la gestion planifiée du développement industriel" vise, entre autres objectifs, à définir "des activités industrielles et artisanales économiquement et financièrement rentables qui pourraient être entreprises ou améliorées pour la satisfaction des besoins fondamentaux de la population

domestiques, l'éducation, l'entretien et la réparation, la santé et l'hygiène".
Chaque idée de projet retenue fera l'objet d'une fiche qui précisera notamment:

- . le (ou les) produit(s) à fabriquer;
 - . le volume de production envisageable;
 - . le (ou les) marché(s);
 - . l'origine des matières premières et intrants;
 - . la technologie (ou variantes) suggérée(s): description du processus, principaux fournisseurs, conditions d'accès;
 - . l'estimation des investissements fixes;
 - . le niveau de rentabilité probable par une analyse préliminaire d'opportunité;
- le projet "stratégie sectorielle de l'agro-industrie" quant à lui, se propose, entre autres résultats attendus, "l'établissement d'un noyau nécessaire et immédiatement réalisable d'unités de stockage, de transformation, de lignes, de petit équipement, le tout répondant à l'identification préalable des besoins".

Les tâches des consultants en charge de cette activité seront notamment:

- . l'étude de la capacité du marché et des unités à mettre en place;
- . dossiers techniques (capacité, technologie et équipement,...);
- . évaluation financière et économique.

- enfin, le projet "promotion des exportations" développé par le Centre du commerce international prévoit de contribuer à l'identification des opportunités d'affaires par des études de marchés extérieurs.

5.3.1.2 Stimulation.

Un seul programme a dans ses activités la stimulation des entrepreneurs potentiels dans le sens que nous l'avons définie: c'est le projet "Entrepreneuriat jeunesse" développé dans le cadre de la Conférence des ministres de la jeunesse des pays de langue française. Ce projet qui a démarré en 1988 organise annuellement un concours de projets d'entreprises pour jeunes de moins de 30 ans. Une bourse pouvant atteindre 25 000 FF est offerte aux lauréats pour les aider à démarrer.

5.3.1.3 Formation.

Le concours dont nous venons de parler pour le projet Entrepreneuriat jeunesse est accompagné d'une formation à la création d'entreprise sous forme de séminaire en trois ateliers:

- "Être ou ne pas être entrepreneur": atelier qui aide les participants jeunes promoteurs à cheminer dans leur réflexion et leurs capacités de devenir entrepreneur.
- "Mon projet d'entreprise": atelier qui permet aux participants de bien structurer leurs projets.

- "Négocier mon financement": session qui enseigne les habiletés et présente les outils nécessaires à la négociation d'un emprunt auprès des institutions financières.

À part ce projet, une organisation non gouvernementale américaine, Technoserve, organise également de façon ponctuelle des séminaires sur "le lancement d'une entreprise".

Enfin le projet SERDI dont nous avons parlé prévoit dans le cadre de la formation des promoteurs, l'encadrement de voyages de prospection, d'étude et de négociation à l'étranger (environ 4 à 5 entrepreneurs par an).

5.3.1.4 Assistance technique

Nous avons inventorié dix organismes qui prêtent assistance aux promoteurs dans l'élaboration de leurs dossiers d'investissement (ou plans d'affaires). Ce qui les distingue principalement à ce niveau, c'est la clientèle visée par chacune d'elles:

- le ministère de l'industrie et de l'artisanat (Direction Générale de l'Industrie) vise les projets de grandes industries, c'est-à-dire comme nous l'avons dit ceux qui ont un programme d'investissement dont le montant excède 75 millions de francs rwandais;
- le projet Entrepreneuriat jeunesse a pour clientèle cible, comme nous l'avons dit, les jeunes de moins de trente ans;
- le projet "appui aux micro-réalisations" est attaché au Ministère de la jeunesse et du mouvement associatif. Il vise également des projets des jeunes mais dans le secteur manufacturier et en milieu rural exclusivement. Les zones

d'intervention de ce projet se limitent actuellement à quatre préfectures du pays: Kibungo, Kibuye, Butare et Ruhengeri;

- le projet SERDI dont nous avons parlé assiste les promoteurs de petites et moyennes industries et de l'artisanat;
- la Banque rwandaise de développement est la principale institution financière du pays au niveau des prêts à moyen et long terme. Elle est souvent amenée à prêter assistance aux clients demandeurs de crédits dans le cadre de ses services d'identification et d'évaluation de projets;
- l'association Duterimbere, comme nous l'avons vu, a pour cible les femmes-promoteurs;
- "Action pour le développement rural intégré" (DUHAMIC-ADRI) vise surtout le soutien aux associations ou groupements de populations rurales;
- l'association rwandaise pour la promotion du développement intégré (ARDI) vise les projets artisanaux en milieu rural ("venant de la base");
- Technoserve dont nous avons parlé a dans ses activités un volet "promotion de nouvelles entreprises" qui prête assistance aux promoteurs dans le domaine de l'agro-industrie et en milieu rural. Préférence est accordée aux projets d'entreprises coopératives;
- enfin, la cellule d'appui aux innovations industrielles (CAII) de la coopération suisse appuie des initiatives dans le domaine des matériaux de construction locaux.

Certains de ces organismes que nous venons d'énumérer offrent également de l'assistance pour la réunion de ressources:

- recherche de financement (Appui aux micro-réalisations, Duhamic-Adri, ARDI, Duterimbere et CAII);
- technologie (ARDI, CAII);
- démarches administratives (DUHAMIC-ADRI).

5.3.1.5 Soutien institutionnel.

Les encouragements fiscaux offerts aux entrepreneurs sont principalement définis comme nous l'avons vu par le code des investissements du 05 août 1987. Celui-ci stipule que l'éligibilité d'une entreprise ou projet d'entreprise aux bénéfices du code est fonction du degré de satisfaction aux critères suivants:

- avoir une valeur ajoutée locale importante;
- avoir des effets induits et d'entraînement;
- contribuer à l'amélioration de la balance des paiements;
- créer un nombre satisfaisant d'emplois pour les nationaux;
- favoriser le transfert, la maîtrise et l'adaptation de la technologie notamment par la formation professionnelle continue;
- s'intégrer harmonieusement dans le tissu économique existant;
- utiliser des matières premières ou intermédiaires locales dans la mesure de leur disponibilité sur place;
- viser l'intégration en amont et en aval du processus de production;
- avoir un taux de rentabilité financière satisfaisant.

Quant aux avantages offerts par ce code des investissements, il s'agit en résumé des suivants:

- exemption des droits d'importation pour l'équipement et les pièces détachées;
- exemption des droits d'exportation;
- exemption de l'impôt sur le revenu pendant cinq ans;
- exemption des impôts fonciers pendant cinq ans.

5.3.1.6 Financement

- Les institutions financières

Sous le contrôle de la Banque Nationale du Rwanda, six institutions opèrent dans le domaine du financement d'entreprises :

- trois banques commerciales;
- les banques populaires;
- la Caisse d' Epargne du Rwanda;
- la Banque Rwandaise de développement.

- Les banques commerciales

Elles ont pour objectif de concourir au financement des secteurs du commerce, de l'artisanat et de l'industrie. Leurs ressources étant essentiellement constituées de dépôts à vue ou à court terme de la clientèle, elles interviennent surtout au niveau des prêts à court terme. Les concours à moyen terme (1 à 5 ans) sont exceptionnels et seulement à concurrence d'un potentiel déterminé notamment en fonction de leurs ressources propres.

Les banques populaires

Actuellement une centaine, ce sont essentiellement des caisses rurales, constituées sous la forme coopérative. Elles ont pour vocation le crédit au secteur agricole et à l'artisanat rural mais elles peuvent en principe financer tous les secteurs d'activités sans exception.

La Caisse d'Épargne du Rwanda

Établissement public, la Caisse d'Épargne du Rwanda a pour rôle principal de consentir des prêts ayant un caractère social. Toutefois, elle intervient aussi dans le financement des entreprises, essentiellement au niveau du fonds de roulement mais aussi dans les prêts à moyen terme.

La Banque Rwandaise de développement

Cette institution, outre ses fonds propres, trouve ses ressources dans des emprunts ou des avances et subventions d'organismes publics internationaux. Ses fonctions principales consistent à :

- accorder des crédits à moyen terme et long terme pour le financement des investissements;
- prendre des participations dans le capital des entreprises.

- Les fonds de garanties

Un fonds national de garanties a été institué en 1978 pour aider les entreprises incapables de satisfaire aux normes habituelles de garantie à obtenir des prêts bancaires. Ce fonds est alimenté par :

- des prélèvements annuels de 10% sur les bénéfices avant impôts des banques commerciales et des institutions financières qui octroient des crédits;
- du prélèvement à charge du bénéficiaire de crédit de 3% retenu lors de l'ouverture de chaque crédit que le fonds accepte de garantir;
- des dons.

La couverture du fonds est donnée prioritairement aux crédits visant la promotion de l'activité agricole et d'élevage, aux coopératives et entreprises de production.

Outre ce fonds national, la Banque rwandaise de développement a créé en son sein un fonds de garantie pour petites et moyennes entreprises. Dans le même sens, les Banques populaires travaillent actuellement à la mise sur pied "d'une société populaire de cautionnement" à travers laquelle le risque serait partagé de la façon suivante

50% par le SPC, niveau national,

20% par les SPC, niveau local;

20% par la Banque populaire

10% par le bénéficiaire du crédit

- Autres organismes

Quelques organismes non financiers d'assistance aux promoteurs prévoient également un volet financement au sein de leurs activités:

- le fonds HABYALIMANA a pour mission de favoriser la promotion de la recherche scientifique, technologique et de l'artisanat au Rwanda. À cette fin, il est notamment utilisé au volet de la recherche scientifique et technologique pour financer des initiatives de recherche et au volet de l'artisanat pour financer l'acquisition des équipements, des matières premières et des études de projets artisanaux;
- le projet "appui aux micro-réalisations" dont nous avons parlé a un fonds "coup de pouce" dans ses activités qui intervient sous forme d'avances remboursables sans intérêt et dans un délai de 12 mois;
- le projet "PRIME" sous la tutelle du ministère du Plan, finance principalement des études de réformes économiques mais il finance également dans ses activités des voyages de prospection et d'études pour promoteurs de PME;
- enfin, la coopération américaine vient de mettre sur pied un projet d'assistance au développement des ressources humaines. Ce projet a pour objectif d'affermir la capacité du secteur privé en privilégiant la formation. Dans ce cadre, le projet financera à des promoteurs, soit des voyages d'études, soit la participation à des séminaires et ateliers pour leur faciliter "l'accès à des connaissances commerciales et aux méthodes d'entrepreneuriat".

5.3.1.7 Aide au développement des entreprises.

70% des organismes recensés (soit 21 sur 30) interviennent au stade du développement des entreprises, principalement à titre de support à la gestion. Seul le projet PRIME intervient au niveau de la formulation des politiques.

Nous nous contenterons ici de présenter ceux que nous n'avons pas encore cités jusqu'ici:

- le projet d'appui au secteur non structuré (BIT/SNS) vise à assurer l'accès des groupes d'artisans à certains moyens de production afin d'améliorer leur niveau de productivité, leur niveau d'occupation et leurs revenus. L'appui à la formation technique et en gestion a été jusqu'ici l'activité principale du projet;
- le projet "encouragement à l'artisanat et création d'une chambre des métiers "(GTZ) est en réalisation depuis 1985 au sein du ministère de l'industrie et de l'artisanat. Ses activités concernent principalement:
 - . des cours théoriques sur l'organisation et la gestion des entreprises et des ateliers (aux propriétaires et gérants des entreprises);
 - . des cours pratiques dans divers métiers;
 - . des cours en construction métallique, réparation de véhicules et menuiserie.

D'autre part, le projet prévoit à terme la création d'une chambre artisanale ou des chambres artisanales aux fins d'institutionnalisation des intérêts des artisans.

- le projet "appui aux petites entreprises" de la coopération canadienne a pour but d'appuyer le développement de petites entreprises dans 4 communes de la préfecture de Ruhengeri. Les interventions de ce projet relèvent surtout de la préparation de dossiers de crédits, de formation et du suivi de la gestion;
- le projet "développement des entreprises artisanales" a pour objectifs principaux de:
 - . apporter une solution à très court terme aux principaux problèmes du secteur des entreprises artisanales par la mise en place de services permanents en matière d'approvisionnement, de crédit, de conseil technologique, de formation professionnelle, de commercialisation;
 - . promouvoir le développement d'un certain nombre d'unités artisanales de production "sur des créneaux commerciaux précis".

Le projet prévoit la mise en place d'un système d'intervention étayé par une centrale de services sous forme d'une association sans but lucratif dont les membres seront les entreprises et les organisations de services.

- le centre de formation et recherche coopérative s'est assigné comme objectif principal le développement des entreprises coopératives par des activités de formation, d'assistance, d'appui-conseil, de consultation, de documentation;
- l'association de recherche et d'appui en aménagement du territoire (ARAMET) a entre autres objectifs, celui de soutenir les ruraux dans leurs efforts d'auto-organisation pour leur développement. Depuis sa fondation en 1988,

l'association regroupe des artisans dans des centres et des pôles de développement en milieu rural;

- l'association pour la promotion de l'artisanat rwandais (ASPAR) s'occupe de l'écoulement des produits artisanaux sur les marchés extérieurs;
- le centre de service aux coopératives de GITARAMA (CSC) apporte son appui aux coopératives de la préfecture de Gitarama dans les domaines de la formation, la gestion, l'organisation et la commercialisation;
- enfin, le projet "Appui aux entrepreneurs forestiers et du bois" (AEFB) apporte un soutien à l'expérimentation des techniques adaptées à la formation itinérante, à l'approvisionnement en matériel et en développement des marchés pour les petits et moyens entrepreneurs des secteurs forestiers et du bois.

5.3.2 Comparaison avec les actions suggérées.

Examinons maintenant dans quelle mesure cet ensemble de programmes actuels ou des programmes en gestation répondent aux préoccupations des acteurs exprimés en termes d'actions suggérées comme prioritaires. Pour rappel, ces actions suggérées sont par ordre de priorité les suivantes:

- . assistance technologique;
- . allégement des formalités administratives;
- . assistance en recherche de financement;
- . information sur les programmes disponibles d'aide aux entrepreneurs;
- . banque d'opportunités;

- . sensibilisation à la création d'entreprise;
- . capital de risque;
- . formation à la création d'entreprise;
- . service de relations publiques pour promoteurs;
- . assistance dans l'élaboration du plan d'affaires;
- . support de gestion aux entreprises en démarrage.

5.3.2.1 Assistance technologique.

Comme nous l'avons vu au niveau des programmes d'assistance technique, deux organismes offrent un service d'assistance technologique:

- d'abord l'association rwandaise pour la promotion du développement intégré (ARDI) qui vise des projets artisanaux en milieu rural. Elle dispose à ce sujet d'une série de fiches techniques (exemples: comment fabriquer des bâtons de craie, les briquettes, l'énergie solaire,...) et est connectée à un réseau international d'échanges d'informations dénommé SATIS (service d'informations sur la technologie socialement appropriée);
- ensuite la cellule d'appui aux innovation industrielles (CAII) qui appuie des initiatives dans le domaine des matériaux de construction.

C'est donc dire qu'en matière d'assistance technologique, il y a un vide pour les projets industriels en dehors du secteur des matériaux de construction.

Quelques projets de programme pour combler ce vide sont cependant en cours d'élaboration: le projet SERDI notamment travaille à la mise en place d'un "point focal" de la banque d'informations industrielles et technologiques (INTIB) de l'organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI). Cette dernière prévoit en effet, dans le cadre du "programme pour la décennie du développement industriel de l'Afrique", la mise sur pied d'un réseau d'échange d'informations industrielles et technologiques. L'ONUDI fournira à cet effet à chaque point focal un micro-ordinateur et des bases données.

De son côté, le ministère de l'industrie et l'artisanat (direction générale de l'industrie) est en train d'explorer les possibilités de collaboration avec le centre de recherche industrielle de Québec (CRIQ) pour "la réalisation d'un projet pluriannuel de création progressive d'un centre de recherche de l'information industrielle et technologique". Dans un premier temps, il s'agirait d'un centre pilote d'apprentissage des techniques de recherche d'information qui pourrait servir de relais notamment avec le CRIQ pour un service de questions-réponses.

5.3.2.2 Allégement des formalités administratives.

Le dossier relatif à l'allégement des formalités et procédures administratives remonte dès 1985 lorsque le ministère de l'artisanat a organisé une série de réunions intensives de concertation sur le sujet. Par la suite, il fut décidé d'étendre cette concertation à d'autres ministères par le biais du comité interministériel de coordination en matière d'industrialisation, appuyé par une commission d'enquête auprès des opérateurs économiques du secteur privé artisanal et industriel.

Malgré de tels efforts de consultation, le dossier n'évolua que peu ou pas du tout, la plupart des recommandations formulées restant classées sans suite. Au cours des années qui

suivirent, le projet PRIME reprit à son compte le dossier et constatant "qu'ici comme ailleurs, on ne peut être à la fois juge et partie" décida de confier la réflexion à des personnes extérieures à l'administration et disposant donc d'une indépendance de jugement. Pour s'assurer cependant que les recommandations auront force de loi, il fut demandé au président de la république de nommer lui-même deux personnalités pour faire le diagnostic de la situation et proposer des mesures à prendre, ce qui fut fait dernièrement, soit à fin janvier 1990. Au terme de leur mandat, les consultants feront des propositions concrètes au gouvernement quant aux procédures et formalités administratives à garder, à alléger, à uniformiser ou à supprimer.

5.3.2.3 Assistance en recherche de financement

Nous l'avons vu au niveau des programmes d'assistance technique, cinq organismes offrent un service d'assistance en recherche de financement:

- le projet "appui aux micro-réalisations" qui vise des projets de jeunes en milieu rural. Pour rappel, ce projet se limite actuellement à seulement quatre des dix préfectures du pays;
- l'association "DUTERIMBERE" pour les promoteurs-femmes;
- DUHAMIC-ADRI pour les associations paysannes;
- ARDI pour les projets artisanaux en milieu rural;
- CAII pour des initiatives dans le domaine des matériaux de construction.

C'est dire encore une fois, qu'à ce niveau et en dehors du secteur des matériaux de construction, les promoteurs industriels de sexe masculin (c'est-à-dire ceux qui jusqu'ici ont généré la totalité des entreprises industrielles privées) ne sont visés par aucun programme existant ou prévu.

5.3.2.4 Information sur les programmes disponibles d'aide aux entrepreneurs.

Nous n'avons recensé aucune structure existante ou prévue d'information des promoteurs sur les programmes d'aide disponibles.

5.3.2.5 Banque d'opportunités

Comme nous l'avons vu au chapitre des programmes de sensibilisation, il y a actuellement trois projets en phase de démarrage pour l'identification des occasions d'affaires: le projet "assistance à la gestion planifiée du développement industriel", le projet "stratégie sectorielle de l'agro-industrie" et le projet "promotion des exportations".

Il y a donc lieu de se tranquilliser à ce niveau, vu par ailleurs les moyens matériels et humains qui sont à la disposition de ces projets. On peut relever par contre qu'il s'agit là des projets d'assistance à des services gouvernementaux et sans connexion directe avec des promoteurs, ce qui explique peut être pourquoi ils ne prévoient pas de mécanismes de diffusion des opportunités qui auront été ainsi identifiées. C'est donc à notre avis, au volet diffusion qu'il importe de penser dès à présent.

5.3.2.6 Sensibilisation à la création d'entreprise

Pour rappel, nous avons identifié quatre organismes qui s'occupent ou prévoient s'occuper de façon plus ou moins active de la sensibilisation à la création d'entreprise: le ministère de l'industrie, la Chambre de Commerce et d'industrie, le projet SERDI et l'association DUTERIMBERE.

Quand on regarde cependant de plus près les activités de ces organismes, on se rend compte que l'action de sensibilisation n'est menée réellement et de façon régulière que par l'association DUTERIMBERE qui comme nous l'avons vu, vise un segment particulier bien déterminé, les femmes. Pour ce qui est du ministère de l'industrie et de la chambre de commerce en effet, l'activité de sensibilisation n'a consisté jusqu'ici qu'en quelques réunions pour expliquer aux promoteurs potentiels "les mécanismes de projets industriels". D'autre part, il est hors de doute, que vu l'ampleur de la mission du projet SERDI, la sensibilisation sera une de ses dernières préoccupations. Le budget prévu pour cette activité dans le cadre du projet SERDI n'est-il pas d'ailleurs que de \$US 9 500 pour les deux prochaines années sur un total budgétaire de \$US 696 000, soit environ 1%.

Autant donc dire qu'à ce niveau également, il y a un vide pour le segment des entrepreneurs potentiels de sexe masculin.

5.3.2.7 Capital de risque

Comme nous l'avons vu, la Banque rwandaise de développement est la seule institution financière du pays à offrir du capital de participation à des entreprises. Il s'agit là cependant d'une activité secondaire pour elle (16% du total de ses interventions à fin 1988) et qui s'est jusqu'ici limitée à des sociétés publiques ou à capitaux mixtes.

Toutefois, un projet d'une société de capital de risque est actuellement assez avancé au sein du projet PRIME qui en finance l'étude de faisabilité. L'activité essentielle de cette "société nationale d'investissements" sera de prendre des participations dans des projets ou des jeunes entreprises afin d'augmenter leurs fonds propres. Les institutions financières actuelles seront les principales actionnaires dans cette société. Rappelons qu'une réunion conjointe du Gouvernement et du comité central du parti a recommandé dernièrement la finalisation dans les meilleurs délais de cette étude sur la mise en place d'une société nationale d'investissement.

5.3.2.8 Formation à la création d'entreprise

Le seul programme qui s'occupe de façon active de la formation en matière de création d'entreprise est le projet "Entrepreneuriat jeunesse" qui vient à peine de démarrer.

Pour ce qui est de Technoserve, il s'agit d'un seul séminaire organisé jusqu'à date depuis le démarrage de ses activités au Rwanda en 1985 de sorte qu'on ne peut à proprement parler d'une activité de formation. Il en est de même du projet SERDI qui comme nous l'avons dit, prévoit au titre de la formation des voyages d'études pour 4 à 5 entrepreneurs par an.

5.3.2.9 Service de relations publiques pour promoteurs

Un seul des programmes inventoriés accompagne les promoteurs dans les démarches administratives auprès des différents organismes, ce qui leur facilite les procédures mais aussi les relations: il s'agit de DUHAMIC-ADRI qui comme nous l'avons vu, a pour clientèle-cible les associations paysannes.

Autant donc dire que pour les autres catégories de promoteurs, il y a un vide à ce niveau.

5.3.2.10 Assistance dans l'élaboration du plan d'affaires

C'est le volet dans lequel oeuvrent le plus d'organismes au niveau du support à la création d'entreprise. Nous n'avons pu identifier aucun segment de la population des entrepreneurs potentiels qui ne soit assez bien servie à ce sujet.

Nous devons donc comprendre les préoccupations de nos répondants plutôt en termes de recherche de l'information nécessaire pour le montage du plan d'affaire car il semble que c'est là que le promoteur doit "se débrouiller". Nous avons parlé ci-dessus de l'information technologique ; il en est de même de l'information nécessaire à l'étude de marché d'un projet pour laquelle nous avons vu au chapitre des obstacles, que les statistiques disponibles "sont souvent réservées à la seule administration...".

5.3.2.11 Support de gestion aux entreprises en démarrage

Une vingtaine d'organismes comme nous l'avons vu, oeuvrent au niveau du support en gestion même si elles ne donnent pas un accent particulier aux entreprises de démarrage.

Lorsque nous regardons cependant de plus près la clientèle de ces organismes, nous constatons qu'ils visent tous soit des entreprises artisanales du secteur informel soit des entreprises coopératives. C'est donc dire que l'entreprise industrielle privée n'est pas servie à ce niveau.

5.3.2.12 Autres considérations

Au-delà de cette comparaison basée sur le type d'actions, il est important de souligner certaines autres faiblesses de la structure institutionnelle actuelle d'appui à l'entrepreneursip rwandais : Il faut remarquer d'abord que sur les trente programmes recensés, quatorze sont des projets initiés par les organismes de coopération pour une durée limitée allant de deux à cinq ans. Ces projets sont même parfois les seuls à intervenir de manière active dans certains domaines d'activités jugés prioritaires par nos répondants comme la constitution d'une banque d'opportunités ou la formation à la création d'entreprise. C'est donc dire qu'il faudrait penser dès à présent à s'assurer de la continuité de ces programmes à leur échéance.

Une deuxième considération a trait à l'autonomie administrative des dites structures: 60% des programmes inventoriés (soit 18 sur 30) sont sous tutelle ministérielle dont les deux principaux intervenants au niveau de l'assistance technique aux promoteurs industriels, le projet SERDI et la direction générale de l'industrie au ministère de l'industrie et de l'artisanat. Plusieurs écrits sur le développement des PMI rwandaises ont souligné cette faiblesse: La Banque mondiale (1985) notamment, parlant de l'ancien bureau de promotion industrielle, a fait remarquer que le fait que ce bureau soit une subdivision de la direction générale de l'industrie (qui est essentiellement un organisme d'administration et de contrôle) "a limité son efficacité ainsi que ses rapports avec les promoteurs privés." Ceci est d'ailleurs reconnu par le ministère de l'industrie lui-même qui écrit dans son bilan des réalisations 1984-1988: "Certains promoteurs préfèrent s'adresser directement aux services extérieurs plutôt qu'aux services administratifs; il n'ont pas confiance....", argument qui est repris par MBAGUTA (1989) qui note qu'en matière d'appui à la création d'entreprises, "étant donné la méfiance

des opérateurs économiques à confier leurs idées de projets aux fonctionnaires de l'Etat, il est urgent de mettre en place des structures autonomes d'encadrement des promoteurs....."

Enfin, une dernière faiblesse de la structure institutionnelle actuelle qu'il importe de souligner concerne le manque de coordination entre les différents programmes. Dès 1984, l'étude globale PME avait recommandé "que les départements ministériels et autres institutions s'occupant de développement des PME tracent ensemble un cadre adéquat de collaboration en vue d'harmoniser leurs méthodes de travail et leurs programmes de promotion de PME". Ce défaut de coordination est également évoqué par NUGAWELA (1985), MESCHER (1987) et ROUSSEAU (1988). Le projet PRIME (1988) abonde dans le même sens quand il fait remarquer qu'il y a "des projets qui interviennent avec une idée très limitée ou nulle de ce qui a été réalisé avant ou de ce que les autres sont en train de faire." Et de recommander: "Il est urgent d'améliorer la coordination et de partager l'information."

Tout ce que nous pouvons ajouter à ces propos, c'est qu'aujourd'hui en 1990, cette recommandation reste d'actualité.

5.3.3 Conclusion

La comparaison que nous venons d'établir entre d'une part les solutions suggérées par les acteurs comme prioritaires et d'autre part, les programmes actuels ou prévus de soutien à l'entrepreneurship peut nous permettre de dégager quelques éléments sur lesquels une politique de développement du taux de natalité des entreprises manufacturières au Rwanda devrait être axée à court et moyen terme.

Il nous faut remarquer d'abord qu'un certain nombre de préoccupations des acteurs trouveront réponse au niveau de quelques programmes actuellement en cours d'élaboration : nous avons notamment parlé à ce sujet des initiatives du ministère de l'industrie et du projet SERDI dans le domaine de l'information technologique qui est vraisemblablement le problème le plus crucial auquel ont à faire face les promoteurs du secteur manufacturier. Il ne faudra peut-être pas perdre de vue, à ce sujet, la collaboration qui peut s'avérer précieuse de la part des institutions actuelles de recherche comme l'université nationale du Rwanda (UNR) et le nouvel institut de recherche scientifique et technologique.

Une autre action prometteur concerne la question des formalités administratives qui figure au deuxième rang des préoccupations de nos répondants. On peut espérer que l'étude en cours, pour être patronnée par la présidence de la république, pourra aboutir à des applications concrètes. Cela ne veut pas dire cependant qu'il faut négliger des mesures d'accompagnement des promoteurs dans les démarches administratives comme nous le verrons dans la suite.

Autre lueur d'espoir : le projet assez avancé d'une société nationale d'investissement pour affronter le problème classique "des gens qui ont de bonnes idées mais qui n'ont pas de fonds propres suffisants".

Il va de soi que toutes ces actions sont bien entendu à suivre de près au risque de devenir "des fonds de tiroirs" comme les dizaines d'autres recommandations en matière de développement des PME et dont la plupart datent d'il y a déjà sept ans. Ceci nous amène à parler de l'opportunité d'une force de négociation ou de pression pour traiter des problèmes communs des promoteurs. Il est clair en effet que la Chambre de commerce et d'industrie qui est un regroupement d'entrepreneurs en activité ne peut assumer ce rôle, les intérêts des

promoteurs n'étant pas toujours les mêmes et même parfois contraires à ceux des entrepreneurs en activité.

Voyons maintenant de nouvelles actions qu'il conviendrait d'initier dans les meilleurs délais:

- Le développement du potentiel entrepreneurial

L'analyse que nous avons menée des programmes actuels de soutien à l'entrepreneurship nous a montré qu'on se préoccupe presque exclusivement de l'aide aux promoteurs et du support à la gestion des entreprises existantes. Or nous avons vu que le problème de la création des entreprises manufacturières par des nationaux tient non seulement à l'accès limité aux ressources, mais également et surtout à des obstacles socio-culturels à l'esprit d'entreprise. Il importe donc de réserver à cet aspect l'attention qu'il requiert.

Dans cet objectif, trois lignes d'actions devraient bénéficier de la priorité : premièrement le développement d'un programme de sensibilisation orientée surtout sur les jeunes que ce soit en milieu scolaire ou en milieu de travail. L'objectif général poursuivi par un tel programme sera de sensibiliser les jeunes à l'entrepreneurship comme carrière ou tout au moins les aider à mieux comprendre le rôle de l'entrepreneur dans notre société et la place qu'il y occupe. La formule de "clubs de jeunes entrepreneurs" actuellement à l'essai auprès du ministère de la jeunesse pourrait à notre avis convenir moyennant quelques accommodements: à la place ou en complément à une formation académique pour quelques jours en création d'entreprise qui constitue la base actuelle de la formule, il faudrait privilégier des contacts avec des entrepreneurs-modèles, des visites à des PME et éventuellement une expérience concrète de démarrage et de gestion de petite entreprise. Une telle initiative existe par ailleurs depuis de

nombreuses années en Amérique du nord et "s'est révélée une véritable école de futurs leaders et chefs d'entreprises" (FORTIN, 1986).

Parallèlement à cette action de sensibilisation, il faudra entreprendre un programme de formation en matière de lancement et gestion de petite entreprise à tous les niveaux de l'enseignement professionnel mais aussi dans le cadre de l'éducation des adultes, par correspondance ou lors de séminaires animés par des professionnels du milieu des affaires. Un autre segment à viser sera bien entendu celui des formateurs, c'est-à-dire tous ceux et celles qui ont à parler d'entrepreneurship ou de création d'entreprise dans le cadre de leur travail d'enseignant ou de conseiller technique. Nous apprenons à ce sujet que la faculté des sciences économiques de l'Université Nationale du Rwanda compte démarrer, à partir de septembre prochain, une formation en entrepreneurship.

Une troisième et dernier type d'actions en rapport avec le développement du potentiel entrepreneurial, consistera à diffuser une large information sur, d'une part, les programmes disponibles d'aide aux entrepreneurs et d'autre part, sur des propositions d'occasions d'affaires. Il s'agira donc concrètement de disposer d'une "banque" régulièrement mise à jour et qui contiendra pour l'essentiel deux bases de données:

- . les organismes intervenant dans la création d'entreprise, les services qu'ils offrent, les conditions, les procédures, les noms des personnes-ressources pour tel ou tel service;
- . les idées de projets avec l'information de première main disponible sur chacune des idées présentées.

Il est clair que toutes ces actions de développement de l'esprit d'entreprise ne visent pas le seul secteur manufacturier mais la création d'entreprise dans son ensemble; l'objectif étant finalement le même, la création d'emplois et le développement économique du Rwanda.

Le parrainage des promoteurs

Nous avons noté avec satisfaction que l'étape de pré-incubation d'entrepreneurs semble assez bien couvert par les programmes existants ou en cours d'élaboration. Ce qui semble par contre faire défaut et de manière cruciale, c'est une absence de relation et de communication entre les entrepreneurs et les sources d'aide technique ou financière.

Certains organismes ont essayé de résoudre cette question en créant en leur sein un service d'assistance en recherche de financement (appui aux micro-réalisations, DUTERIMBERE, DUHAMIC-ARDI, CAII) ou dans les procédures administratives (DUHAMIC-ARDI). Mais comme nous l'avons vu, il s'agit tous des organismes visant des segments particuliers d'entrepreneurs de sorte que le gros de la clientèle n'est pas servi à ce niveau.

Il apparaît donc indispensable de créer un ou des "traits d'union" entre promoteurs sans distinction et organismes d'aide aux promoteurs. Ce trait d'union (qu'on peut assimiler au concept de guichet unique dont nous avons parlé) ne devra pas se cantonner dans une simple fonction d'information-orientation mais devenir un véritable tuteur qui permet de crédibiliser le candidat entrepreneur vis-à-vis de l'assistance. L'expérience des commissaires industriels au Québec ou de boutiques de gestion en France pourrait nous inspirer dans la conception organisationnelle d'un tel programme de parrainage.

- le support de gestion aux entreprises industrielles en démarrage ou "un incubateur sans mur"

Les entreprises nées de cet effort de promotion devront par la suite bénéficier d'un support en gestion pendant une période de démarrage (de 1 à 5 ans). Comme nous l'avons vu en effet, idéalement un système d'aide à la création doit avoir un double objectif: d'une part, viser l'accroissement du taux de natalité des entreprises, d'autre part maximiser le taux de survie des nouvelles entreprises dans de bonnes conditions de viabilité. Ces deux objectifs sont d'ailleurs complémentaires comme nous le disent BENOUN et SENICOURT(1982) : il faut d'abord essayer d'attirer le maximum d'entrepreneurs potentiels pour accroître le nombre des entrants, puis il faut favoriser leur survie dans des conditions acceptables.

Rappelons que bien qu'un grand nombre d'organismes oeuvrent au niveau du support en gestion des entreprises rwandaises, ils ne visent que l'entreprise artisanale du secteur informel ou l'entreprise coopérative. Il faudra donc penser également à ce niveau à l'entreprise industrielle privée.

Bref si nous pouvons nous résumer, les grandes priorités auxquelles devra s'atteler une politique d'aide à la création d'entreprises manufacturières au Rwanda sont les suivantes: un programme de développement de l'esprit d'entreprise, le parrainage des promoteurs, le support de gestion aux entreprises industrielles en démarrage.

Tentons maintenant de répondre à la question suivante: Parmi les structures institutionnelles existantes, quelle est celle qui pourrait prendre en charge le leadership de cette politique? Aucune à notre avis: Considérons en effet les trois organismes qui ont entre autres missions la promotion industrielle de manière générale: La Chambre de commerce et d'industrie, le

association d'entrepreneurs en activité, les intérêts qu'elle défend sont souvent divergents ou même contraires à ceux des promoteurs. Nous ne nous attarderons pas outre-mesure sur le fait que dans sa structure actuelle, la Chambre de commerce et de l'industrie "fonctionne comme une administration publique au service du gouvernement" (MBAGUTA, 1989).

Pour ce qui est du ministère de l'industrie et du projet SERDI qui fonctionne sous sa tutelle, nous avons longtemps insisté pour ne pas y revenir, sur la nécessité d'avoir en matière d'assistance aux entrepreneurs, des structures autonomes par rapport à l'administration. N'avons-nous pas vu d'ailleurs que le ministère de l'industrie reconnaît lui-même que des promoteurs préfèrent s'adresser directement aux services extérieurs parce qu'ils n'ont pas confiance.

Par rapport au projet SERDI particulièrement qui semble avoir, du moins dans ses prévisions, la grosse part de l'assistance aux entrepreneurs, il faut rappeler que la fin de ses activités est prévue pour 1991 et qu'il conviendrait de penser dès maintenant à la continuité de ses activités.

Tout ceci nous amène à recommander une nouvelle structure institutionnelle d'aide à la création d'entreprise, une structure permanente, non sélective quant à la clientèle et non rattachée à l'administration. Certains ont déjà lancé l'idée d'un "centre de promotion de l'entreprise rwandaise" ou encore un "centre d'aide à l'esprit d'entreprise". L'essentiel sera, à notre avis, que ce nouvel organisme soit complémentaire et tire profit, par des mécanismes de collaboration à concevoir, des acquis que nous avons et ils ne sont pas négligeables, en matière de soutien à l'entrepreneurship.

5.4 Plan d'implantation des actions retenues: l'Association des promoteurs des petites et moyennes industries.

Après cette analyse comparative que nous venons de présenter, il revenait aux acteurs, comme nous l'avons dit, de prendre la décision sur les actions qui leur paraissaient désirables et faisables.

Le principe d'une association des promoteurs en tant que tel avait été retenu par les participants à la réunion de pré-enquête du premier septembre 1989. Une telle formule, pour eux, présentait trois avantages:

- d'une part, la mise en oeuvre des solutions à retenir devant être menée par l'association, il devenait ainsi possible pour les promoteurs de suivre et de contrôler les résultats. Il s'agissait donc pour eux de prendre en charge leurs problèmes et les moyens de les solutionner;
- l'association permettait d'autre part de constituer une force de négociation collective dans le cas des actions nécessitant un concours extérieur;
- enfin, comme corollaire à ce deuxième avantage, une association des promoteurs allait permettre de se présenter aux autres organismes de soutien à la création d'entreprise en tant que demandeurs de service et non comme un autre organisme de soutien, et donc concurrent.

Rappelons que c'est également lors de cette réunion du 1/9/89 que les participants à l'enquête ont élu cinq responsables pour former le comité préparatoire de l'association des promoteurs. Le mandat du comité préparatoire était de définir les activités de l'association à partir des conclusions de notre étude et d'approuver le "plan d'affaires" de la dite association.

Le chapitre qui suit présente ce plan d'affaires dans son intégralité pour attirer l'attention sur la démarche méthodologique de présentation. Soulignons que nous nous sommes largement inspirés à ce sujet du modèle présenté par PAUL A. FORTIN (1986) dans "Devenez entrepreneur".

ASSOCIATION RWANDAISE DES PROMOTEURS DE PETITES ET
MOYENNES INDUSTRIES

PROJET D'UN PRÉ-INCUBATEUR D'ENTREPRISES AU RWANDA

KIGALI, FÉVRIER 1990

Sommaire

L'idée d'une association rwandaise de promoteurs de petites et moyennes industries remonte en Septembre 1989. Une vingtaine de promoteurs, réunis lors "d'une journée de réflexion et d'échanges" avaient alors considéré que la principale difficulté à laquelle se trouvent confrontés leurs projets tient au manque d'informations et de contacts. De là naquit l'idée de se regrouper pour une force commune de recherche d'informations et de négociation. Depuis lors, le nombre de "membres fondateurs" de la dite association est passé de 16 à 44...

L'Association Rwandaise de promoteurs de PMI (ARPI en sigle) entend donc constituer pour ses membres une structure d'écoute et d'accompagnement pour approfondir et finaliser leurs projets d'entreprises. Dans ce contexte, elle offrira un service individualisé d'information et de parrainage puis un service commun de représentation des intérêts communs des promoteurs.

Nous pensons qu'un tel projet arrive bien à propos. Quelques chiffres sur le mouvement de la création d'entreprises industrielles au cours des dernières années peuvent nous aider à justifier l'opportunité d'une action spécifique et intégrée d'assistance aux promoteurs nationaux de PMI :

- i) il y a d'abord dans l'ensemble le taux trop faible de natalité d'entreprises dans le secteur manufacturier : de 1962 à 1986, il s'est créé en total 17871 entreprises dont seulement 126 entreprises manufacturières, soit moins de 1% du total.

Il va de soi que ces données ne tiennent pas compte des entreprises du secteur informel mais cela est autant pour le secteur manufacturier que pour le reste des entreprises;

ii) si l'on examine maintenant les différentes catégories d'entrepreneurs, on s'aperçoit que l'état et les étrangers qui traditionnellement ont toujours créé le plus d'entreprises manufacturières se désengagent progressivement de ce secteur. Leur part relative totale n'a été de 47% de 86 à 88, le reste soit 53% revenant aux nationaux;

iii) une autre donnée intéressante est le taux de créations par rapport aux intentions exprimées. Nous avons considéré à ce sujet le nombre d'entreprises créées de 84 à 88 par rapport aux intentions exprimées pendant la même période : les résultats nous montrent qu'il se crée en moyenne une entreprise sur 5 intentions dans le cas des étrangers et une entreprise sur 9 intentions dans le cas des nationaux, ce qui peut signifier effectivement un problème d'accessibilité aux ressources pour cette dernière catégorie d'entrepreneurs;

iv) enfin en ce qui concerne la taille des entreprises créées, on remarque que la majeure partie des entreprises créées sont des PME^(*) : 60,4% contre 39,6% de grandes entreprises. La proportion devient encore plus importante pour la seule catégorie de nationaux (81%).

À toutes ces considérations, il faut ajouter le fait qu'aucune structure actuelle d'assistance ne prend en charge un promoteur jusqu'à l'aboutissement de son dossier : le porteur de projet a donc l'impression de faire une tournée de guichets, processus qui à terme le décourage. L'Association a justement pour but d'agir à ce niveau en servant de guichet unique-trait

(*) le concept de PME réfère ici à un investissement de moins de 75MM de francs rwandais ou un chiffre d'affaires de moins de 50 millions de frw.

d'union entre les promoteurs et l'assistance. Et c'est cet objectif de synergie qui fait la principale originalité de la nouvelle structure.

En termes d'objectifs, l'Association compte dans un premier temps adopter une structure légère pour d'abord construire sa crédibilité par des résultats tangibles et créer des modèles: Au cours d'une première phase de 3 ans, elle projette de parrainer des investissements totaux de 900 millions de francs rwandais (soit environ 45 projets), ce qui devrait lui permettre de s'autofinancer à 100% à partir de la troisième année d'activité par la commission de parrainage de 2% et les cotisations des membres.

D'ici là, elle compte sur des subventions de 8 millions de frw la première année et 2 millions de frw la deuxième année pour financer ou épauler le financement de ses dépenses d'investissement et de fonctionnement.

5.4.1 Présentation générale du projet

5.4.1.1 Genèse

Une vingtaine de promoteurs industriels Rwandais se sont réunis le 1er Septembre 1989 au cours d'une "journée de réflexion et d'échanges". Le but de cette rencontre était d'examiner ensemble ce qui bloque leurs projets à partir de cas vécus d'échecs ou de projets en cours puis de réfléchir sur les moyens de contourner ces facteurs de blocage.

Les participants ont relevé comme principal goulot d'étranglement la difficulté d'accès à l'information (technologie, marché, financement, organismes d'aide...) et l'isolement du

promoteur sur toute la démarche de création ; le résultat étant que la plupart se découragent trop tôt.

Dans le souci de rompre cet isolement et de créer une force commune de négociation, les participants ont convenu la création d'une Association de promoteurs de petites et moyennes industries. Il ne s'agit donc pas d'un nouvel organisme qui vient en concurrence ou entend se substituer à l'assistance des autres structures locales de promotion mais plutôt un fil conducteur des promoteurs, par un suivi individualisé, vers la structure appropriée. C'est cet objectif de synergie qui fait l'originalité de la nouvelle structure.

5.4.1.2 Les services à offrir

L'Association entend donc constituer pour ses membres une structure d'écoute et d'accompagnement pour approfondir et finaliser leurs projets d'entreprises. Dans ce contexte, elle offrira les services suivants :

Information

Il s'agira principalement de mettre à la disposition des promoteurs l'information la plus large possible sur les organismes intervenant dans la création d'entreprise au Rwanda, les services qu'ils offrent, les conditions, les procédures, les personnes à rencontrer pour tel ou tel service...

Parallèlement, nous mettrons à la disposition de nos membres un répertoire d'idées de projets régulièrement mis à jour.

· Parrainage

Moyennant une modeste rémunération, il s'agira d'un appui individualisé aux promoteurs :

- étude de marché;
- recherche de technologie;
- montage du dossier d'investissement;
- recherche de financement;
- autorisations administratives.

Le rôle qu'entend jouer l'association à ce niveau en est un justement de parrainage : il s'agit d'ouvrir les portes aux promoteurs, de les introduire dans son réseau de partenaires, bref de mobiliser et de coordonner les ressources du milieu au bénéfice des promoteurs.

· Représentation

L'Association constituera une force de négociation pour défendre les intérêts communs des promoteurs principalement auprès de l'Administration.

5.4.1.3 Le secteur visé

L'industrie manufacturière constitue le secteur moteur de la création d'emplois au Rwanda comme nous le montre le tableau n° 38 sur la situation des emplois salariés à fin 85:

Tableau n° 38. Situation des emplois salariés en 1985(*)

Secteur	Nombre d'emplois	%
Agriculture	55136	16.5
Industrie extractive	9989	3
Industrie manufacturière	126835	37.9
Eau et électricité	1200	0.4
Batiments et travaux publics	32134	9.6
Commerce, hôtels, restaurants	23870	7.1
Transport et communications	5481	1.6
Banques et assurances	3533	1
Service collectif	73472	22
Service aux particuliers	2870	0.9
Total	334520	100

On remarque ainsi que le secteur manufacturier détient le premier rang des emplois occupés (38%), suivi par les services à la collectivité (22%) puis l'agriculture (16%).

En ce qui concerne la contribution au PIB, on constate avec le tableau n° 39 que l'industrie manufacturière vient au second rang après l'agriculture. Signalons que le même secteur ne représentait que 3% du PIB à l'indépendance du pays en 1962.

(*)1) Nguyen-Huu-Kihiem, Etude sur l'emploi au Rwanda, 1987

Tableau n° 39. Structure du PIB de 1962 à 1986 (en prix constants de 1985 et en %)(*)

Secteur	1982	1983	1984	1985	1986
Agriculture vivrière	37.5	36.8	32.8	33.2	32.7
Agriculture d'export	2.1	2.3	3.1	3.5	3.3
Elevage, sylviculture, pêche	5.9	5.7	6.8	5.1	4.3
Industrie extractive	0.2	0.4	0.3	0.3	0.2
Industrie manufacturière	13.9	15.1	13.4	13.7	15.6
Electricité et eau	0.3	0.5	0.6	0.5	0.6
Batiments et travaux publics	6.2	6.9	8.8	8.7	6.9
Commerce, restaurants et hôtels	13.4	11.3	12	12.2	13.1
Transport et communication	4.8	5.2	5	4.9	5.5
Banques, assurances, autres services	5.3	6.1	7.1	7.6	6.9
Administration et asbl	8	7.5	7.4	7.1	7.8
Droits et taxes	2.4	2.1	2.8	3.2	3.2
	100	100	100	100	100

5.4.1.4 Une démarche par étapes

Dans une première phase, pour construire sa crédibilité et créer des modèles, l'association privilégiera le développement de projets concrets aboutissant rapidement à des créations d'entreprises. À cet effet, elle concentrera son action sur les individus qui expriment ou ayant déjà exprimé des idées de projets. Nous avons déjà constitué à ce sujet un fichier des intentions exprimées auprès du ministère de l'Industrie au cours des 5 dernières années (voir annexe 2).

Cette première phase s'échelonnera sur une période de 3 ans et si les résultats sont concluants, l'Association étendra son action à un dépistage systématique des entreprises artisanales à potentiel de développement. Celles-ci étant pour la plupart localisées en milieu rural, nous comptons à cette étape investir dans un bureau mobile qui sera équipé d'une base

(*)2) Nugawela Patrick, note sur la promotion de PMI au Rwanda, document non publié

de données et du matériel de secrétariat. S'il peut paraître en effet évident vu les distances et la qualité assez bonne de nos moyens de communication, que tout promoteur industriel puisse se rendre à Kigali, il n'en est souvent pas le cas pour ce qui est des artisans installés dans les campagnes qui dans le meilleur des cas vont seulement jusque dans les villes voisines de leur milieu. Tôt ou tard, il faudra donc que les structures d'appui pensent à aller vers ce segment de promoteurs plutôt qu'espérer un mouvement inverse.

Concrètement, ce bureau mobile serait un véhicule équipé d'un mini-ordinateur, d'une photocopieuse, d'une ligne téléphonique ou radio. Une telle organisation serait certainement plus économique que la location et l'équipement de bureaux dans les 10 préfectures du pays. D'autre part, elle est sur le plan commercial plus efficace puisqu'elle nous permet d'aller le plus proche possible des promoteurs.

Bref, pour établir un parallélisme avec le concept d'incubateur en vogue en Amérique du nord et qui commence à faire ses entrées en Afrique, notre organisme sera à cette deuxième étape un genre de pré-incubateur d'entreprises^(*1) mobile. Une telle formule en assistance technologique a d'ailleurs été expérimentée avec succès dans une région périphérique du Québec.^(*2)

À l'étape 3, encore une fois si les résultats de la deuxième sont concluants, notre Association pourra se donner un mandat plus large d'information du grand public, de sensibilisation et de formation à la création d'entreprise, le but étant d'élargir le plus possible le bassin d'intentions entrepreneuriales. Une telle action, dépassant le seul secteur manufacturier, sera

(*1) Nous assimilons les termes pré-incubateur d'entreprises et pépinière d'entrepreneurs.

(*2) Université du Québec à Rimouski, une cellule mobile d'incubation et d'innovation, Avril 1989.

menée de concert avec d'autres structures intéressées ou encore des associations de promoteurs dans d'autres secteurs qui pourraient naître après nous.

Le projet sera globalement évalué chaque année et en profondeur après chaque phase de façon que les activités puissent être si nécessaire réorientées en cours de réalisation. Dans ce sens, il n'est pas exclu que de l'étape 1, on passe directement à l'étape 3 dépendamment de l'analyse de la situation. Précisons que dans cette étude, nous nous limiterons à l'étape n°1 du projet.

5.4.2 L'opportunité du projet

Nous avons déjà dit que ce projet résulte d'une volonté commune exprimée par un groupe de promoteurs pour se prendre en charge, la stratégie convenue étant de constituer, par leur nombre, une force pour s'informer et négocier.

Mais il y'a plus : une analyse rapide du mouvement de la création d'entreprises manufacturières au Rwanda et des structures actuelles d'appui démontre l'opportunité d'un tel projet :

5.4.2.1 Un taux de natalité trop faible dans le secteur manufacturier

Le tableau n° 40 nous montre le nombre d'entreprises créées au Rwanda de 1962 à 1986 :

Tableau n° 40. Entreprises inscrites au registre de commerce de 1962 à 1986

Période	Total d'inscriptions	Secteur manufacturier
1962-71	1925	15
1972-81	6319	56
1982-86	9627	55
Total	17871	126

Il s'est donc créé en total 17871 entreprises de 62 à 86 dont seulement 126 entreprises manufacturières, soit moins de 1% du total. Il va de soi que ces données ne tiennent pas compte des entreprises du secteur informel mais cela est autant pour le secteur manufacturier que pour le reste des entreprises.

5.4.2.2 L'État et les étrangers se désengagent

Voyons maintenant avec le tableau n° 4 dans quelle mesure sont représentées les différentes catégories d'entrepreneurs, à savoir l'Etat, les étrangers, les nationaux, les coopératives et associations sans but lucratif.

Tableau n° 41. Les entreprises manufacturières créées par catégories d'entrepreneurs

Catégorie d'entrepreneurs	Avant 62	62-73	74-85	86-88	Total
Etat	1	9	30	6	46
Etrangers	4	7	26	8	45
Nationaux	0	2	24	16	42
Coopératives et asbl	2	3	11	0	16

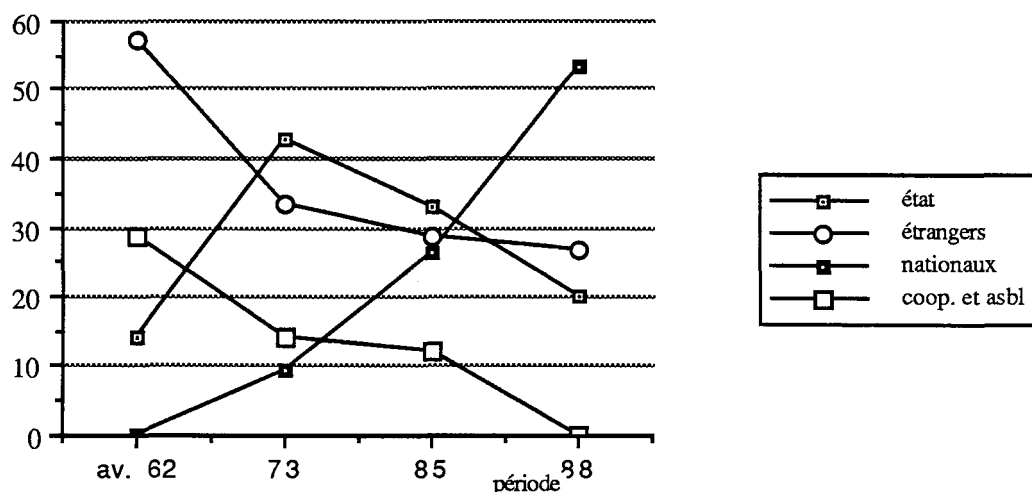
On remarque que l'Etat a été le plus grand créateur d'entreprises industrielles suivi par les étrangers puis par les nationaux. Notons que les étrangers, soit 0,9% de la population suivant le dernier recensement (1978) représentent à eux seuls 30% des entreprises industrielles créées ; dans l'ensemble des entreprises inscrites au registre de commerce, ils représentent moins de 10% (*).

(*) renseignement de 1986 tiré de "L'économie Rwandaise, 25 ans d'efforts"

Mais si par ailleurs on s'intéresse à l'évolution de la part relative de chaque catégorie, le même tableau n° 41 et le graphique n° 19 ci-dessous nous démontrent que :

- . la part relative des immigrants ainsi que celle des coopératives et asbl sont toujours en déclin; la part des coopératives et asbl devient même nulle de 86 à 88;
- . la part relative de l'état est également en déclin depuis 1973;
- . la part des nationaux par contre est en évolution très positive.

Graphique n° 19. Evolution de la part relative des différentes catégories d'entrepreneurs



5.4.2.3 Les entreprises créées par rapport aux intentions exprimées

Une autre donnée intéressante est le taux de créations par rapport aux intentions exprimées. Nous avons considéré à ce sujet le nombre d'entreprises créées au cours des cinq dernières

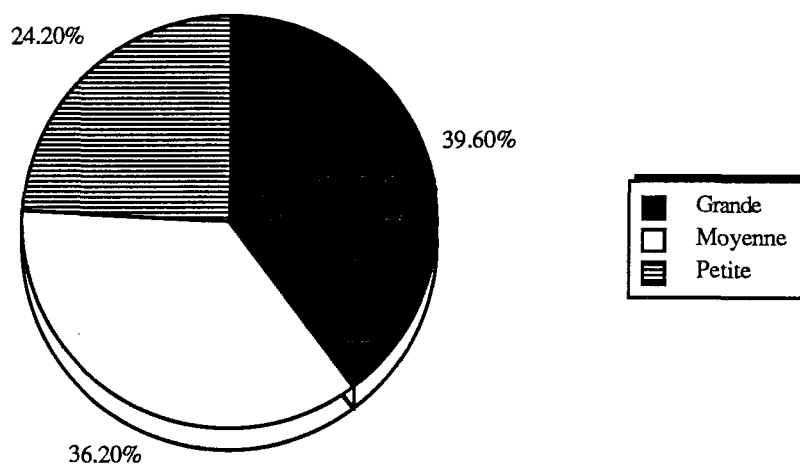
années par rapport aux intentions exprimées pendant la même période : les résultats nous montrent qu'il se crée dans l'ensemble une entreprise sur six intentions.

Ramenée à la seule catégorie des entrepreneurs nationaux, cette proportion devient 1/9 alors qu'elle n'est que de 1/5 pour les étrangers, ce qui pose un problème d'accessibilité aux ressources pour les promoteurs nationaux.

5.4.2.4 Les petites et moyennes industries

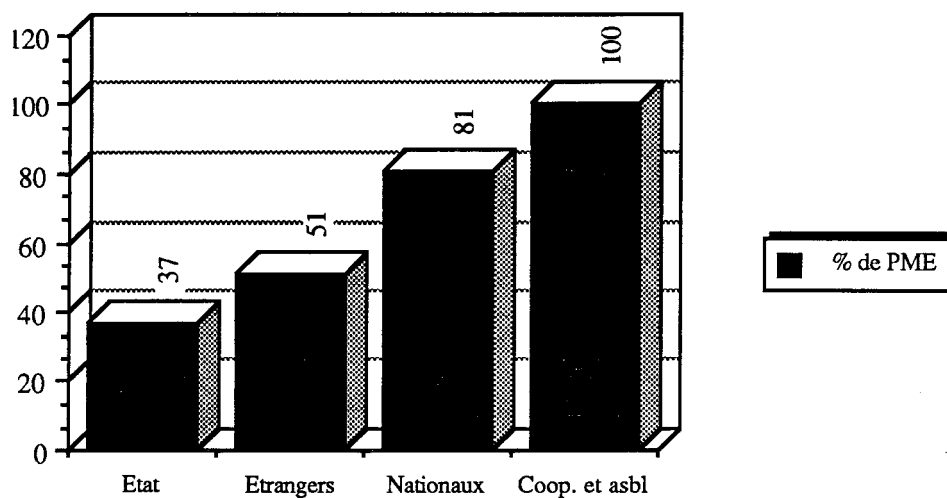
En ce qui concerne la taille des entreprises créées, on remarque avec le graphique n°20 que la majeure partie des entreprises créées sont des PME : 60,4% contre 39,6% de grandes entreprises

Graphique n° 20. La taille des entreprises créées



Par rapport aux différentes catégories d'entrepreneurs, nous constatons avec le graphique n° 21 que 81% des entreprises créées par des nationaux sont des PME alors que seulement 51% des entreprises créées par des étrangers et 37% des entreprises étatiques sont de taille petite ou moyenne.

Graphique n° 21. Pourcentage de PME par catégorie d'entrepreneurs



5.4.2.5 Les structures actuelles d'appui à l'entrepreneurship

Le tableau n° 42 de la page suivante reprend les principales structures institutionnelles actuelles d'appui à l'entrepreneurship ainsi que les divers paliers du système d'appui auxquels ils ont la mission d'intervenir :

Tableau n° 42. Les structures actuelles d'appui à l'entrepreneursip

	Sensi bilisa tion	Sti mula tion	For ma tion	assis- tance techn.	sout. institu- tionnel	Fina nce ment	Aide au dévpt
1. Ministère de l'industrie	XXX			XXX			XXX
2. Projet Entrepreneuriat jeunesse		XX	XX	XXX			XXX
3. Fonds Habyarimana						XX	XXX
4. Projet BIT/SNS							XXX
5. Projet GTZ							XXX
6. Assistance à la gestion du développement industriel	XXX XXX						
7. Appui aux micro-réalisations				XXX		XX	XXX
8. Stratégie sectorielle de l'agro-industrie	XXX XXX						
9. Appui aux petites entreprises							XXX
10. Projet développement des entreprises artisanales							XXX XXX
11. Promotion des exportations	XXX						
12. Projet PRIME						XX	XXX
13. Projet SERDI	XXX		XX	XXX			XXX
14. Chambre de commerce et d'industrie	XXX XXX						XXX XXX
15. Banque Rwandaise de dévelop.				XXX		XX	
16. Autres institutions financières						XX	
17. Centre de formation et de recherche coopérative							XXX XXX
18. Duterimbere	XXX			XXX			XXX
19. Duhamic-Adri				XXX			
20. ARDI-ITARA				XXX			XXX
21. Technoserve			XX	XXX			XXX
22. Aramet							XXX
23. ASPAR							XXX
24. Centre de service aux coop.							XXX
25. Cellule d'appui aux innovations industrielles				XXX XXX			XXX XXX
26. Code des investissements					XXX		
27. Promotion des métiers							XXX
28. AEFB							XXX
29. Assistance au développement des ressources humaines						XX XX	
30. Fonds de garanties						XX	

Quelques commentaires en ce qui concerne les 3 volets visés par l'Association :
l'information, le parrainage et la représentation des promoteurs :

. Information

Quatre organismes offrent ou prévoient d'offrir un service d'accueil-information :

- l'Institut de recherche scientifique et technologique;
- le projet " Appui aux micro-réalisations";
- le projet " Service d'appui au développement industriel";
- la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda.

Il s'agit dans les trois premiers cas d'informations éventuellement disponibles pour le montage des dossiers d'investissement tandis que dans le dernier cas, il s'agit d'un service destiné aux entreprises existantes qui seules peuvent être membres de la Chambre de commerce.

Dans tous les cas, aucune de ces structures n'offre ou prévoit d'offrir un service d'information sur les divers organismes intervenant dans la création d'entreprise.

. Parrainage

Un service de parrainage est offert (ou prévu) par 5 organismes :

- le projet "Entrepreneuriat jeunesse" du ministère de la jeunesse;
- le projet "Appui aux micro-réalisations";
- le projet "Duterimbere", filiale de la World woman Bank;

- Réseau des femmes;
- Duhamic-Adri (Action pour le développement rural intégré).

Les catégories de promoteurs visés par ces cinq organismes sont les suivantes :

- les jeunes de moins de 30 ans;
- les petites unités de production rurales dans 4 préfectures du pays : Kibungo, Kibuye, Butare et Ruhengeri;
- les femmes;
- les associations paysannes.

C'est dire qu'à ce niveau, les hommes de plus de 30 ans, segment qui jusqu'ici a généré presque la totalité des entreprises existantes, ne sont pas servis.

Représentation

Actuellement aucune structure ne représente les intérêts communs des promoteurs vis à vis de l'Administration ou des autres partenaires. La Chambre de Commerce représente seulement ses membres qui sont "les personnes physiques ou morales immatriculées au registre de commerce "

Une autre lacune de la structure actuelle d'appui qu'il importe de mentionner, c'est qu'il n'existe pas jusqu'à date de coordination entre ces différents organismes et qu'aucun d'entre eux ne prend en charge un promoteur jusqu'à l'aboutissement de son dossier. Le porteur de projet a donc l'impression de faire une tournée de guichets, processus qui à terme le décourage.

5.4.2.6 En quoi la nouvelle structure sera t-elle différente de celles qui existent déjà

Nous venons de montrer que l'Association se propose d'intervenir dans trois domaines où il y'a pratiquement un vide au niveau de l'aide aux promoteurs de petites et moyennes industries.

Nous avons d'autre part souligné le fait que la raison d'être de l'Association est celle de mobiliser les ressources et les services disponibles au bénéfice des promoteurs. Il s'agit donc d'un canal de transmission, d'un trait d'union entre les promoteurs et l'assistance et c'est là sa seconde originalité.

Un autre élément qui peut paraître aller de soi mais qu'il convient de souligner à notre avis, c'est que c'est une organisation émanant des promoteurs et qui sera dirigée, évaluée par les promoteurs. Elle sera donc tenue, faute de cesser d'être, de toujours agir en fonction de leurs intérêts.

5.4.2.7 Quarante-quatre membres fondateurs

Sans un effort publicitaire, 44 promoteurs toutes catégories confondues (voir annexe 3) ont adhéré à l'Association sur une période d'un mois avec une cotisation de cinq mille francs rwandais chacun. N'est-ce pas là également une preuve que l'Association vient répondre à un réel besoin ?

5.4.3 Plan Marketing

5.4.3.1 La clientèle-cible

Comme nous l'avons dit, notre association visera dans un premier temps les personnes qui expriment ou ayant exprimé au cours des dernières années des idées de projets auprès du ministère de l'Industrie mais qui jusqu'ici n'ont pu les réaliser.

D'une première action de présentation de l'idée, nous avons pu réunir 44 membres fondateurs pour lesquels nous sommes en train d'établir des "fichiers promoteurs" afin d'avoir pour chacun le maximum de renseignements sur lui-même et son projet, le cheminement suivi jusqu'à date...

D'autre part, à partir des registres de courrier du ministère de l'Industrie (1984 à 1988), nous avons constitué un listing d'adhérents potentiels (annexe 4) que nous rencontrerons progressivement. Nous resterons en contact avec le même ministère pour suivre les intentions exprimées à partir de 1989.

5.4.3.2 Les objectifs

Il est difficile pour un service nouveau d'établir des projections justifiables faute des données du passé. À cela s'ajoute le fait que la création d'entreprises industrielles par des nationaux est un phénomène trop récent pour prétendre faire des extrapolations sur le futur.

Voyons les faits : le tableau n° 43 nous montre le nombre d'industries créées par des nationaux jusqu'en 1988 :

Tableau n° 43. Nombre d'industries créées par des nationaux jusqu'en 1988

Période	# d'entreprises créées
avant 1971	0
de 71 à 73	2
de 74 à 76	3
de 77 à 79	2
de 80 à 82	7
de 83 à 85	12
de 86 à 88	16

Nous remarquons ainsi que le mouvement n'a véritablement commencé que depuis 73 et encore très timidement, la moyenne de créations évoluant de 1 entreprise par an de 74 à 79, puis 3 entreprises de 80 à 85, puis 5 entreprises par an de 86 à 88.

Un autre élément susceptible de nous aider à ce sujet est le taux créations/intentions dont nous avons déjà parlé. Nous avons alors remarqué qu'au cours des 5 dernières années (de 84 à 88), les étrangers avaient créé 21 entreprises sur 98 intentions exprimées (soit une proportion de 1/5) alors que les nationaux avaient créé 25 entreprises sur 214 intentions exprimées, soit une proportion de 1/9. Si le taux créations/intentions avait été le même que celui des étrangers, autrement dit s'ils avaient eu la même accessibilité aux ressources, les nationaux auraient donc créé 45 entreprises pendant les cinq ans, soit une moyenne de 9 entreprises par an.

À partir de ces données, nous pensons que nous pouvons raisonnablement nous fixer un objectif de parrainer des projets aboutissant à de nouvelles entreprises comme suit :

10 la première année

15 la deuxième année

20 la troisième année

Tenant compte d'un taux créations/intentions de 1/5, il s'agirait en termes d'intentions, ou de nouveaux membres en ce qui nous concerne, de :

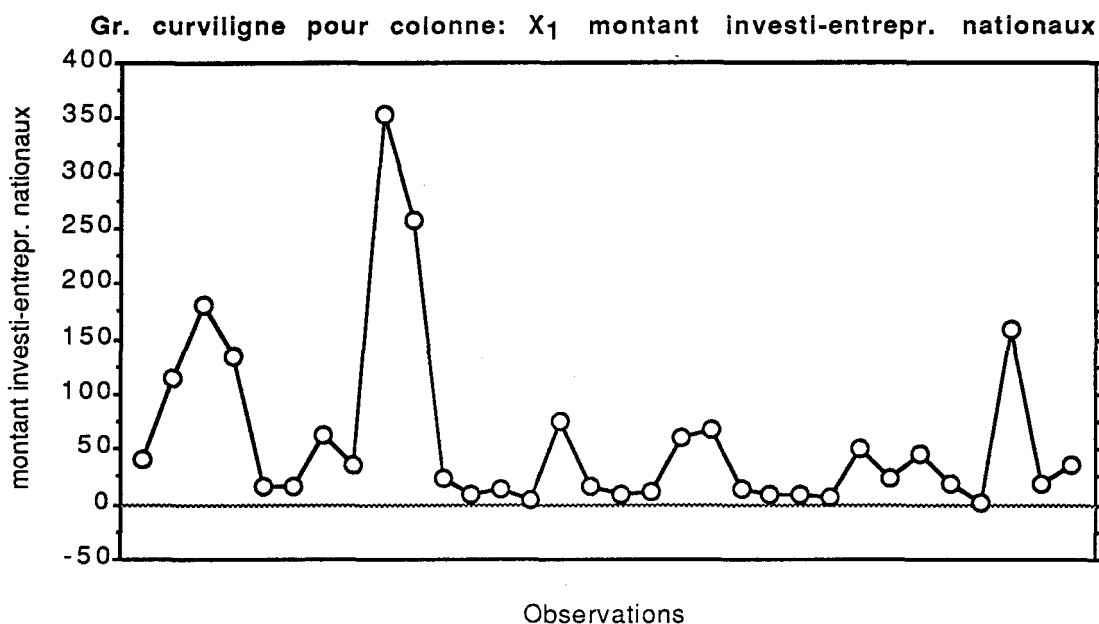
- 50 membres la première année
- 75 membres la deuxième année
- 100 membres la troisième année.

En ce qui concerne les montants de l'investissement, les données obtenues sur 32 des 42 entreprises industrielles créées par des nationaux (soit 76%) dégagent ce qui suit :

- la moyenne de l'investissement est de 59 MM;
- l'écart moyen est de 80MM;
- l'investissement médian est de 23MM;
- l'investissement minimum est de 2MM, le maximum de 353 MM;

Le graphique n° 22 nous suggère que la bonne mesure de la tendance centrale est dans ce cas la médiane :

Graphique n° 22. Montant de l'investissement dans les entreprises créées par des nationaux



C'est donc dire que nous pouvons prévoir un investissement moyen de 20 millions de francs rwandais par projet parrainé, soit :

200 millions la première année

300 millions la deuxième année

400 millions la troisième année

5.4.3.3 Le prix

Considération faite de nos coûts prévisionnels (voir plan financier), nous avons retenu un taux de commission de parrainage de 2% sur le montant de l'investissement, ce qui permettrait à l'Association de couvrir ses frais de fonctionnement à partir de la deuxième année d'activité. Un acompte de 50% sera versé à la remise du dossier d'investissement et le solde de 50% au démarrage effectif du projet. Les services d'information et de représentation, quant à eux, seront couverts par la cotisation des membres fixée à cinq mille francs rwandais par l'assemblée générale du 22 Septembre 1989.

À titre de comparaison, mentionnons que la Banque Rwandaise de développement chargeait (le service n'étant plus offert) une commission de 6% du montant financé pour le seul service de montage d'un dossier d'investissement. C'est donc dire que l'Association, par son réseau de partenaires, permettra aux promoteurs de réaliser des économies considérables en termes de frais d'études et de recherche d'informations.

Il va de soi que la rémunération de services partiels sera décidée cas par cas par le conseil d'administration. D'autre part, nous tenterons de nous assurer la collaboration d'un ou plusieurs bailleurs de fonds qui accepteraient de couvrir les frais de bons projets présentés

par des promoteurs qui manifestement ne pourraient supporter la dite commission de parrainage.

5.4.3.4 Politique de communication

Nous savons que le pouvoir mobilisateur d'un projet dépend étroitement de la manière dont il est communiqué. En ce qui nous concerne, nous distinguons quatre publics-cibles de notre politique de communication :

5.4.3.4.1 L'Administration

Le ministère de l'Industrie et de l'Artisanat a collaboré étroitement au démarrage de notre association. Nous entendons garder avec lui un contact aussi étroit que possible par le canal principalement de la direction générale des PMI et de l'artisanat ainsi que du projet SERDI (Service d'appui au développement industriel).

5.4.3.4.2 Le réseau de partenaires

Nous voulons dire ici les bailleurs de fonds qui accepteront de nous épauler dans la phase de démarrage et les structures actuelles d'aide à la création avec lesquelles nous collaborerons. Avec ces partenaires nous comptons pratiquer une politique de porte ouverte, d'information, de transparence sur nos activités et notre gestion. Nous les mettrons donc périodiquement au courant de nos résultats et spécialement à la fin de chaque année à travers le rapport annuel des administrateurs et des commissaires aux comptes.

D'autre part, nous les solliciterons pour faire partie avec l'administration de notre comité consultatif afin d'instituer un processus communicationnel permanent.

5.4.3.4.3 Les adhérents potentiels

Après la mise au point de notre banque d'adhérents potentiels (avec adresses), nous enverrons à chacun un dépliant promotionnel qui lui présente notre association et l'invite à devenir membre.

Par la suite, nous privilégierons des techniques plus indirectes par le canal de la presse ou de références par nos membres.

5.4.3.4.4 Communication interne : les membres

L'Exécutif restera en contact avec les membres de l'Association non seulement par l'assemblée générale mais aussi par le biais des conférences-débats organisés périodiquement en fonction des intérêts exprimés. Une telle formule permettra de développer les rapports entre les membres mais aussi d'entretenir une culture entrepreneuriale dans le groupe.

D'autre part, une lettre mensuelle aux membres sera instituée pour les tenir au courant des nouvelles de l'association et recueillir des observations, des suggestions voire des critiques.

5.4.4 L'Organisation

5.4.4.1 Emplacement géographique

Nos bureaux seront logés dans un 5 pièces loué à Kigali, la capitale du pays. Cette localisation nous est dictée par le fait que la presque totalité de nos partenaires sont à Kigali. Dans la mesure du possible, nous nous installerons à proximité du projet SERDI (Service d'appui au développement industriel) qui sera, pensons-nous, notre principal collaborateur.

5.4.4.2 Équipement de bureau

Pour ce qui est du matériel de bureau, nous prévoyons l'acquisition d'un micro-ordinateur IBM ou Macintosh pour notre banque de données et traitement de texte. Nous aurons par ailleurs une photocopieuse.

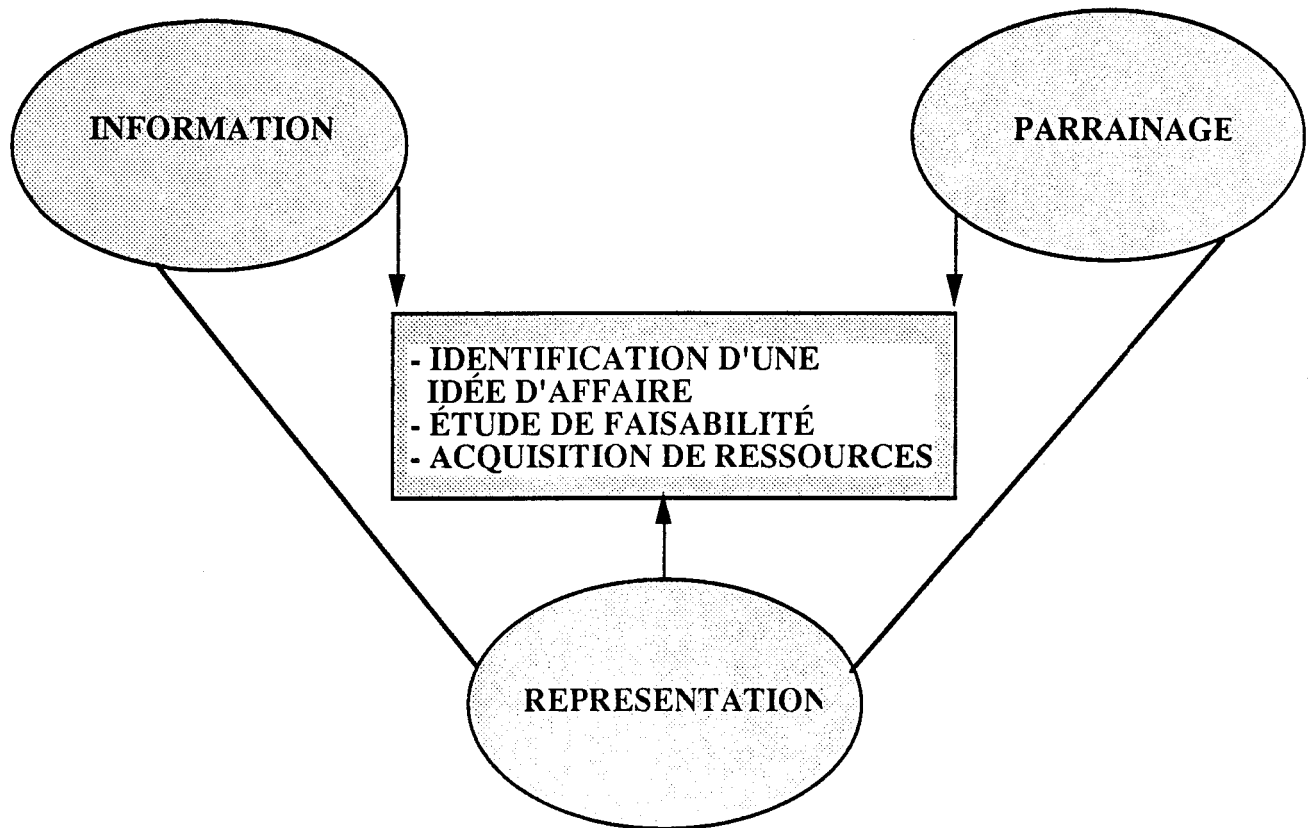
5.4.4.3 Le processus des services offerts

Comme nous l'avons dit, notre association offrira aux promoteurs-membres un service de représentation, d'information, et de parrainage sur toute la démarche de création d'entreprise :

- identification d'une idée d'affaire;
- étude de faisabilité (technique, commerciale, financière);
- acquisition de ressources (technologie, financement, main d'oeuvre compétente, autorisations administratives).

Nous pouvons donc schématiser comme suit notre service d'assistance aux promoteurs :

Graphique n° 23. Diagramme des activités



Examinons maintenant le processus que nous entendons suivre dans chacune de ces activités:

5.4.4.3.1 Information

L'objectif de ce service est double : il s'agit d'une part de référer le promoteur à l'organisme et à la personne indiquée pour tel type d'information; d'autre part de mettre à la disposition des promoteurs un répertoire d'idées de projets.

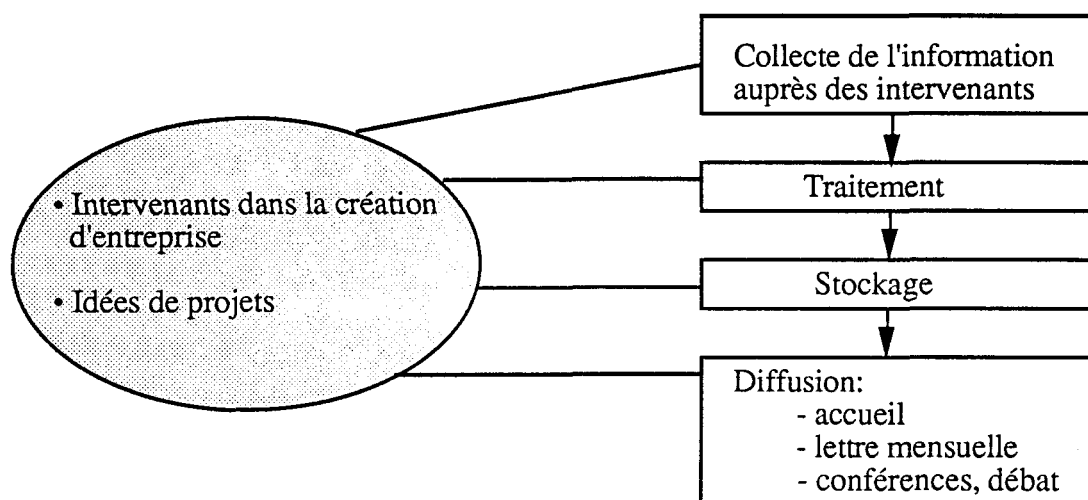
Nous aurons donc une banque régulièrement mise à jour qui contiendra pour l'essentiel deux bases de données :

- les organismes intervenant dans la création d'entreprise, les services qu'ils offrent, les conditions, les procédures, les noms des personnes-ressources pour tel ou tel service;
- les idées de projets avec l'information de première main disponible sur chacune des idées présentées.

Cette banque sera alimentée par des données recueillies périodiquement auprès des différents intervenants puis traitées et stockées de manière à les rendre directement disponibles aux promoteurs. L'information sera ensuite largement diffusée soit pour répondre à des demandes spécifiques de membres, soit par la lettre mensuelle de liaison, soit encore par le biais de conférences-débats.

Le processus de l'activité "information" se présente donc de manière schématique comme suit:

Graphique n° 24. Processus de l'activité "Information"



5.4.4.3.2 Parrainage

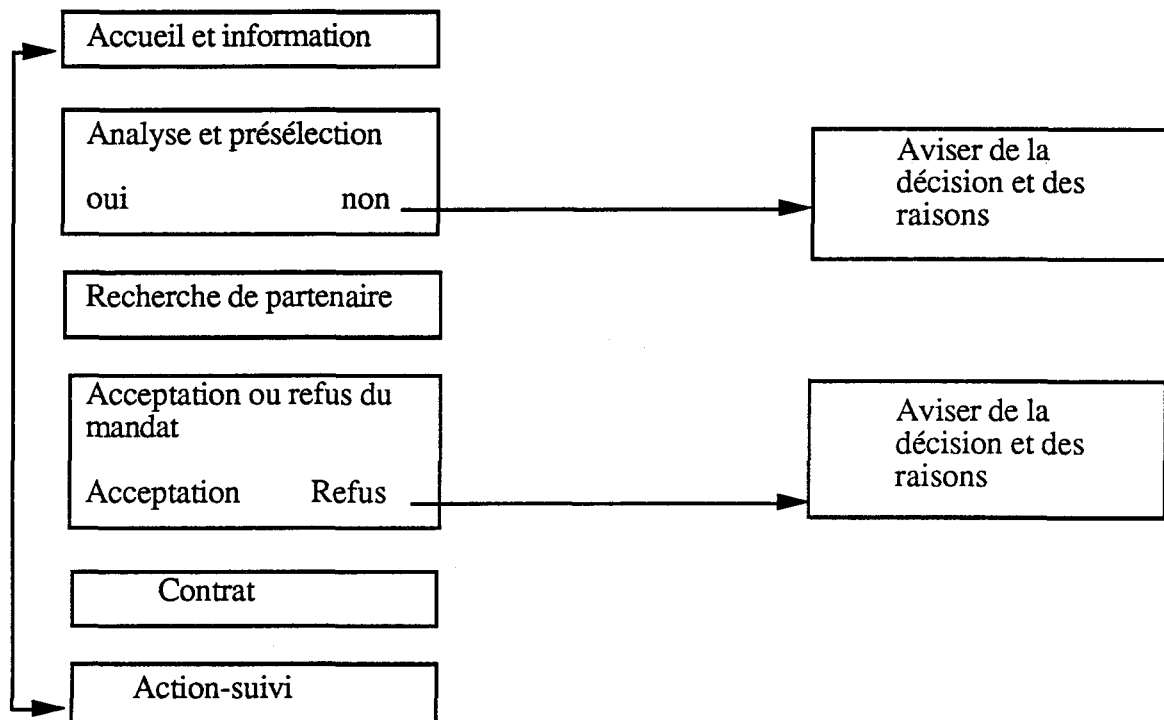
Il s'agit, comme nous l'avons dit, d'un service individualisé au promoteur ayant déjà identifié une idée de projet :

- étude de marché;
- recherche de technologie;
- montage du dossier d'investissement;
- recherche de financement;
- autorisations administratives.

À cette fin, l'Association compte conclure avec différents organismes d'aide à la création d'entreprise des ententes qui soit nous donnent accès à leurs différents services, soit prévoient l'intégration de conseillers spécialisés à l'intérieur de notre équipe.

C'est dire que notre rôle se limitera à ce niveau à trouver les partenaires qu'il faut puis à assurer la coordination pour chaque dossier. Schématiquement, le processus sera le suivant:

Graphique n° 25. Processus de l'activité "Parrainage"



- Accueil et information

La première étape sera de recueillir assez sommairement des renseignements sur le promoteur, son idée de projet et la nature de l'assistance sollicitée. Ce sera en même temps l'occasion d'informer le promoteur sur le déroulement hypothétique de notre relation de parrainage, nos conditions, méthodes de travail ...

- Analyse et présélection

En deuxième phase, il s'agira d'une collecte plus systématique d'informations disponibles aux fins d'une évaluation sommaire du promoteur et de son idée de projet, ce qui nous permettra de décider si à ce stade il est indiqué ou pas de poursuivre les recherches.

- Recherche de partenaire- Contrat

Si l'idée de poursuivre la relation est retenue, il s'agira à cette étape d'identifier le ou les partenaires indiqué(s) pour exécuter la mission. Ce n'est qu'après entente avec ce dernier que nous serons en mesure de conclure avec le promoteur un contrat qui précisera notamment :

- . les résultats à atteindre;
- . la rémunération de l'assistance par rapport à différentes hypothèses du résultat à atteindre;
- . les modalités de paiement;
- . nos responsabilités respectives.

5.4.4.3.3 Représentation

L'objectif de ce service est de représenter et de défendre les intérêts communs des promoteurs auprès de nos différents partenaires et principalement auprès de l'Administration. De manière générale, le processus pour chaque cas sera le suivant:

- identification d'un problème par le biais de notre service d'accueil-information ou lors d'une assemblée générale;
- réunir l'information pertinente sur le sujet;
- analyser l'information recueillie et formuler des propositions d'actions;
- dialogue, négociations avec le ou les partenaires concernés;
- suivi de l'action convenue et information aux membres.

5.4.4.4 Les principaux partenaires

Compte tenu des objectifs décrits ci-avant et des intérêts déjà enregistrés, les principaux partenaires au cours de cette première phase seront les suivants^(*) :

- . le Ministère de l'Industrie et de l'artisanat;
- . le projet Service d'appui au développement industriel (Ministère de l'Industrie);
- . le projet PRIME (Ministère du Plan);
- . la Coopération américaine (USAID);
- . le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD);
- . la Chambre de commerce et d'industrie;
- . la Banque Rwandaise de développement;
- . la Structure Nationale d'Investissement (en projet);
- . le Projet de développement des entreprises artisanales (Coopération Française);
- . les banques commerciales;
- . le projet Assistance à la gestion du développement industriel;
- . le projet Appui aux micro-réalisations;
- . le projet Stratégie sectorielle de l'agro-industrie;
- . le projet Promotion des exportations;
- . le Fonds de recherche scientifique et technologique.

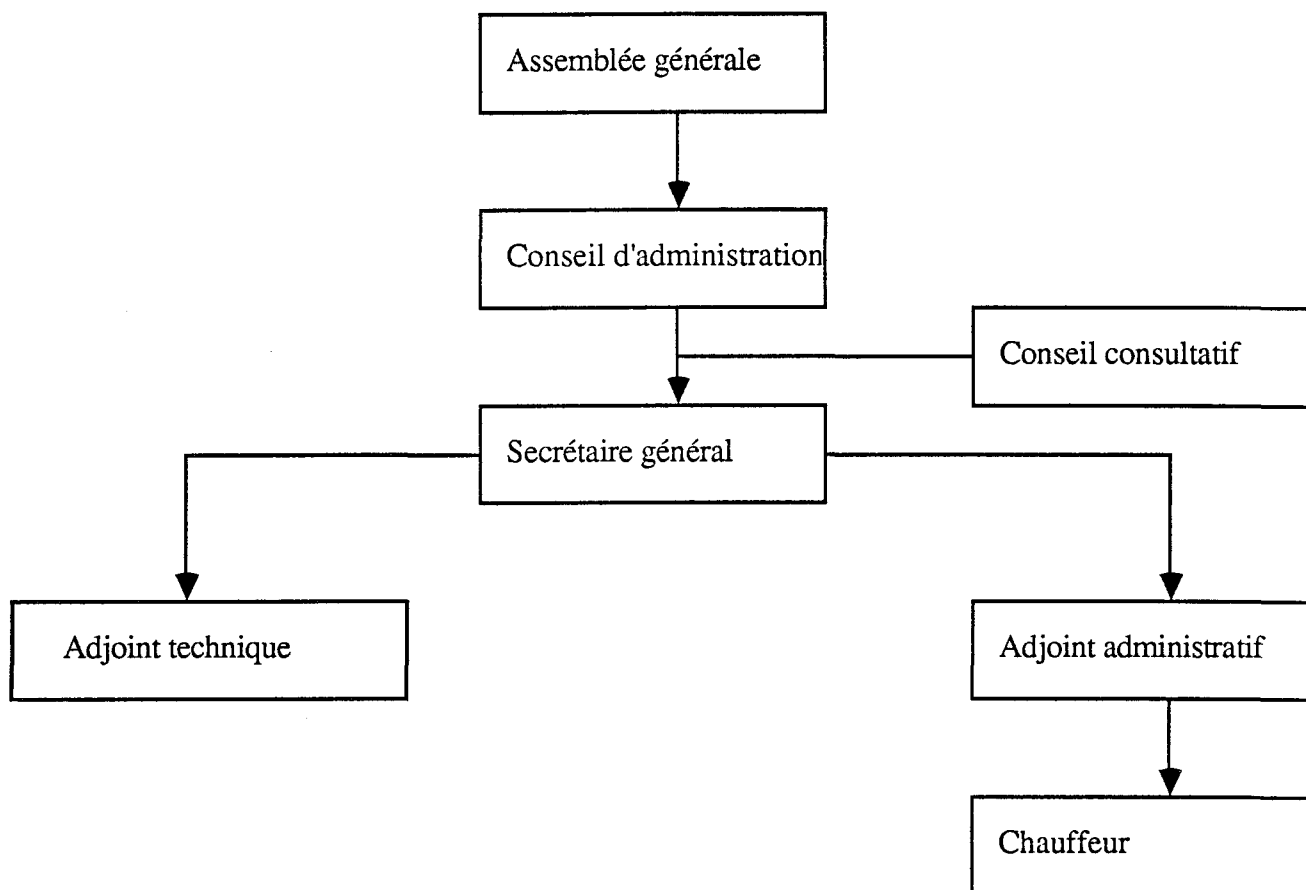
(*) pour faire ressortir leur importance, nous citons ici comme partenaires à part certains projets sous tutelle ministérielle.

5.4.5 Plan de ressources humaines

5.4.5.1 Organigramme prévisionnel

Les objectifs et l'organisation tels qu' exposés dans les pages précédentes requièrent dans cette première phase une permanence de 4 postes suivant l'organigramme prévisionnel ci-dessous :

Graphique n° 26. Organigramme prévisionnel



Assemblée générale des membres

Organe suprême de l'association, ses pouvoirs sont ainsi définis par les statuts (annexe 4) :

- adopter les statuts de l'association et son règlement intérieur;
- apporter, le cas échéant, des modifications aux dits statut et règlement;
- élire les membres du conseil d'administration et mettre fin à leur mandat;
- approuver les budgets et les comptes de l'association;
- donner décharge au conseil d'administration.

Précisons que nous entendons par "promoteur" toute personne physique ou morale qui a un projet d'entreprise, que ce soit un entrepreneur déjà en activité ou non.

Conseil d'administration

Le conseil d'administration se compose de 5 membres élus par l'assemblée générale. Ses fonctions sont les suivantes :

- établir les règles internes de fonctionnement de l'association;
- déterminer les axes d'intervention et les objectifs à atteindre;
- rechercher et mettre à la disposition de l'association les ressources financières indispensables à l'accomplissement des objectifs et des programmes qui sont définis;
- contrôler et évaluer l'atteinte des objectifs et l'ensemble des moyens mis en oeuvre;
- engager, évaluer et congédier le personnel;
- décider des critères de sélection des projets à parrainer;
- présenter le rapport annuel des activités à l'assemblée générale.

. Conseil consultatif

Le conseil consultatif se compose, sur une base volontaire, de représentants de nos principaux partenaires, tels qu'énumérés au point 5.4.4.4.

Son mandat général est de donner son avis et de soumettre des recommandations au conseil d'administration, à la demande de cette dernière ou de sa propre initiative, sur toute question relative aux objectifs ou activités de l'Association.

. Secrétaire général

Responsable de la permanence de l'association, le secrétaire général aura à sa charge les fonctions suivantes :

- Management

- . préparer, sur une base annuelle, le plan d'action du service et le soumettre à l'approbation du conseil d'administration;
- . diriger et contrôler l'ensemble des activités du service;
- . assurer l'exécution des décisions du conseil d'administration;
- . répondre de l'action du service devant le conseil;
- . assister avec voix consultative aux séances du conseil;
- . signer toute la correspondance du service;
- . recevoir et conserver tous documents (revues, études...) ayant un intérêt pour les activités de l'association.

- Marketing

- . prospection et sensibilisation des promoteurs;
- . tenir à jour le fichier des membres et des adhérents potentiels;
- . entretenir des liens de collaboration étroits avec les partenaires de l'association;
- . préparer la lettre mensuelle aux membres;
- . préparer le rapport annuel du conseil d'administration.

- Service aux membres

- . en collaboration avec l'adjoint technique, recevoir les promoteurs en quête d'information;
- . organiser périodiquement des conférences-débats dans le cadre de l'information aux membres;
- . décider, en collaboration avec l'adjoint technique, d'accepter ou de refuser une demande de parrainage;
- . négocier avec les partenaires pour les dossiers de parrainage;
- . sur une base périodique, faire rapport au conseil d'administration des problèmes enregistrés et partagés par les membres ; faire des propositions d'action à ce sujet.

- Finances

- . préparer le budget prévisionnel du service et le soumettre à l'approbation du conseil;
- . contrôler et suivre la comptabilité du service;

- . faire un contrôle régulier de la caisse;
- . autoriser le règlement des factures;
- . faire un contrôle budgétaire régulier des dépenses encourues.

. Adjoint technique

Sous la supervision du secrétaire général, l'adjoint technique aura en charge les fonctions suivantes :

- tenir à jour la banque de données sur les organismes intervenant dans la création d'entreprise et les idées de projets;
- en collaboration avec le secrétaire général, recevoir les promoteurs en quête d'information;
- mise en forme et analyse des demandes de parrainage présentées par les promoteurs;
- décider avec le secrétaire général d'accepter ou de refuser une demande de parrainage;
- élaborer les termes de référence pour des services à soumettre à nos partenaires;
- suivre les dossiers de parrainage soumis à nos partenaires;
- rédiger la correspondance relative aux demandes d'information ou de parrainage.
- représenter le secrétaire général en cas d'empêchement.

. Adjoint administratif

Sous la supervision du secrétaire général, il aura en charge les fonctions "administratif" et "secrétariat" du service

- Secrétariat

- . tenir l'indicateur général du courrier;
- . classer et tenir à jour les dossiers;
- . dactylographie;
- . recevoir les visiteurs et les introduire auprès du secrétaire général ou de l'adjoint technique selon le cas.

- Administratif

- . tenir la comptabilité du service;
- . effectuer les achats;
- . facturations;
- . effectuer les dépôts en banque;
- . gérer les comptes à recevoir et la petite caisse;
- . payer les salaires du personnel.

. Chauffeur

Sous la supervision de l'adjoint administratif, il aura en charge:

- la conduite et l'entretien du véhicule;
- différentes courses du service.

5.4.5.2 Le profil du personnel de direction

Secrétaire général

- diplôme de licence ou maîtrise en économie ou gestion de petites et moyennes entreprises;
- posséder de bonnes connaissances en matière de développement d'entrepreneurs et promotion de PMI;
- expérience de plus de 5 ans dans le domaine de l'assistance aux promoteurs ou entrepreneurs de PME ; une expérience pertinente d'entrepreneur ou de gestionnaire de PMI serait un atout;
- bonne connaissance des organismes rwandais intervenant dans la promotion de PMI;
- facilité d'expression verbale et écrite en français et en Kinyarwanda, connaissance de l'anglais souhaitable;
- esprit d'initiative très poussé.

Adjoint technique

- formation de niveau universitaire en sciences, économie ou gestion
- expérience d'au moins 5 ans dans le domaine de l'évaluation des dossiers d'investissement de PMI;
- bonne connaissance des organismes rwandais intervenant dans la promotion de PMI;
- facilité d'expression en français et en Kinyarwanda, connaissance de l'anglais souhaitable;

. Adjoint administratif

- diplôme d'humanités en sciences économiques ou secrétariat commercial;
- bonne connaissance de la dactylographie et utilisation d'un micro-ordinateur IBM;
- très bonne expérience du travail de bureau;
- attachement au travail même au-delà des journées et horaires normaux;
- extrême courtoisie;
- qualités d'ordre et de méthode.

5.4.5.3 Les salaires

Il est important pour une organisation comme celle-ci qui démarre de pouvoir offrir un coup de pouce salarial important pour espérer attirer du personnel de qualité et d'une bonne expérience.

À l'exemple du projet SERDI (Service d'appui au développement industriel), nous offrirons un salaire de :

cent mille francs rwandais pour le poste de secrétaire général;
 quatre-vingt mille francs pour le poste d'adjoint technique;
 trente mille francs pour le poste d'adjoint administratif;
 quinze mille francs pur le poste de chauffeur.

5.4.5.4 Formation et perfectionnement

Un programme précis de formation sera défini au démarrage du projet en fonction du profil du personnel qui aura été embauché. Cependant, de manière générale, la formation consistera:

- principalement en des stages dans les organismes intervenant dans la promotion de PMI au Rwanda pour une maîtrise de leur fonctionnement et de leurs procédures;
- exceptionnellement en des voyages d'études de courte durée à l'étranger et pour des projets bien ciblés.

D'autre part, l'Association sera abonnée à quelques revues traitant du développement d'entrepreneurs pour pouvoir suivre l'expérience des autres et les résultats des recherches récentes sur le sujet.

5.4.6 Plan financier

5.4.6.1 Les prévisions des revenus et dépenses de fonctionnement

Rappelons d'abord avec les tableaux n° 44 et 45 les objectifs en termes de revenus qui seront générés par nos services aux membres. Le raisonnement par lequel nous avons abouti à ces prévisions est présenté en détail aux points 4.4.3.2 et 4.4.3.3 de notre plan marketing

Tableau n° 44. Prévisions de revenus en cotisations

	# de membres	Cotisation / membre	Total des cotisations
Année 1	50	5000	250000
Année 2	75	5000	375000
Année 3	100	5000	500000

Tableau n° 45. Prévisions de revenus en commissions *

	Invt parrainé (en MM)	Taux de commission	Montant des commissions
Année 1	200	2%	4000000
Année 2	300	2%	6000000
Année 3	400	2%	8000000

Concernant les coûts, nous les prévoyons comme exposé ci-après. Il va de soi que la plupart des frais sont estimés forfaitairement sur base de notre connaissance générale des services de bureau au Rwanda :

- fournitures de bureaux : forfait de 5% du montant des commissions à encaisser;
- salaires : 225.000 F/mois (le détail a été donné au point 4.4.5.3 du plan des ressources humaines) ; augmentation annuelle prévue : 5%;
- loyer : 80.000F/mois , augmentation annuelle de 5%. Ce loyer est estimé sur la base des niveaux courants de location dans un quartier assez central de la capitale. L'entretien des locaux est à charge du bailleur;
- eau et électricité : 4.000F/mois, augmentation annuelle de 5%;

* Le conseil d'administration de l'Association a jugé ces prévisions très optimistes mais a préféré les revoir après une première année d'essai et à la lumière des résultats enregistrés.

- carburant : l'ampleur des services à rendre et les besoins en communication que nous avons détaillé en point 4.4.3.4 justifient l'acquisition d'un véhicule. Nous avons opté pour une voiture Vw Jetta ; déplacements mensuels prévus : 5000 kms, 10 l aux 100 kms, 63,9 F/l, augmentation annuelle de 5%;
- entretien du véhicule : 5000 F/mois, augmentation annuelle de 5%;
- frais de poste : 3000 F/mois, augmentation annuelle de 5%;
- assurance (voir proforma en annexe 6) : Frw 201.111/an;
- frais divers de gestion : il s'agit de frais de publicité et promotion, frais de téléphone, frais du conseil d'administration...: forfait de 5% du montant des commissions à encaisser;
- documentation ou abonnement à des publications : 1000F/mois;
- taxe de roulage du véhicule : Frw 18000/an;
- amortissements: les tableaux n° 46 et 47 nous donnent le détail de l'immobilisé et de son amortissement sur les 3 années de la première phase.

Tableau n° 46. Détail des immobilisations

Nature	Valeur d'acquisition
Une voiture Vw Jetta	2065383
Mobilier et matériel de bureau	
un micro-ordinateur IBM	461860
2 machines à calculer	32580
une photocopieuse	142650
2 bureaux n° 1530	84200
un bureau dactylo	30500
4 chaises n° 2014	44000
1 chaise n° CE2	6650
4 fauteuils IKEA	83000
1 table ronde ø800mm	15750
1 armoire C761	43750
Petit matériel de bureau (agrafeuses,perforateurs,...)	6000
Total mobilier et matériel de bureau	950940
Frais immobilisés	
Frais d'étude	300000
Publicité de lancement (dépliant)	30000
Total frais immobilisés	330000

Tableau n° 47. Amortissements

Poste	Valeur	Taux(%)	Année 1	Année 2	Année 3
Matériel roulant	2065383	100/3	688461	688461	688461
Mobilier et Matériel de bureau	950940	20	190188	190188	190188
Frais immobilisés	330000	100/3	110000	110000	110000
Amortissement total			988649	988649	988649

- Imprévus : forfait de 5% du total des dépenses prévues.

C'est l'ensemble de ces données que nous présente l'état prévisionnel des revenus et dépenses de fonctionnement (tableau n° 48)

Tableau n° 48. Etat prévisionnel des revenus et dépenses de fonctionnement

	Année 1	Année 2	Année 3
Recettes/commissions	4000000	6000000	8000000
Recettes/cotisations	250000	375000	500000
Total des recettes	4250000	6375000	8500000
Moins :			
Fournitures de bureaux	200000	300000	400000
Salaires	2700000	2835000	2976750
Loyer	960000	1008000	1058400
Eau + électricité	48000	50400	52920
Carburant	191700	201285	211349
Entretien véhicules	60000	63000	66150
Frais de poste	36000	37800	39690
Assurance	201111	211167	221725
Frais divers de gestion	200000	300000	400000
Documentation	12000	12000	12000
Taxe de roulage	18000	18000	18000
Amortissements	988649	988649	988649
Imprévus	280773	301265	322282
Total des dépenses	5896233	6326556	6767915
	-----	-----	-----
Solde de fonctionnement	-1646233	48434	1732085

On remarque ainsi que les résultats prévisionnels dégagent un solde positif de fonctionnement à partir de la deuxième année d'activité.

5.4.6.2 Le budget de trésorerie

Traduits en termes de recettes/déboursés, les chiffres que nous venons d'exposer nous conduisent au budget de trésorerie repris ci-dessous. Trois hypothèses sont sous-jacentes à ces prévisions :

- les revenus sont encaissés au cours de la période à laquelle ils se rapportent;
- un délai moyen d'une année est nécessaire pour mener à terme un dossier de parrainage;
- le financement à obtenir au cours de la période de démarrage sera une subvention non remboursable.

Tableau n° 49. Budget de trésorerie

	Année 1	Année 2	Année 3
Encaisse de début d'exercice	0	296093	3333176
Plus :			
encaissements en cotisations	250000	375000	500000
encaissements en commissions	4000000	6000000	8000000
subventions	4000000	2000000	0
Total encaissements	8250000	8671093	11833176
Moins:			
dépenses d'investissement	3046323	0	0
salaires	2700000	2835000	2976750
loyer	960000	1008000	1058400
autres frais de fonctionnement	1247584	1494917	1744116
Total décaissements	7953907	5337917	5779266
Encaisse de fin d'exercice	296093	3333176	6053910

Constatations :

- le budget fait ressortir un besoin de financement de 4 millions de francs rwandais au cours de la première année et de 2 millions de francs au cours de la deuxième année (en attente d'encaissement de l'acompte sur commissions prévu après 6 mois);
- l'association pourrait s'autofinancer à 100% à partir de la troisième année d'activité;
- dès la fin de la deuxième année et moyennant un financement additionnel assez limité, l'association aura assez de liquidités pour passer à l'étape 2 du projet si la situation le justifie.

5.4.6.3 Les bilans proforma

Le tableau n° 50 présente les bilans proforma de l'association pour les trois premières années.

Tableau n° 50. Bilans proforma

	Ouverture	Année 1	Année 2	Année 3
Actif				
Encaisse	953677	296093	3333176	6053910
Immobilisations nettes:				
Matériel roulant	2065383	1376922	688461	0
Matériel et mobilier de bureau	950940	760752	570564	380376
Frais immobilisés	330000	220000	110000	0
Total	3346323	2357674	1369025	380376
Déficit de fonctionnement cumulé	0	1646233	1597799	
Total actif	4300000	4300000	6300000	6434286
Passif				
Subventions	4000000	4000000	6000000	6000000
Apport des membres	300000	300000	300000	300000
Surplus de fonctionnement cumulé	0			134286
Total passif	4300000	4300000	6300000	6434286

On remarque notamment que

- l'apport des membres ne représente que 5% du financement externe attendu et consiste en frais estimés pour l'étude de faisabilité. C'est plutôt en termes de rémunération de services (cotisations et commissions) qu'ils entendent contribuer au financement. Ceci est d'ailleurs un cas assez général pour les associations sans but lucratif;
- l'investissement en immobilisé est réduit au minimum : de 78% du total bilantaire à l'ouverture, il ne représente plus que 6% à la fin de la troisième année d'activité;
- les 3 premières années de l'association dégagent un résultat prévisionnel cumulé positif.

5.4.6.4 Le point mort

Examinons maintenant le point mort c'est à dire le niveau des revenus requis pour couvrir tous nos coûts. Il s'obtient par la formule suivante : $\text{Point mort} = \text{Frais fixes} / (1 - \text{frais variables par franc de vente})$.

Un rapide calcul nous montre que ce point correspond à des commissions de Frw 5.800.000 soit un investissement annuel parrainé de Frw 290.000.000, ce qui se rapproche en fait de notre objectif de la deuxième année.

5.4.6.5 Le contrôle de gestion

Sur un plan interne, le secrétaire général sera responsable du contrôle du service :

- contrôle comptable mensuel : examen critique des écritures passées, vérification de la concordance entre les différentes écritures et les pièces justificatives, contrôle matériel des espèces ...
- contrôle budgétaire : visa des bons de commande, comparaison mensuelle des résultats par rapport aux montants budgétés et analyse des écarts, suggérer au conseil d'administration le cas échéant une réactualisation des prévisions.

D'autre part, certaines mesures de contrôle interne seront prises, notamment quant à l'engagement des dépenses (signatures conjointes) et réduction au strict minimum des paiements par caisse.

En ce qui concerne le contrôle externe, deux commissaires aux comptes seront mandatés annuellement par l'assemblée générale pour un contrôle général de l'ensemble de la comptabilité afin d'en vérifier la régularité et la sincérité. Par ailleurs, vis à vis des bailleurs de fonds, l'Association pratiquera comme nous l'avons dit une politique de "porte ouverte" ou de "livres ouverts" afin qu'ils puissent vérifier, à tout moment qu'ils le désirent, l'usage fait des subventions accordées.

5.4.7 Les principaux risques

Au cours des différentes réunions préparatoires de ce projet, plusieurs de nos interlocuteurs ont souligné le fait que la Chambre de commerce et d'industrie du Rwanda pourrait considérer un tel projet comme un empiétement à une de ses missions. Chaque fois, nous leur avons fait remarquer mais sans pouvoir rassurer certains que les membres de la Chambre de commerce étaient seulement "des personnes immatriculées au registre de commerce", ce

qui exclut un bon nombre de promoteurs et que par ailleurs la Chambre de commerce, dans ses activités actuelles, ne fait pas de l'assistance aux promoteurs.

Les responsables de la Chambre de commerce, quant à eux, partagent cependant avec nous la conviction de la pertinence de ce projet et du fait qu'il ne constitue pas un double-emploi (au contraire!). Il faudra peut être conclure avec cette dernière une entente de collaboration pour faire la preuve à nos partenaires réticents que l'association des promoteurs ne vient pas en concurrence à la Chambre de commerce mais bien en complément.

Une autre question a trait à la commission de parrainage. Nous partageons l'avis que cette dernière peut constituer un frein psychologique pour les promoteurs surtout au cours de la première année où l'association n'aura pas des résultats tangibles à son actif. Nous espérons que des bailleurs de fonds partageront cet avis avec nous et accepteront de nous subventionner le montant prévu pour la première année à titre de commissions de parrainage, soit 4 millions de francs rwandais.(environ 60.000 \$can) Ceci implique un besoin de financement total de dix millions de francs rwandais (environ 150.000 \$can) pour la première phase du projet (3 ans).

5.4.8 Calendrier de lancement

Le tableau n° 51 ci-dessous présente un échéancier provisoire des différentes étapes que nous prévoyons pour la période avant démarrage et le lancement de notre service aux membres:

Tableau n° 51. Calendrier

Activité	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4
Présentation du projet aux principaux partenaires	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXX			
Finalisation de l'étude	XXXXXXXXXX			
Négociation du financement	XXXXXXXXXX			
Collecte de la documentation pertinente		XXXXXXXXXX XXXXXXXXXX		
Fichier "promoteurs"		XXXXXXXXXX		
Confection d'un dépliant promotionnel		XXXXXXXXXX XXXXXXXXXX		
Ententes de collaboration		XXXXXXXXXX		
Sollicitations pour le comité consultatif		XXXXXXXXXX XXXXXXXXXX		
Recrutement du personnel			XXXXXXX	
Achat de l'équipement et matériel de bureau			XXXXXXX XXXXXXX	
Imprimés et fournitures de bureau			XXXXXXX XXXXXXX	
Contrat de bail (bureaux)			XXXXXXX	
Aménagement des bureaux			XXXXXXX	
Ligne téléphonique			XXXXXXX	
Démarrage du service				XXXXXXXXXX

CHAPITRE VI

CONCLUSION GÉNÉRALE

Notre objectif général au cours de cette étude était de suggérer des mécanismes d'actions pour le développement de l'entrepreneurship manufacturier au Rwanda. S'agissant de la première recherche à notre connaissance à être réalisée sur le phénomène de l'entrepreneurship rwandais et vu l'aspect multi-dimensionnel du problème, nous avons privilégié une démarche exploratoire destinée à générer des hypothèses partagées par les acteurs.

Plus spécifiquement, cet objectif général fut décomposé en six sous-objectifs suivant un modèle général de diagnostic-intervention :

- établir un état de la situation actuelle de l'entrepreneurship manufacturier au Rwanda;
- identifier les obstacles à son développement;
- formuler des propositions d'actions qui pourraient servir de balises dans la formulation d'une politique de développement de l'entrepreneurship manufacturier au Rwanda;
- par comparaison avec les actions proposées, évaluer les programmes actuels en la matière;

- suggérer en conséquence des changements possibles;
- planifier l'implantation des changements retenus.

Pour chacune de ces dimensions, une revue de la littérature regroupée autour des concepts suivants fut présentée et nous permit de dégager une matrice des variables de recherche :

- le concept d'entrepreneurship autour duquel nous avons dressé un profil de la situation actuelle;
- les déterminants (ou facteurs de développement) de l'entrepreneurship qui nous ont permis d'élaborer sur les obstacles perçus par les acteurs;
- les mécanismes de développement de l'entrepreneurship qui nous ont permis d'élaborer sur les solutions proposées par les acteurs puis d'analyser les programmes actuels;
- les facteurs de succès d'un programme de développement de l'entrepreneurship qui nous ont aidé dans la planification des actions retenues.

Les résultats obtenus de la description de la situation actuelle devaient nous permettre de dégager les dimensions les plus caractéristiques du problème, des questions plus précises et plus spécifiques qui allaient servir de point de départ à la mise en oeuvre d'une stratégie pour y répondre. C'est ainsi que nous avons été amené à situer le problème de l'entrepreneurship manufacturier au niveau de la natalité des entreprises, comparaison faite avec les autres secteurs. Poursuivant l'analyse, nous avons été amené à décomposer le problème du taux de natalité en deux dimensions :

- . d'une part, le nombre des intentions entrepreneuriales lui-même est assez faible, ce qui pose un problème au niveau de l'esprit entrepreneurial ou de son expression;
- . d'autre part, le taux créations/intentions est assez faible pour les nationaux comparativement aux étrangers, ce qui pose un problème d'accessibilité aux ressources pour la catégorie d'entrepreneurs qui intéressaient notre étude, c'est-à-dire les nationaux.

C'est l'ensemble de ces problèmes que nous avons tenté de cerner de plus près dans une deuxième étape, à travers les perceptions des acteurs du milieu. Il s'agissait là, plus précisément, d'identifier les obstacles perçus par les acteurs à partir de leur expérience des problèmes courants et les solutions qu'ils suggèrent pour y remédier. La méthodologie utilisée permettait d'autre part de déterminer les priorités de ces problèmes et moyens.

Cette implication des acteurs dans la démarche et qui s'est poursuivie sur tout le processus reposait sur une prémisse fondamentale de notre étude voulant que le pouvoir de changement appartient aux propriétaires du problème et que ceux-ci ne seront intéressés à utiliser les résultats de la recherche que lorsqu'ils seront persuadés que leurs applications ont des chances de répondre à des besoins qu'ils ont identifiés.

D'une façon générale, les résultats obtenus à cette étape, comparés aux activités existantes ou déjà prévues en matière de soutien à l'entrepreneurship, nous ont permis de dégager trois grandes priorités auxquelles devra s'atteler une politique d'aide à la création d'entreprises manufacturières au Rwanda : un programme de développement du potentiel entrepreneurial,

le parrainage des promoteurs, le support de gestion aux entreprises industrielles en démarrage.

La dernière étape de notre étude a consisté à concevoir avec les acteurs un plan d'implantation des actions qu'ils estimaient réalisables à court et moyen terme. La formule associative choisie s'est révélée concluante puisqu'elle a permis d'une part la mise en place rapide de la structure comme le voulaient les intéressés; d'autre part elle a pu s'attirer assez vite des appuis importants (voir annexe 7), ce qui n'assure pas certes un succès du programme mais affiche tout au moins un bon départ.

Bref, la présente étude a atteint son but premier qui était d'obtenir, au moyen d'une démarche systématique et rigoureuse, des résultats concrets avec les acteurs engagés dans la problématique. À notre connaissance, il s'agit d'une première dans le développement et l'application d'un cadre théorique à la résolution d'une problématique de soutien à la création d'entreprises.

Sur le plan méthodologique, la démarche de diagnostic-intervention (PREVOST, 1983), inspirée de la méthodologie des systèmes souples de CHECKLAND (1981) s'est avérée appropriée moyennant quelques aménagements. Les éléments tirés de cette expérience peuvent nous permettre de proposer, sous forme d'un processus en sept étapes, une démarche de formulation d'un programme d'appui à l'entrepreneurship dans une région donnée :

- Première étape : prendre connaissance du problème

Que la recherche soit sollicitée par des tiers ou qu'elle résulte d'une initiative propre du chercheur, la première étape sera de prendre connaissance avec le plus de précision possible de la situation-problème. Le modèle de mesure de l'entrepreneurship régional que nous avons développé à partir de la littérature sur le sujet peut être un bon instrument pour la description de cet "état de la situation". L'objectif, à cette étape, sera de pouvoir déterminer avec les intervenants, à partir de la problématique générale, le problème pertinent à étudier, plus spécifique et plus précis.

- Deuxième étape : identifier les acteurs

Une deuxième contrainte à laquelle on sera exposé sera de définir qui sont les acteurs dans la problématique spécifique étudiée. À notre avis, il ne peut y avoir de règle générale à suivre à ce sujet et tout dépendra du contexte propre de l'étude et des préoccupations des commanditaires de l'étude. Toutefois, en autant que faire se peut, les acteurs qui vont collaborer à l'étude devront être réputés bons connaisseurs du problème abordé pour l'avoir vécu et être intéressés par la recherche de solutions à ce problème.

- Troisième étape : préparation des participants à l'étude

Les participants à l'étude devront être sensibilisés au préalable sur les éléments théoriques inhérents à la problématique étudiée. À cet égard, le modèle que nous avons développé sur les facteurs et les mécanismes de développement de l'entrepreneurship peut servir d'outil. Notons que ce cadre théorique sera présenté aux participants non comme un modèle normatif

mais comme un guide devant être adapté à la situation telle qu'ils la perçoivent. Signalons également qu'une telle session de préparation aura avantage à être présentée dans un lieu isolé des préoccupations journalières.

- Quatrième étape : identification des obstacles perçus et des solutions proposées

Après la session de préparation, les participants seront invités, en sous-groupes, à établir un diagnostic commun et à formuler des propositions de solutions. Cette technique de cueillette de données permet, à ce stade, de recueillir plusieurs éléments d'hypothèses partagées dans un temps assez court et à très peu de frais. D'autre part, elle introduit dans un groupe une dynamique de recherche de concrétisation des actions suggérées.

- Cinquième étape : détermination des priorités

Après la mise en commun des problèmes identifiés et des solutions suggérées en sous-groupes, il faudra dégager les problèmes et les moyens jugés prioritaires. Il est possible à ce sujet de demander au groupe d'énoncer les priorités mais l'expérience a démontré qu'à l'intérieur d'un tel groupe, le droit de parole est rarement réparti équitablement et que les dialecticiens y sont favorisés. Il peut donc être préférable de procéder à cette étape à une enquête individuelle par entrevue ou par questionnaire.

Dans tous les cas, les critères de priorisation devront être définis par le groupe ou ses représentants. Signalons à ce sujet que l'outil statistique peut aider énormément dans cette détermination des priorités et recherche de consensus.

- Sixième étape : comparaison avec les programmes existants ou prévus de soutien à l'entrepreneurship

Les actions suggérées à l'étape 5 seront ensuite, toujours par rapport à la problématique étudiée, comparées aux programmes existants ou prévus de soutien à l'entrepreneurship pour dégager, par différence, les vides à combler. C'est à partir d'un tel exercice que les intervenants choisiront les changements qui leur paraissent réalisables.

- Septième étape : modalités d'implantation des actions retenues

La dernière étape consistera à planifier, de concert avec les acteurs ou leurs représentants, la mise en application des actions retenues. Cela revient à définir de façon précise les activités, les ressources nécessaires, l'organisation, le calendrier...etc. En plus de servir de guide d'action, un tel plan pourra permettre aux intervenants de négocier, le cas échéant, avec les bailleurs de fonds. De plus, il servira d'instrument de contrôle dans la réalisation des objectifs qu'ils se sont fixés.

Il va de soi que notre étude a porté sur une situation-problème dans un contexte précis et qu'en conséquence la démarche méthodologique proposée n'a pas de prétention d'être un modèle général. Il n'en demeure pas moins cependant qu'il s'agit d'une démarche qui a bien fonctionné dans ce cas précis et qu'on peut donc formuler l'hypothèse qu'elle puisse servir dans d'autres situations similaires. Il s'agit donc là d'une piste intéressante de recherche à explorer ; les programmes de soutien à l'entrepreneurship se multiplient en effet dans les quatre coins du monde mais sans une "méthodologie réelle" (VICKERY, 1985) de formulation, ce qui ne peut que susciter des doutes sérieux quant aux résultats qu'on peut en attendre.

Enfin, notre recherche ouvre la voie à des réflexions en profondeur sur certains problèmes importants du développement de l'entrepreneursip rwandais :

- sur le plan de "l'état de la situation", la mise au point d'une base statistique permanente, précise et complète constitue, à notre avis, une nécessité absolue pour avancer dans la connaissance du phénomène. Cet outil devrait naturellement suivre tout à la fois les naissances et les disparitions d'entreprises. Par ailleurs, certaines dimensions nous ont apparu importantes pour appeler une analyse en profondeur : le secteur informel, les cas d'échec de la création d'entreprises industrielles qu'il n'est pas difficile de reconstituer vu le nombre assez limité des intentions, les disparitions d'entreprises dont les proportions sont inquiétantes dans les secteurs autres que manufacturier, les minorités parmi les entrepreneurs (les jeunes, les femmes, les diplômés);
- au niveau des obstacles, il y'aura lieu d'étudier en profondeur les obstacles socio-culturels à l'entrepreneursip rwandais qui sont perçus par la plupart de nos répondants comme importants. La collaboration à ce sujet de nos chercheurs sur la culture et l'histoire du Rwanda ne pourra être que bénéfique. Une autre dimension concerne le financement bancaire : les méthodes d'évaluation ainsi que la fonction "accueil" auprès des banques ayant été souvent mises en cause, il conviendrait d'en faire une étude sérieuse. De même le phénomène de l'innovation technologique qui a semblé être le problème numéro un, aura besoin d'être plus élaboré, ne fut-ce que pour analyser le processus des cas réussis;

- enfin sur le plan des actions, il sera important d'abord de procéder à une évaluation des programmes actuels de soutien à l'entrepreneurship. Par ailleurs, certaines actions que nous avons suggérées gagneront à être enrichies quant à leur contenu, par un processus de recherche : l'étude sur le "vécu" de jeunesse de nos entrepreneurs à succès pourra par exemple orienter nos programmes de sensibilisation et de formation. Idem pour le profil psychologique qui, dans certains pays, a permis de mettre au point des instruments utiles pour la sélection des candidats-entrepreneurs aux besoins de formation par exemple. Dans le même ordre d'idées, il nous paraît essentiel de travailler à la définition d'une stratégie de formation à la création d'entreprise et à développer des outils pédagogiques appropriés. Enfin, l'effort de de détection des opportunités d'affaires devra se poursuivre de même que l'analyse de nos services de documentation pour la constitution d'une banque d'informations nécessaires aux études de faisabilité.

Cette étude aura donc permis de débroussailler le terrain et de le baliser. Elle démontre, croyons-nous, la nécessité de pousser davantage la réflexion si l'on veut avoir une base solide pour définir ou corriger convenablement les aides et les incitations à l'entrepreneurship qui ont été jusqu'à présent le plus souvent conçues et appliquées de manière empirique, voire improvisée. Voilà la tâche à laquelle nous invitons d'autres chercheurs rwandais, occasionnels ou de profession, qui croient comme nous que l'entrepreneurship constitue probablement notre unique voie de survie et de croissance.

7. BIBLIOGRAPHIE

Aktouf Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : une introduction à la démarche classique et une critique, Presses de l'Université du Québec, Montréal, 1987.

Banque mondiale, Le secteur manufacturier au Rwanda : performance et problèmes de politique industrielle, Kigali, 1985.

* Banque nationale du Rwanda : compte-rendus de réunions de concertation sur la promotion de PME au Rwanda, Kigali, 1988.

Banque nationale du Rwanda : Dispositions relatives à la distribution du crédit par le système bancaire et financier du Rwanda, Kigali, 1978.

Banque rwandaise de développement, Etude globale PME, Kigali, 1984.

Banque rwandaise de développement, Rapport annuel, Kigali, 1988.

Belley André, Opportunités d'affaires : objet négligé de la recherche sur la création d'entreprises, La revue PMO, vol. 4, n° 1, 1989.

Belley, André : Les milieux incubateurs de l'entrepreneurship, Fondation de l'entrepreneurship, Québec, 1987.

Bergeron Gilles, L'entrepreneurship régional, Chicoutimi, 1988.

Berton, Xavier : Guide de l'action économique locale : concepts et méthodes pour entreprendre, Ministère français de l'équipement, du logement, de l'aménagement du territoire et des transports, Paris, 1987.

Bhushan Vidya, Les méthodes en statistique, Presses de l'Université Laval, Québec, 1978.

Bilindabagabo Frédéric et al, Accès des artisans et petits producteurs aux commandes publiques, Kigali, janvier 1990.

Boucher Chantal, Actes du colloque "l'entreprendre, avenir de l'entreprise", Paris, 1988.

- Boursin Jean Louis, Méthodes statistiques de la gestion, Vuibert, Paris, 1981.
- Bureau international du travail : Projet Jade : formation des jeunes comme agents de développement au Portugal, 1988.
- Butare Innocent, Il faut défendre notre identité culturelle, La Relève, n° 86 du 8 au 14 septembre 1989.
- Chambre de commerce et d'industrie du Rwanda, Rapport du séminaire sur l'organisation et le développement de la C.C.I.R, Kigali, 1988.
- Coffey William : Les politiques de développement local, Montréal, 1982.
- Cossette Pierre, La cartographie cognitive au service de l'étude des organisations: la vision de l'entreprise chez des propriétaires-dirigeants de PME, Université Laval, Faculté des sciences de l'administration, Québec, 1988.
- Côté Marcel, L'entreprise, l'entrepreneur et la croissance économique, 1986.
- D'Amboise Gérald, Béliveau Donald et Ritchie Brent, Consultation des propriétaires-dirigeants québécois sur les problèmes de la PME en région, Office de planification et de développement du Québec, Québec, 1979.
- Desrosiers Jules : Pour développer les régions : entreprendre avec des partenaires : actes du colloque sur le développement régional et l'éducation des adultes, Ministère de l'éducation, Direction générale de l'éducation aux adultes, Québec, 1984.
- Dubé Gilles, Les incubateurs d'entreprises, CDE publication, mai-juin 1988.
- Fortin Paul Arthur, Pour un Québec plus entrepreneurial, Fondation de l'entrepreneurship, 1986.
- Fortin Paul-Arthur : Devenez entrepreneur : pour un Québec plus entrepreneurial, Université Laval, Faculté des sciences de l'administration, Québec, 1986.
- Gasse Yvon : Entraide PME- Relève PME : une expérience québécoise de développement de l'entrepreneurship, Fondation de l'entrepreneurship, Québec, 1987.

- Gasse Yvon et D'Amboise Gérald, Défis prioritaires pour propriétaires-dirigeants de PME: similarités et différences, Université Laval, Faculté des sciences de l'administration, Québec, 1982.
- Gasse Yvon et D'Amboise Gérald, Identification des difficultés managériales et des facteurs de succès des PME qu  becoises: une proposition de recherche, Université Laval, Faculté des sciences de l'administration, Québec, 1980.
- Gasse Yvon et Desrosiers Jules : Former des entrepreneurs: pourquoi, à quoi, comment ?, Québec, 1988.
- Gasse Yvon et Garnier Bernard, Entrepreneurship et création d'entreprise:   valuation de l'efficacité des différentes méthodes de formation, Université Laval, Faculté des sciences de l'administration, 1986.
- Gasse Yvon et Sabourin Jean Pierre, Le potentiel entrepreneurial et les intentions de création d'entreprise des élèves et des diplômés de cégep, La revue internationale de gestion des petites et moyennes organisations, vol. 4, n   1, 1989.
- Gasse Yvon, L'entrepreneurship : une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement, Revue internationale de gestion des petites et moyennes organisations, vol. 1, n   5, 1985. Gasse, Yvon : L' incubateur, un outil de développement de l'entrepreneurship local, La Revue Commerce, février 1986.
- Gasse, Yvon : L'entrepreneur moderne : attributs et fonctions, La Revue internationale de gestion, vol. 7, numéro 4, Novembre 1982.
- Gauthier B  no  t, Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données, Presses de l'Université du Québec, Québec, 1987.
- Gélinas Arthur et Gagnon Christian, Systémique, recherche-action et méthodologie des systèmes souples, Université du Québec    Chicoutimi, Chicoutimi, 1983.

- Goyette G. et Lessard-Hébert M, La recherche-action : ses fonctions, ses fondements, son instrumentation, Conseil québécois de la recherche sociale, Québec, 1985.
- Grasley Robert H, Comprendre les entrepreneurs, La revue pour le développement de l'entrepreneur, hiver 1986/1987.
- Henault Georges, Une ébauche d'analyse des PMO formelles et informelles en Afrique : diversité et financement, La revue PMO, vol. 3, n° 2, 1988.
- Hewett Jermy, Introduction au nouveau processus d'affaires, La revue pour le développement de l'entrepreneur, été 1987.
- Huot Richard, Introduction aux programmes de formation des entrepreneurs, communication présentée lors du colloque "L'entrepreneurship : à la découverte d'outils de développement", Université d'Ottawa, 1987.
- Kalinijabo Charles, Obstacles au développement du secteur privé au Rwanda, Kigali, 1988.
- Keith Virginia et Cooper Martin, Non-parametric design and analysis, University of Ottawa Press, Ottawa, 1974.
- Maniragaba Balibutsa, Les perspectives de la pensée philosophique bantu-rwandaise après Alexis Kagame, éditions de l'Université nationale du Rwanda, Butare, 1985.
- Mbaguta Jean Marie Vianney, Rapport de consultation dans le cadre des travaux préparatoires de la troisième réunion nationale de développement du secteur privé, Kigali, 1989.
- Mead Donald, Ngirabatware Augustin, et Murembya Léonidas, Les moyennes et grandes entreprises du secteur manufacturier : évaluation et impact des politiques économiques, Kigali, juillet 1988.
- Mescher Micheline, Climat de l'investissement et environnement opérationnel de l'entreprise privée au Rwanda, Kigali, 1987.
- Ministère de l' Industrie et du Commerce du Québec : Le programme d'aide aux commissariats industriels du Québec, Québec, 1985.

Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat, Elaboration d'un programme de développement industriel et artisanal de référence: termes de référence de l'étude, Kigali, 1989.

Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat, Rapports annuels, Kigali, 1985 à 1989.

Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat, Stratégie industrielle du quatrième plan, Kigali, 1988.

Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat, Termes de référence de l'étude stratégique sectorielle de l'agro-industrie, Kigali, août 1989.

Ministère des Finances et de l'Economie, Guide de l'investisseur, Kigali, 1988.

Ministère des Finances et de l'Economie, L'économie rwandaise, 25 ans d'efforts, Kigali, 1987.

Ministère des Finances et de l'Economie, Rapport de la deuxième réunion nationale de haut niveau sur le développement du secteur privé au Rwanda, Kigali, 1988.

Ministère des Finances et de l'Economie, Séminaire sur la stratégie des exportations, Kigali, 18-22 novembre 1986.

Mouvement révolutionnaire national pour le développement : Discours prononcé par le président de la république Rwandaise à l'occasion de la présentation du programme gouvernemental 1989-1994, Kigali, 1989.

Murego Donat , La révolution rwandaise, Thèse de doctorat, Institut des sciences politiques et sociales, Louvain, 1975.

Muvunyi Théodore, Information industrielle et technologique au Rwanda, Kigali, 1989.

Neck, Philip A. : Le développement des petites entreprises: politiques et programmes, Bureau international du travail, Genève, 1981.

Neunreuther Bruno, Les possibilités et les limites de la formation dans le domaine de la création d'entreprises, Enseignement et Gestion, automne 1979.

Nguyen Huu Kihiem, Etude sur l'emploi au Rwanda, Kigali, 1987.

- Nkubito Jean Baptiste et Uyisenga Justin, Pour le développement de l'esprit d'entrepreneur au Rwanda, Kigali, 1989.
- Nkubito Jean Baptiste, Actes du colloque sur "un plan stratégique d'intervention et de participation dans le développement de la PME rwandaise", Kigali, juin 1989.
- Nkubito Jean Baptiste, Compte-rendu de la réunion d'échanges du 1er septembre 1989 entre promoteurs de petites et moyennes industries, Kigali, septembre 1989.
- Nkubito Jean Baptiste, Les structures d'appui au développement de l'entrepreneurship: essai de conceptualisation d'un modèle adapté au contexte rwandais, Chicoutimi, 1989.
- Nugawela Patrick, La prise en charge des activités de promotion des PMI et de l'artisanat, Kigali, 1988.
- Nugawela Patrick, Note sur la promotion de petites et moyennes industries au Rwanda, Kigali, 1989.
- Nugawela Patrick, Réflexions sur l'industrialisation au Rwanda, Kigali, 1985.
- Office rwandais de l'information, Ouverture d'une réunion conjointe du comité central du MRND et du gouvernement, Agence rwandaise de presse, 7 décembre 1989.
- Page, John M. : Le développement des petites entreprises : questions économiques tirées du contexte africain, Banque mondiale, Washington, 1986.
- Planque B, Innovation et développement régional, Economica, Paris, 1983.
- Prévost Paul, Le diagnostic-intervention : une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, Laboratoire d'études économiques et régionales, Chicoutimi, 1983.
- Prevost, Paul ; Leblanc-Bouchard, Joanne et Lapointe Adam : Les aspects culturels de l'entrepreneurship au Saguenay-Lac-St-Jean, Laboratoire d'études économiques et régionales, Chicoutimi, 1977.
- Projet Entrepreneuriat jeunesse, Programme prix/bourses, 1988.

Projet PRIME, Rapports d'activités, Kigali, 1988 et 1989.

Projet Service d'appui au développement industriel (SERDI), Descriptif de projet, Kigali, 1989.

Rabbior Garry, Le développement de l'éducation de l'entrepreneurship en Ontario, La revue pour le développement de l'entrepreneur, été 1987.

Rousseau Jean Marie, À propos de privatisation au Rwanda, Kigali, 1988.

Sabourin Jean Pierre, Etude de pertinence et de faisabilité d'un centre d'aide à l'esprit d'entreprise, Rapport d'intervention, Ecole nationale d'administration publique, Québec, 1987.

Sénicourt Patrick et Bénoun Marc, Pour un système français d'aide à la création d'entreprises, Futuribles, janvier 1982.

Senicourt, Patrick : La recherche en création d'entreprises: Bilan et perspectives, Enseignement et Gestion, été 1985.

Senicourt, Patrick et Benoun, Marc : Aide à la création d'entreprises : un bilan de six expériences étrangères, Revue française de gestion, numéro 30, Mars- Avril 1981.

Shapero Albert, L'esprit d'entreprise, un moteur pour l'innovation, Management France, juin 1973.

Sikubwabo Max et al, Etude sur le secteur des PME et de l'artisanat, Kigali, 1989.

Sweeney, G.P. : Les nouveaux entrepreneurs : petites entreprises innovatrices, Editions d'organisation, Paris, 1982.

Toulouse Jean Marie, L'entrepreneurship au Québec, Fides, Montréal, 1979.

Toulouse Jean Marie, La culture entrepreneuriale, communication présentée lors du colloque "L'entrepreneurship, la clé du plein emploi", Montréal, 1990.

Toulouse, Jean Marie : Entrepreneurship et gestion d'entreprise, Gestion, septembre 1988.

Turgeon, Daniel et Boily Daniel : L'incubateur d'entreprises : un outil de développement au service de la PME naissante, Gaétan Morin, Boucherville, 1987.

Université du Québec à Rimouski-Groupe de recherche scientifique et technologique, Une cellule mobile d'incubation et d'innovation, Rimouski, 1989.

Vachon Camille, L'entrepreneurship, Revue Notre Dame, décembre 1987.

Vickery, Lister : Recherche et création d'entreprise, Enseignement et Gestion, Printemps 1985.

8. ANNEXES

Annexe 1. Tests statistiques- données

Mann-Whitney (U) X_1 : cat. Y_1 : enseignement

	Nombre:	Σ Rang:	Rang moyen:
Groupe 1	24	393.5	16.396
Groupe 2	12	272.5	22.708

U	93.5
U-prime	194.5
Z	-1.695
Z corrigé pour les égalités	-1.759
# groupes à égalité	5

1

Mann-Whitney (U) X_1 : cat. Y_2 : exemples jeunesse

	Nombre:	Σ Rang:
Groupe 1	22	415
Groupe 2	12	180

U	102
U-prime	162
Z	-1.081
Z corrigé pour les égalités	-1.123
# groupes à égalité	5

2

Mann-Whitney (U) X_1 : cat. Y_3 : cadres administratifs

Groupe 1
Groupe 2

U	116.5
U-prime	171.5
Z	-.923
Z corrigé pour les égalités	-.966
# groupes à égalité	5

3

Mann-Whitney (U) X_1 : cat. Y_4 : assistance gestion

	Nombre:	Σ Rang:	Rang moyen:
Groupe 1	24	393.5	16.396
Groupe 2	11	236.5	21.5

U	93.5
U-prime	170.5
Z	-1.368
Z corrigé pour les égalités	-1.455
# groupes à égalité	5

4

Mann-Whitney (U) X_1 : cat. Y_5 : Informations marché

	Nombre:	Σ Rang:
Groupe 1	22	419.5
Groupe 2	12	175.5

U	97.5
U-prime	166.5
Z	-1.243
Z corrigé pour les égalités	-1.289
# groupes à égalité	5

5

Mann-Whitney (U) X_1 : cat. Y_6 : registre de commerce

Groupe 1
Groupe 2

U	135.5
U-prime	140.5
Z	-.087
Z corrigé pour les égalités	-.09
# groupes à égalité	4

6

Mann-Whitney (U) X_1 : cat. Y_7 : support de gestion

	Nombre:	Σ Rang:	Rang moyen:
Groupe 1	23	414	18
Groupe 2	12	216	18

U	138
U-prime	138
Z	0
Z corrigé pour les égalités	0
# groupes à égalité	4

7

Mann-Whitney (U) X_1 : cat. Y_8 : relations publiques

	Nombre:	Σ Rang:
Groupe 1	7	77.5
Groupe 2	12	112.5

U	34.5
U-prime	49.5
Z	-.634
Z corrigé pour les égalités	-.664
# groupes à égalité	4

8

Mann-Whitney (U) X_1 : cat. Y_9 : assistance plan d'affaire

Groupe 1
Groupe 2

U	129.5
U-prime	146.5
Z	-.295
Z corrigé pour les égalités	-.312
# groupes à égalité	4

9

Test de SPEARMAN

- Les obstacles

Coef. corr. Spearman X_1 : obst.class.prom Y_1 : obst.class.encadr.

N	10
ΣD^2	84
Rho	.491
Z	1.473
Rho corrigé pour les égalités	.488
Z corrigé pour les égalités	1.463
*groupes X à égalité: 2	*groupes Y à égalité: 0

$t = 1,59$

valeur critique pour risque d'erreur de 0.05 : 1,86

conclusion : on accepte l'hypothèse nulle

- Les actions proposées

Coef. corr. Spearman X_1 : actions cl.prom Y_1 : actions cl.encadr.

N	11
ΣD^2	118
Rho	.464
Z	1.466
Rho corrigé pour les égalités	.452
Z corrigé pour les égalités	1.431
*groupes X à égalité: 3	*groupes Y à égalité: 3

$t = 1,51$

valeur critique avec risque d'erreur de 0,05 : 1,83

conclusion : on accepte l'hypothèse nulle

Annexe 2. Les intentions entrepreneuriales exprimées par des nationaux de
1984 à 1988

	Nom du promoteur	L'idée de projet
1	Minega Vincent	blocs à lécher pour bétail
2	Pharchimie	alcool
3	Munyazikwiye E.	lampes électriques
4	Munyarugerero Victor	disques à poncer
5	Kagemana Jean	huile d'arachide
6	Karekezi François	emballages industriels
7	Secyavu Méthusela	sucrerie
8	Sogimex	cables électriques et téléphoniques
9	Kamali Sylvestre	chaux
10	Karangwa Paul	disques abrasifs et papier émeri
11	Kamali Sylvestre	produits pharmaceutiques
12	Urpo	carrelage en pierre naturelle
13	Rwabukumba Séraphin	stérilisation et pasteurisation de lait
14	Nkiko Honoré	emballages industriels
15	Gakuba JMV	parapluies
16	Seba Gilbert	aliments pour poules en os
17	Ocir café	aliments pour bétail
18	Mbonyincuti Badiru	savon de ménage
19	Karangwa Eugène	pneus et chambres à air pour motos
20	Umupfuyisoni Astera	tissus en soie
21	Rwabukumba Séraphin	aliments pour bétail
22	Singaye André	production d'oxygène
23	Karemara Innocent	caisses à thé
24	Manege Victor	luminaires
25	Spot Color	craies
26	Karangwa Eugène	montage de vélos et motos
27	Mutuyeyezu	brouettes et pelles
28	Ntawiha Thomas	sacs en jute
29	Bizimana Christophe	minoterie
30	Rutungura Martin	régénération des huiles usées
31	Mutwe Balthazar	briqueterie-tuilerie
32	Soras	eau minérale
33	Food Technology and Plants	production expérimentale d'aliments
34	Twagirumukiza Michel	torréfaction du bois
35	Ndasaniye Bernard	bière de sorgho
36	Kabuga Félicien	minoterie
37	Twagirayezu Jovite	touches et ardoises
38	Karekezi François	imprimerie
39	Karekezi François	découpage et transf. du papier
40	Kanamugire Philippe	produits et accessoires médicaux
41	Mbonigaba Guillaume	boulons
42	Rubaduka Tél.	électrodes de soudure
43	Gakwaya Venant	distillerie d'alcool
44	Somayire François	fabrication de papier et impression
45	Bumegeli André	papaine
46	Emujeco	chaussettes
47	Appromaco	tôles
48	Ruhamanya Vincent	minoterie
49	Sorimex	savons de toilette, cosmétiques

	Nom du promoteur	L'idée de projet
50	Ntawiha Thomas	séringues à usage unique
51	Rubangura Védaste	tubes et profilés métalliques
52	Mafurebo Philippe	conservation de fruits
53	Rubaduka Tél.	bouteillerie-verrerie
54	Majyambere Silas	casseroles
55	Sissi Evariste	cahiers, registres et blocs divers
56	Rwigara Assinapol	chewing-gum
57	Ndibwami Joseph	huilerie d'avocat
58	Sorimex	pâte dentifrice
59	Mubiligi Fidèle	craies scolaires
60	Nzabalinda François	plaques et fibro-ciment
61	Mukaniwa Déo	ampoules
62	Gasarabwe JD	contreplaqués
63	Soc. de condit de prod. laitiers	stérilisation de lait
64	Ets. Munyemana	contreplaqués, triplex, formica
65	Majyambere Silas	toles
66	Kagame Anaclet	séchage de drèches de la brasserie
67	Karambizi Michel	matelas en mousse
68	Mubiligi François	sacs en polypropylène
69	Rubangura Uzziel	tuiles et carreaux de pavement
70	Twagirumukiza Michel	briques combustibles
71	Musangamfura Sixbert	traitement de déchets urbains
72	Kabuga Félicien	minoterie
73	Sorwatom	concentré de tomates
74	Sebulikoko Célestin	eternit
75	Sorwatol	toles
76	Gasana Antoine	articles ménagers en aluminium
77	Majyambere Silas	toles
78	Rugumire Michel	tuiles
79	Jumapili François	sacs et fils
80	Prometal	fabrication métallique
81	Sorwatol	toles
82	Sakumi Anselme	vélos
83	Nkuyubwatsi B.	ustensiles ménagers en acier
84	Hitimana Henri	cosmétiques
85	Ruhumuliza Isaacar	jus d'ananas
86	Kagemana Jean	huile de soja et arachides
87	Mwongereza Josias	baguettes et électrodes de soudure
88	Rugamba Pierre	imprimerie
89	Munyazikwiye Ethienne	lampes
90	Hitimana Silas	minoterie
91	Rwameca	mèches, lacets
92	Nyimbuzi Aloys	briqueterie et tuilerie
93	Rwagafilita P. Cél.	ardoises scolaires
94	Rwigara Assinapol	cigarettes
95	Rwigara Assinapol	carrosseries et citernes
96	Mbonyumutwa Shingiro	emballages économiques
97	Semuhungu Athanase	reénération d'huile de vidange
98	Mutesi H.	emballages en plastique

	Nom du promoteur	L'idée de projet
99	Munyemana Emile	emballages commerciaux
100	Mbonyumutwa Shingiro	emballages
101	Ntibaganira Thassien	aliments pour enfants
102	Habarugira Joseph	imperméables en pvc
103	Kaberuka JD	prod. pharmaceutiques
104	Munyankindi Innocent	craies scolaires
105	Gasarabwe JD	plaques triplex
106	Muhamyankaka Damien	vin de bananes
107	Gakwaya Venant	piles électriques
108	Ndamiye J. Claude	appareils sanitaires et carreaux
109	Seminega Fulgence	sacs en jute
110	Sogimex	fils et cables électriques
111	Rwanda Foam	nlle unité de matelas en mousse
112	Kalimunda Gérard	tuyaux en pvc
113	Iyamuremye Eliab	imprimerie et papeterie
114	Sinzikwita Antoine	gainage de fils électriques
115	Sakumi Anselme	cycles et cyclomoteurs
116	Nkubito Jean	hydromel
117	Ibambasi Antoine	cuirs de synthèse
118	Mbonyumutwa Shingiro	sacs
119	Semuhungu Athanase	régénération d'huiles de vidange
120	Nkunuzwanda Sheba	conserverie
121	Mutesi Halid	jerrycans et bouteilles
122	Sorwaci	extension emballages en plastique
123	Ndangali Radjab	charbon de bois
124	Rwagafilita P. Cél.	jus d'ananas
125	Karangwa Eugène	pneus et chambres à air pour vélos
126	Ramaniraka J. Claude	pansements de chirurgie
127	Murere Guillaume	piles solaires
128	Rwigara Assinapol	montage de remorques
129	Mukaniwa Déo	bougies, ampoules, boulons, ...
130	Soprotagri	lombriculture pour engrais
131	Printer Set	enveloppes et sacs en papier
132	Katabarwa André	margarine et emballages comm.
133	Ngirumpatse Rose	soupe de légumes, chips
134	Emujeco	chaussettes
135	Rupangu Wellars	assemblage de remorques
136	Kabango Vénéhas	contrôle de la qualité
137	Fabrex	fabrication de sacs
138	Implico	fabrication de classeurs
139	Biniga Damien	minoterie
140	Nkikabahizi Donat	nettoyage à sec
141	Ndekezi Onesphore	fabrique de papier
142	Serepi sprl	articles en jute
143	Ndagiliyabandi Innocent	laboratoire-pharmacie
144	Sieva	cartonnettes pour emballages
145	Soimpex sprl	sacs de sisal
146	Sebulikoko Cél.	tuiles en béton
147	Biniga Damien	bandes et compresses de gaze

	Nom du promoteur	L'idée de projet
148	Nduhirabandi Vénérand	ardoises scolaires
149	Karangwa Eugène	pneus et chambres à air
150	Coopérative de savonnerie	savonnerie
151	Imex	traitement de peaux
152	Shopping	sacs en jute
153	Shyirambere Bernardin	recyclage de carton
154	Soimpex	sacs d'emballage
155	Rwamvoka P. Emile	vin et jus d'ananas
156	Mbateye Thomas	conserves de pois et haricots
157	Munyazikwiye Ethienne	ampoules et tubes électriques
158	Pharchimie	officine
159	Rwanda Clayworks	tuilerie
160	Rwabilinda JB	vinification de banane
161	Ecomirwa	chaussures de sport
162	Sebulikoko Célestin	tuiles à béton
163	Karangwa Eugène	pneus et chambres à air
164	Mbonigaba Guillaume	boulons
165	Sorwaci	casiers pour bouteilles
166	Rukoro JD	conserves
167	Ndamage El.	usine textile
168	Corwaco	dentifrice
169	Ndibwami Joseph	huile d'avocat, d'arachide et de tournes.
170	Imki	enveloppes
171	Printer Set	enveloppes et sacs
172	Kamali Sylvestre	produits pharmaceutiques
173	Ndamiye J. Claude	sacs d'emballage en papier
174	Harelimana William	atelier orthopédique et coordonnerie
175	Karambizi Michel	cirage et fers à béton
176	Rurangangabo Paulin	chaussures en plastique
177	Tumusabeyezu JB	sacs d'emballage en jute et sisal
178	Sakumi Anselme	cycles
179	Gatemba Jacques	fabrication de papier
180	Ntawiha Thomas	sacs en jute
181	Somayire François	emballages commerciaux et mat. de bur.
182	Rubangura Uzziel	profilés et tubes métalliques
183	Bangamwabo Emmanuel	bonbons
184	Ndamiye J. Claude	sacs de ciment
185	Nyarwaya JB	solutés infectables
186	Mubiligi Paul	tuilerie
187	Girukubonye Balthazar	sachets en papier
188	Kimenyi Edouard	enveloppes pour correspondance
189	Ndamiye J. Claude	sacs d'emballage en papier
190	Sorwaci	tuyaux et accessoires en pvc
191	Neretse Fabien	imprimerie
192	Ndamiye J. Claude	articles sanitaires
193	Kabahoza Assumani	levure pour boulangerie
194	Karangwa Eugène	pneus et chambres à air pour vélos
195	Sinzikwita Antoine	gainage de fils électriques
196	Nidiemo	remorques

	Nom du promoteur	L'idée de projet
197	Kabayiza Félix	boutons
198	Sieva	ardoises et crayons d'ardoises
199	Munyankindi Innocent	craies scolaires
200	Ntabana Théobald	fécule et farine améliorée
201	Kagemana Jean	papier carbone
202	Papyrus	alvéoles et pots à plantes
203	Karekezi Augustin	triplex et formica
204	Karangwa Eugène	vélos
205	Ndangali Radjab	tôles en matières de plafond
206	Kagame Anaclet	recup. de drèches et parches de café
207	Karambizi Michel	kanta et craies scolaires
208	Munyandinda Léonard	combustibles
209	Cyabakanga Ethienne	craies scolaires
210	Atelier central	montage de cycles
211	Bititaweho Moshi	conditionnement du lait
212	Nyagasaza Mathias	cahiers scolaires
213	Soprotagri	engrais organiques
214	Bapfakurera François	chemises et fardes en carton ou plast.
215	Usengimana Richard	tuiles en ciment
216	Habimana Omar	aliments
217	Renzaho Juvénal	engrais organiques
218	Mbuguje Sixbert	traitement de prunes de Japon
219	Ntawiha Thomas	sacs en jute
220	Munyanzeza Sal.	menuiserie mécanisée
221	Ets Ndamage Eliabu	usine de tissus
222	Gatete Polycarpe	baguettes de soudure
223	Rubangura Uzziel	verres à vitre
224	Sebulikoko Célestin	tuiles en béton
225	Sieva	emballages en cartonnettes
226	Mutwe Balthazar	tuilerie
227	Sogimex	fils et câbles électriques
228	Mbuguje Sixbert	vin de prunes de Japon
229	Sebulikoko Célestin	tuiles en béton
230	Ecomeki	presse plieuse hydraulique
231	Sendashonga Seth	cahiers scolaires
232	Munyakaragwe Ezechiel	craies scolaires
233	Karangwa Eugène	chambres à air pour vélos, motos
234	Karerangabo JB	briquettes de parche de café
235	Rwigara Assinapol	remorques
236	Soges	boutons
237	Sagatwa Elie	treillis
238	Ndegeya François	baguettes à souder, papier émeri..
239	Neretse Fabien	sacs en sisal
240	Murekezi Ph.	valorisation de déchets industriels
241	Karemera Boniface	craies scolaires
242	Rwagafilita P. Célestin	imprimerie
243	Corec	services minute
244	Kabuga Félicien	industrie textile
245	Gatete Polycarpe	baguettes pour soudure

	Nom du promoteur	L'idée de projet
246	Serepi	articles en jute
247	Covaz	aliments pour bétail
248	Cyfina	sacs en jute
249	Rwameca	pièces de rechange pour véhicules
250	Nidiemo	assemblage de remorques
251	Duhamic Adri	farine améliorée
252	Duhamic-Adri	farines composés

Annexe 3. Liste des membres fondateurs de l'Association

Liste des membres-fondateurs

Nom et prénom	Activité
1. NKUBITO Jean	Etudiant
2. HABARUGIRA Joseph	Economiste- Consultant
3. MUNYARUGERERO Victor	Entrepreneur de constructions
4. BISHIRANDORA Sylvere	Artisan (briqueterie)
5. RUPANGU Wellars	Commerçant
6. KARANGWA Eugene	Commerçant
7. MUKANIWA Déo	Commerçant
8. GASARABWE J. Damascène	Entrepreneur de constructions
9. NDANGALI Radjab	Artisan (charbon de bois)
10. GATETE Polycarpe	Commerçant
11. KALINIJABO Victor	Commerçant
12. NKEZABERA J.M.V.	Agent de Banque
13. TWAGIRAMUNGU Faustin	Administrateur de sociétés
14. HITIMANA Silas	Entrepreneur de constructions
15. KARANGWA Paul	Commerçant
16. HABYALIMANA Juvénal H.B	Administrateur de société
17. HAVUGIMANA Alphonse	Garagiste
18. MWIZERWA Japhet	Entrepreneur de constructions
19. NGAYINTERANYA Innocent	Agent de l'Etat
20. SHYIRAMBERE Bernardin	Commerçant
21. MUNYARUGERERO Caleb	Eleveur
22. NKEZABERA J.M.V.	Administrateur de sociétés
23. NKUNDIMANA Jérémie	Magistrat
24. RUGENERA Marc	Administrateur de sociétés
25. BYILINGIRO Zéphanie	Agent de Banque
26. KALISA J.M.V.	Agent de l'Etat
27. RUKUNDO Damien	Commerçant
28. HARELIMANA Eléazar	Agent de Banque
29. MBAGUTA J.M.V.	Agent de l'Etat
30. NGENDAHIMANA Athanase	Economiste-consultant
31. SEBULIKOKO Fidèle	Ingénieur- Consultant
32. BIZIMANA Assumani	Agent de Banque
33. MUNYAMPETA Dominique	Agent de Banque
34. NTABARESHYA Papias	Agent de Banque
35. GATABAZI Simon	Agent de Banque
36. MPARATALIKUBWABO Louise	Agent de Banque
37. SAKUMI Anselme	Commerçant
38. GAHONGAYIRE M. Thérèse	Agent de Banque
39. MUGENZI Joseph	Pharmacien
40. RWABUKWISI Vincent	Journaliste
41. ULIMUBENSHI Léonard	Artisan de textile
42. NZAMBAZAMARIYA Vénérand	Cadre Technoserve
43. Dr. MUHIRE André	Artisan Brasseur
44. RWAMVOKA Emile	Imprimeur

Annexe 4. Statuts de l'Association

**ASSOCIATION RWANDAISE DES PROMOTEURS DE PETITES ET MOYENNES
INDUSTRIES**

STATUTS

CREATION

Article premier.

Il est créé pour une durée illimitée une association sans but lucratif dénommée "Association Rwandaise des Promoteurs de petites et moyennes industries" en abrégé "ARPI", soumise aux dispositions de l'Edit du 25 Avril 1962 relatif aux associations sans but lucratif.

SIEGE

Article 2

Le siège de l'Association est établi à Kigali, commune Nyarugenge. Il peut être transféré dans un autre lieu sur décision de l'Assemblée générale.

OBJET

Article 3

L'Association a pour objet l'appui aux promoteurs industriels par des activités de conseil, animation, formation, relations publiques, représentation ainsi que toute activité susceptible de permettre aux promoteurs industriels d'approfondir et finaliser leurs projets d'entreprises.

ZONE D'ACTIVITES

Article 4

L'Association exerce ses activités sur tout le territoire de la République Rwandaise.

ASSEMBLEE GENERALE

Article 5

L'Assemblée Générale est l'organe suprême de l'Association. Elle est constituée par les membres fondateurs et les membres adhérents agréés par l'Assemblée Générale.

Article 6

Les pouvoirs de l'Assemblée Générale sont:

- adopter les statuts de l'Association et son règlement d'ordre intérieur
- élire les membres du Conseil d'Administration et les représentants légaux de l'Association et mettre fin à leur mandat
- approuver les budgets et les comptes de l'Association
- donner décharge au Conseil d'Administration
- fixer le montant des cotisations
- admettre les nouveaux membres
- décider de l'exclusion d'un membre
- apporter des modifications aux statuts de l'Association
- autoriser l'aliénation des biens de l'Association
- décider de la dissolution de l'Association
- décider de l'Affectation des biens après liquidation.

Article 7

L'Assemblée Générale tient une session ordinaire une fois par an, au moins. Elle peut tenir des sessions extraordinaires, soit à la demande de son Président, soit à la demande écrite de 1/2 des membres du Conseil d'Administration.

Article 8

L'Assemblée Générale ne peut siéger valablement que si elle réunit la majorité absolue de ses membres. Si cette majorité n'est pas atteinte, le Président convoque de nouveau l'Assemblée Générale qui siège quel que soit le quorum atteint.

Article 9

Les décisions de l'Assemblée Générale sont prises à la majorité des membres présents sauf dans les cas prévus par les présents statuts.

CONSEIL D'ADMINISTRATION**Article 10**

Le Conseil d'Administration se compose de 5 membres élus par l'Assemblée Générale: un Président représentant légal, 2 Vice-Présidents représentants légaux suppléants, un Secrétaire et un Trésorier.

Article 11

Le Conseil d'Administration

- planifie la mise en oeuvre des orientations; établit le plan de travail et le budget annuel
- contrôle et évalue l'atteinte des objectifs et l'ensemble des moyens mis en oeuvre
- engage, évalue et congédie le personnel
- présente les rapports annuels à l'Assemblée Générale.

Article 12

Le Conseil d'Administration se réunit au moins une fois par trimestre. Il est convoqué et dirigé par son Président ou son absence par un des Vice-Présidents.

Le Conseil d'Administration peut aussi se réunir sur demande d'au moins 1/3 de ses membres.

Article 13

Le Conseil d'Administration ne peut siéger valablement que si au moins les 2/3 de ses membres sont présents; aucune procuration n'est admise

Article 14

Toutes les décisions du Conseil d'Administration sont prises à la majorité absolue des membres présents.

PATRIMOINE**Article 15**

L'Association peut posséder soit en jouissance soit en propriété des biens meubles et immeubles nécessaires à la réalisation de ses objectifs.

Article 16

Les ressources de l'Association sont constituées notamment des cotisations des membres, des dons, des legs et des subventions.

COMMISSAIRES AUX COMPTES**Article 17**

Sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale nomme pour un mandat de trois ans, deux commissaires aux comptes auxquels elle donne mission de contrôler en tout temps, la gestion des finances de l'Association et de lui fournir des avis. Les Commissaires aux comptes ont accès, sans déplacement de livres, à toutes écritures comptables de l'Association.

Article 18

L'Assemblée Générale peut mettre fin au mandat d'un Commissaire aux comptes et pourvoir à son remplacement pour achever le mandat.

MODIFICATIONS DES STATUTS

Article 19

Toute modification des présents statuts ne peut être effectuée que par l'Assemblée Générale qui se prononce à la majorité de deux tiers des membres effectifs.

DISSOLUTION

Article 20

La majorité des 2/3 des membres effectifs peut prononcer la dissolution de l'Association.
En cas de dissolution le patrimoine de l'Association sera affecté à une Association du pays ayant un objet similaire.

DISPOSITION SPECIALE

Article 21

Les points qui ne sont pas réglés par les présents statuts peuvent faire l'objet d'un règlement d'ordre intérieur qui sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale.

Fait à Kigali, le 22 septembre 1989

Annexe 5. Procès-verbal de l'assemblée constituante de l'Association

**Association Rwandaise des promoteurs de petites
et moyennes industries**

P.V. de l'Assemblée constituante (22.09.1989)

Ordre du jour:

A l'ordre du jour étaient inscrits trois points:

1. Examen du projet des Statuts de l'Association
2. Elections du Comité Exécutif
3. Divers.

Participaient à l'Assemblée.

Messieurs,

- 1) NKUBITO Jean, promoteur d'un projet de traitement du miel et
Coordonnateur du Comité de démarrage de l'Association
- 2) BISHIRANDORA Sylvere, membre du Comité de démarrage,
promoteur d'un projet de briquetterie industrielle
- 3) MUNYARUGERERO Victor, membre du Comité de démarrage,
promoteur d'un projet de production de coutellerie de ménage
- 4) HABARUGIRA Joseph, membre du Comité de démarrage, promoteur
d'un projet de production d'imperméables en PVC
- 5) RUPANGU Wellars, membre du comité de démarrage, promoteur
d'un projet d'assemblage de remorques
- 6) KARANGWA Eugène, promoteur d'un projet de mini-savonnerie
- 7) SHYIRAMBERE Bernardin, promoteur d'un projet de recyclage de
papier et carton.
- 8) MWIZERWA Japhet, promoteur d'un projet de production de
carreaux
- 9) NGAYINTERANYA Innocent, promoteur d'un projet de fabrication
d'articles en cornes et en os.
- 10) GATETE Polycarpe, promoteur d'un projet de production de
baguettes de soudure
- 11) NSENGIYUMVA Callixte, représentant monsieur RUTAYISIRE
Laurent, promoteur d'un projet de production de parapluies

- 12) KARANGWA Paul, promoteur d'un projet de production de disques à poncer
- 13) RUGENERA Marc, Directeur-Associé de SICA SARL
- 14) H.B. HABYALIMANA Juvenal, Administrateur de SCOOP SARL
- 15) NKEZABERA J.M.V., Agent de cadre B.R.D.
- 16) MUNYARUGERERO Caleb, Eleveur.

Déroulement des travaux.

1) Examen du projet de statuts

Le projet de statuts présenté par le Comité de démarrage a été examiné et discuté, article par article. Les statuts, tel qu'adoptés, sont repris en annexe.

2) Elections du Comité Exécutif

Par vote secret, les participants ont élu les membres du comité exécutif. Ci-après, les candidats par poste et le nombre de voix obtenues par chacun.

Poste	Candidats	Nombre de voix
Président	HABARUGIRA J.	9
	BISHIRANDORA S.	7
1er Vice-Président	NKUBITO Jean	10
	BISHIRANDORA S.	3
	NKEZABERA J.M.V.	2
	Nul	1
2ème Vice-Président	MUNYARUGERERO V.	12
	NKEZABERA J.M.V.	4
Secrétaire	NGAYINTERANYA I.	2
	NKEZABERA J.M.V.	5
	BISHIRANDORA S.	9
Trésorier	RUPANGU W.	11
	H.B. HABYALIMANA	5

Ont été donc élus

- Monsieur HABARUGIRA Joseph, Président
- Monsieur NKUBITO Jean, 1er Vice-Président
- Monsieur MUNYARUGERERO Victor, 2ème Vice-Président
- Monsieur BISHIRANDORA Sylvere, Secrétaire
- Monsieur RUPANGU Wellars, Trésorier.

3) Divers

L'Assemblée

- a décidé de clôturer la liste des membres fondateurs jeudi le 5 octobre 1989
- a fixé le montant des cotisations par membre à FRW 5000/an
- a recommandé de préciser dans un règlement d'ordre intérieur les conditions d'admission comme membre ainsi que les modalités de convocation de l'assemblée générale.

Fait à Kigali, le 30/09/1989



NKUBITO Jean

Coordonnateur du Comité de
démarrage.-

Annexe 6. Factures proformas

REPRESENTANT**RANGE ROVER****OFFICIEL****DE**SIEMENS - BOSCH - VARTA - OSRAM - BILSTEIN - KONI - HEYCO - PNEU SUMITOMO
IMPORTATEUR DE TOUTES PIECES DE RECHANGE AUTOMOBILES

NKUBITO Jean

B.P. 1043

KIGALI.

A RAPPELER

	N° CLIENT	DOCUMENT	DATE 20.07.1989
		Facture proforma	

- 1 Voiture VW JETTA CL, modèle 167192, LHD
4 portes, 5 vitesses, moteur diesel 1600cc
40KW/55 CH(DIN)

En finition de serie avec les options suivantes:

- 103: Amortisseurs avant et arrière plus forts, garde au sol plus grande et ressorts arrière plus forts
- 129: Réglage en hauteur des ceintures de sécurité
- 184: Ceintures de sécurité pour siège avant
- 188: Ventilateur de radiateur plus puissant
- 228: Tableau de bord rembourré
- 258: Siège avant avec appui-tête
- 303: Cadre de protection du moteur
- 433: Préparation autoradio stéréo
- 462: Antenne télescopique
- 476: Roue de secours avec pneu normal (DUNLOP)
- 590: Console centrale
- 643: Casier sur les portes avant
- 930: Rétroviseur ext. plan, côté passager av. réglable de l'intérieur
- 931: Rétroviseur côté conducteur réglable de l'intérieur

Délai de livraison: Immédiat (sujet à la vente)

PRIX AVEC TAXES:..... FRW 2.065.383

Nous disons: DEUX MILLIONS SOIXANTE CINQ MILLE TROIS CENT
QUATRE-VINGT TROIS FRANCS RWANDAIS

MONSIEUR, MADAME, MADemoisELLE.

KIGALI, Le 21/07/1989

NKUBITO JEAN.....

B.P. 1048.....

KIGALI.....

FACTURE PRO-FORMA

DESIGNATION DU VEHICULE: MARQUE : ..V.W..JETTA..CL.....

TYPE : ..VOITURE.....

PUISSANCE : ..10CV.....

POIDS MAXIMUM AUTORISE:7.....

VALEUR DE BASE : ..2.065.583 FRW.....

USAGE : ..PROMENADES ET AFFAIRES.....

ANNEE DE CONSTRUCTION : ..1989.....

PRIME : RESPONSABILITE CIVILE:.....18.345.....

FONDS DE GARANTIE :1.835.....

EXTENSION TERRITORIALE:.....

S/TOTAL :20.180.....

DEGATS MATERIELS + VOL + INCENDIE:.....180.431.....

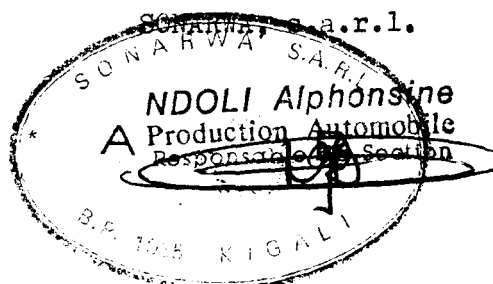
EXTENSION TERRITORIALE :/.....

S/TOTAL :/.....

FRAIS DE DOSSIER :500.....

TOTAL GENERAL :201.111.....

NOUS DISONS : DEUX CENT UN MILLE CENT ONZE FRANCS RWANDAIS.



FACTURE PRO FORMA

KUBITO JEAN
C/O PROJET PRIME

V/REF.
N/REF.: 00-DT-00/ML/119

G.P. 2090 KIGALI
RWANDA

Kigali, le 10 Septembre 1998

1	PS/2 MOD 30-021	FRR	204 600
	- PROCESSEUR 386 3 MHz		
	- 640K MEMOIRE CENTRALE		
	- 1 LECTEUR DE DISQUETTE 3.5" 700K		
	- 1 DISQUE 20MB		
	- PORT SERRIS, PORT PARALLELE ET PORT SERIE		
	- INTERFACE ECRAN MOGA		
	- 2 EMPLACEMENTS DISPONIBLES POUR ADAPTATEURS		
	- BATTERIE CONFIGURATION, DATE ET HEURE		
1	ENHANCED KEYBOARD FRENCH	FRR	35 900
1	PS/2 8503-002 MONO DISPLAY 12"	FRR	42 900
1	IBM DOS 4.0 FR 3 1/2	FRR	20 340
1	PROPRINTER III XL 4202-003	FRR	111 700
	- IMPRIMANTE MATRICIELLE 9 AIGUILLES		
	- 320 CARACTERES PAR SECONDE		
	- MEMOIRE TAMPON 32K		
	- TRACTEUR PAPIER CONTINU		
	- DISPOSITIF PROPARK PERMETTANT D'INTRODUIRE UNE FEUILLE SANS RETIRER LE PAPIER CONTINU.		
	- LARGEUR CHARRIOT : 132 COLONNES		
	- EPAISSEUR PAPIER : 2 A 3 COPIES		
	- OPTION : ALIMENTATION FEUILLE A FEUILLE AUTOMATIQUE.		
1	IBM PRINTER CABLE	FRR	5 290
		FRR	461 960

LES PRIX SONT LIBELLES EN FRANCS RWANDAIS TOUTES TAXES ET DROITS D'ENTREE INCLUS.

LES PRIX SONT SOUMIS AUX VARIATIONS DES TAUX DE CHANGE.

VALIDITE DE LA PRO FORMA : 1 MOIS.

GARANTIE : 12 MOIS PIECES ET MAIN D'OEUVRE.

CONDITIONS : - BON DE COMMANDE

- LE PAIEMENT S'EFFECTUE A LA LIVRAISON

- UNE RISTOURNE DE 3% EST ACCORDEE EN CAS DE VERSEMENT
D'UN ACCOMPTE DE 25% A LA COMMANDE.

DISTRIBUTEUR

Canon
Kienzle
Philips
Kodak
CABLES ELECTRIQUES

ELECTRONICA

B.P. 312 KIGALI — Tél. 59 91
Compte: B.K. 1717 — B.C.R. 4110/36

324

Kigali

Facture

N°

Preforma
~~834~~

Monsieur NKUBITO JEAN

doit

à ELECTRONICA

suivant bon de commande n°

ik 9385

Nombre	Dénomination et spécification des articles	Prix unitaire	Montant
1	photocopieur Canon PC 7	142600	142600 -
2	Caloufme Canon P270	16290	32580 -
Total			175230 -

Certifié sincère et véritable et arrêté à la somme de

CENT SEPTANTE

CINQ MILLE DEUX CENT TREIZE

Kigali, le

12/9/89


MANUMETAL

Société par actions à responsabilité limitée
Siège social: KIGALI Rép. Rwandaise

V/réf. :
N/réf.:

FABRICATIONS METALLIQUES

Mobiliers métalliques

Tolerie mécanique

Huissieries en acier

Kigali, le 28/07/1989
B.P. 276

MONSIEUR NKUBITO JEAN

K I G A L I .-

F A C T U R E P F. 68/71/89

1 Armoire C 761 à 43.750F/pce	= 43.750.-Frs
3 Bureaux N° 1530 sans tirettes à 42.100F/pce	= 126.300.-Frs
1 Bureau dactylo n° 1130 à 30.500F/pce	= 30.500.-Frs
6 Chaises n° 2014/A à 11.000F/pce	= 66.000.-Frs
1 Chaise n° CE2 à 6.650F/pce	= 6.650.-Frs
4 Fauteuils IKEA à 20.750F/pce	= 83.000.-Frs
1 Table ronde Ø 800 mm	= <u>15.750.-Frs</u>
	<u><u>371.950.-Frs</u></u>

Nous disons : TROIS CENT SOIXANTE ONZE MILLE NEUF CENT CINQUANTE FRANCS.-

Annexe 7. Lettres d'appuis à l'Association

Objet : Recommandation
de ARPI

Monsieur l'Ambassadeur du Rwanda
à OTTAWA
CANADA.

S/C de Monsieur le Ministre des
Affaires Etrangères et de la
Coopération Internationale
KIGALI.

Monsieur l'Ambassadeur,

Me référant à la lettre du 30 septembre 89 m'adressée par
l'Association Rwandaise des Promoteurs de Petites et Moyennes Industries (ARPI)
et dont une copie en annexe, j'ai l'honneur de vous recommander le représentant
de cette association, Monsieur NKUBITO Jean, qui envisage passer par l'Ambassade
du Rwanda au Canada pour approcher quelques organismes Québécois tels que :

- La fondation de l'Entrepreneurship
- La direction de l'Entrepreneurship auprès du Ministère de l'Industrie
et du Tourisme
- Le Centre de recherche industrielle du Québec
- Le Centre d'innovation industrielle de Montréal
- L'Université du Québec à Chicoutimi.

L'objet de cette démarche est la recherche d'un partenaire
technique pour la phase de démarrage de cette association dont les objectifs inté-
ressent mon département.

Veillez agréer, Monsieur l'Ambassadeur, les assurances
de ma très haute considération.

Copie pour information à :

✓ Le Président de ARPI

B.P. 755 KIGALI.

Colonel Aloys NSEKALIJE,
MINISTRE DE L'INDUSTRIE
ET DE L'ARTISANAT

Dr NZABAMWITA Gaspard
Secrétaire Général

Monsieur le Président de l'Association
des Promoteurs de Petites et
Moyennes Industries
KIGALI.-

Objet: subvention à
l'Association.

Monsieur le Président,

Référence faite à votre lettre du
15/02/1990, j'ai l'honneur de porter à votre connaissance
qu'après examen de votre requête dont l'objet figure en marge de
la présente, le Programme PRIME accorde à votre association une
subvention de 2 millions de FRW.

Cependant, le déblocage de ces
fonds sera subordonné à ces conditions:

- L'association doit avoir une personnalité juridique;
- Le Secrétaire Général de l'association doit être agréé par
le Programme PRIME;
- Le plan d'activités de la 1ère année devra être présenté au
Programme PRIME pour approbation.

Le Ministre du Plan,

Calixte KUBONIMANA

Copie pour information à:

Monsieur le Coordonnateur du PRIME
KIGALI.-