

UNIVERSITE DU QUEBEC

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

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

PAR  
AUGUSTIN FASHINGABO

L'ENTREPRENEURIAT AU RWANDA DANS UN CONTEXTE PROBLEMATIQUE  
DE CREATION DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

JUIN 1990

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

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

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

## RESUME

Les principaux objectifs visés par cette étude sont l'exploration des sources des problèmes dans la création des PME au Rwanda et l'identification des variables spécifiques qui affectent cette création. Comme objectifs secondaires, l'étude essaye de reconstituer le processus de création des PME au Rwanda, en dégagant les principaux problèmes que rencontrent les créateurs par rapport à leur insertion dans les réseaux d'affaires et l'accessibilité aux ressources. Finalement, cette étude fait une tentative de formalisation de la problématique de création des PME au Rwanda. Elle situe cette problématique par rapport aux approches théoriques de création d'entreprises et aboutit sur des propositions pour favoriser la création des PME au Rwanda.

Afin d'atteindre ces objectifs, la revue de la documentation a été faite dans le cadre général des pays développés et dans celui des pays en voie de développement. L'interaction de cette documentation, en plus de celle qui existe sur le Rwanda, nous a amenée à cerner la problématique de création des PME au Rwanda. Aussi, une enquête a été menée auprès de 22 PME existantes et six projets de PME au stade très avancé, oeuvrant dans divers secteurs comme les services, le commerce, la manufacture, l'agro-industrie, etc.

La revue de la documentation nous a montré que les problèmes de création sont soit personnels aux créateurs soit reliés à leur environnement. D'où notre problématique se situe dans une approche intégrative

Les résultats nous indiquent que les entrepreneurs du Rwanda font face à plusieurs problèmes personnels et environnementaux. Les problèmes importants touchent au financement, à la lenteur et la paperasserie gouvernementale, à l'acquisition de la machinerie, au manque de formation appropriée à la création d'entreprises et au manque d'information dont ils ont besoin. Les problèmes moyennement importants sont l'insertion dans le réseau d'affaires, le manque d'appui des autorités politiques, l'éloignement du littoral, l'approvisionnement en matières premières, les taux de change élevés, les tarifs douaniers, le manque du personnel compétent, la peur d'échouer en affaires et d'être considéré comme incapable et l'instabilité du marché extérieur. Au coeur de tous ces problèmes se trouve toutefois celui de trouver le financement comme cela a souvent été démontré dans d'autres études. Ceci se confirme dans le processus de création qui se dégage des résultats ; car après l'identification de l'idée d'affaires, l'entrepreneur songe directement à la recherche du financement.

Tous ces résultats nous ont permis d'avancer que toute politique qui veut favoriser la création des PME au Rwanda doit intégrer ces divers problèmes en mettant un accent particulier d'abord sur le financement, mais aussi sur la lenteur et la paperasserie gouvernementale, la formation, l'acquisition de la machinerie, la recherche de l'information et l'intégration des nouveaux entrepreneurs dans le réseau d'affaires.

Avec ces résultats, encore exploratoires, nous avons proposé un éventail d'autres recherches pouvant être faites pour compléter la nôtre.



## REMERCIEMENTS

Ce travail est le résultat de notre effort conjugué à ceux des professeurs, d'anciens employeurs, des frères et amis et des deux gouvernements. Il nous est loisible de leur exprimer notre reconnaissance.

Particulièrement, nos remerciements vont aux professeurs Jean Lorrain, André Belley et Pierre-André Julien qui ont bien voulu accepter d'assurer respectivement la direction, la co-direction et la lecture de ce travail. Nous adressons également notre reconnaissance à Bernard Taillefer, Directeur des Banques Populaires du Rwanda, à James Herne, Directeur de Technoserve-Rwanda, qui nous ont fait découvrir le domaine des PME, lorsque nous travaillions dans leurs établissements, et qui nous ont beaucoup aidés sur le terrain lors de la cueillette des données.

Nous ne pouvons pas oublier que nos études et ce travail ont été menés grâce à la coopération entre le gouvernement rwandais et le gouvernement québécois. Nos sincères remerciements.

Aux amis et frères, Jacqueline NTALIKURE, Vincent NYABYENDA, Fidèle NTAMUSHOBORA et Simon NDABERETSE qui nous ont soutenus moralement le long de nos études et de ce travail.

Aux compatriotes qui ont bien voulu accepter de partager les bons moments de notre séjour au Canada. A notre très chère maman pour qui notre absence a été très longue mais qui n'a cessée de nous encourager.

## TABLE DES MATIERES

	Page
RESUME .....	i
REMERCIEMENTS .....	iii
TABLE DES MATIERES .....	iv
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES .....	x
LISTE DES SYMBOLES ET ABREVIATIONS .....	xii
INTRODUCTION .....	1
 CHAPITRES	
1. PROBLEMATIQUE .....	2
1.1 Formulation du problème managérial .....	2
1.2 Problèmes, objectifs et intérêts de la recherche .....	6
2. CADRE CONCEPTUEL .....	9
2.1 Définition des concepts et schéma du cadre conceptuel .....	9
2.1.1 Le créateur .....	9
2.1.2 Notion de la PME .....	10
2.1.3 L'entrepreneuriat .....	13
2.2 Les approches de création d'entreprises .....	15
2.2.1 La création d'entreprises vue sous l'angle de l'entrepreneur .....	16
2.2.2 La création d'entreprises vue sous l'angle de l'organisation ou de l'école de gestion .....	19
2.2.3 La création d'entreprises vue sous l'angle de l'environnement ou l'école environnementale .....	20

2.2.4	La création d'entreprises vue sous l'angle intégratif .....	21
2.3	Problèmes rencontrés dans la création d'entreprises (PME) .....	27
2.3.1	Problèmes de création d'entreprises dans le cadre général des pays développés .....	27
2.3.1.1	Problèmes psychosociologiques et personnels que rencontrent les créateurs .....	29
2.3.1.2	Le problème de compétence chez les créateurs .....	36
2.3.1.3	Le créateur et son environnement .....	37
2.3.1.3.1	Le créateur et le problème de financement .....	38
2.3.1.3.2	Les critères utilisés par les banquiers pour analyser les dossiers de création .....	40
2.3.1.3.2.1	Les créateurs et les sources de financement .....	46
2.3.1.3.3	Le créateur et son enviro- nement social, juridique et fiscal .....	47
2.3.2	Problèmes de création d'entreprises dans le cadre des pays en voie de développement.....	51

2.3.2.1	Problèmes psychosociologiques et personnels que rencontrent les créateurs des PME dans les PVD .....	53
2.3.2.1.1	Les problèmes de compétences chez les créateurs dans les PVD .....	56
2.3.2.2	Le créateur des PME dans les PVD et son environnement .....	58
2.3.2.2.1	Environnement institutionnel dans les PVD et le créateur des PME .....	58
2.3.2.2.2	Le créateur des PME dans les PVD et son environnement fiscal et juridique ..	64
2.3.2.2.3	Environnement international et les problèmes que rencontrent les créateurs des PME dans les PVD .....	65
2.3.2.2.4	Environnement socio-culturel dans les PVD et les problèmes que rencontrent les créateurs des PME .....	67
2.3.2.2.5	Environnement économique et financier et les problèmes que rencontrent les créateurs des PME dans les PVD .....	71
2.3.2.2.6	Environnement technologique dans les PVD et les problèmes que rencontrent les créateurs des PME .....	80
2.3.3	Formulation des objectifs de la recherche .....	81

2.3.3.1	Besoins en informations sur les facteurs psychosociologiques et les compétences du créateur au Rwanda .....	84
2.3.3.2	Besoins en information sur les perceptions du créateur face aux facteurs environnementaux .....	85
2.3.4	Les intérêts de la recherche .....	87
2.3.5.1	Du point de vue théorique .....	87
2.3.5.2	Du point de vue pratique .....	87
3.	METHODOLOGIE .....	88
3.1	Les sources d'informations .....	88
3.2	Type d'étude .....	89
3.3	Instrument de mesure .....	89
3.4	Population et échantillonnage .....	91
3.5	Exécution de l'enquête.....	93
3.6	Traitement et analyse des données .....	95
4.	RESULTAT DE L'ENQUETE ET INTERPRETATION.....	96
4.1	Identification et caractéristiques organisa- tionnelles des entreprises/projets enquêtés .....	96
4.2	Les caractéristiques socio-démographiques .....	99
4.3	Formation scolaire des entrepreneurs et spécialisation .....	101
4.4	Expérience de travail .....	103
4.5	Impact des expériences antérieures et démarches pour la création d'entreprise .....	105

4.6	Décision de création d'entreprise et préparation du projet .....	107
4.6.1	Temps alloué à l'élaboration du plan d'affaires...	109
4.6.2	Temps pour la mise en oeuvre des actions prévues dans le plan .....	111
4.7	Problèmes rencontrés .....	113
4.7.1	Problèmes en rapport avec l'expérience et compétences .....	113
4.7.2	Problèmes rencontrés par rapport à la décision de se lancer en affaires .....	115
4.7.3	Problèmes rencontrés par rapport au partenariat et relations d'affaires .....	115
4.7.4	Problèmes rencontrés en rapport avec l'assistance, les information et conseils .....	117
4.7.5	Problèmes liés à l'environnement économique .....	118
4.7.6	Problèmes liés à l'environnement politique et administratif .....	120
4.7.7	Problèmes liés à l'environnement fiscal et juridique .....	120
4.7.8	Problèmes liés à l'environnement social .....	121
4.7.9	Problèmes liés à l'environnement financier .....	123
4.7.10	Problèmes liés à l'environnement technologique....	123
4.7.11	Problèmes liés à l'environnement international....	125
4.8	Sacrifices consentis dans la création .....	126
4.9	Evaluation de l'assistance à la création .....	127

4.9.1	Amélioration à apporter à l'assistance des organismes publics, privés et les institutions financières à la création des PME .....	128
4.10	Critères pour l'obtention des crédits, des permis et autorisations administratifs .....	129
4.11	Conseils à la création .....	131
4.12	Interprétation des résultats .....	133
	CONCLUSION .....	150

#### ANNEXES

1.	Questionnaire .....	156
2.	Brève présentation du Rwanda .....	173
3.	Carte du Rwanda .....	177
	REFERENCES .....	179

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

		Page
Figure 1	Schématisation du cadre conceptuel .....	14
Tableau 1	Répartition de l'échantillon et questionnaires retournés par Préfecture administrative .....	93
Tableau 2	Identification et caractéristiques organisationnelles des entreprises/projets.....	98
Tableau 3	Caractéristiques socio-démographiques des créateurs des PME au Rwanda .....	100
Tableau 4	Formation scolaire des créateurs des PME .....	102
Tableau 5	Antécédents de travail des créateurs .....	104
Tableau 6	Démarches pour la création d'entreprise .....	106
Tableau 7	Décision de création d'entreprise et préparation du projet .....	108
Tableau 8	Temps requis pour l'élaboration et exécution du plan d'affaires .....	110
Tableau 9	Problèmes rencontrés par les créateurs liés au manque d'expérience et compétences .....	114
Tableau 10	Problèmes rencontrés par les créateurs liés à la décision de se lancer en affaires, au partenariat et relations d'affaires .....	116
Tableau 11	Problèmes rencontrés par les entrepreneurs liés à l'assistance, les informations et conseils .....	118



Tableau 12	Problèmes rencontrés par les entrepreneurs liés à l'environnement économique, politique et administratif .....	119
Tableau 13	Problèmes rencontrés par les entrepreneurs liés à l'environnement fiscal, juridique et social .....	122
Tableau 14	Problèmes rencontrés par les entrepreneurs liés à l'environnement financier et technologique .....	124
Tableau 15	Problèmes rencontrés par les entrepreneurs liés à l'environnement international .....	125
Tableau 16	Sacrifices consentis par les entrepreneurs pour créer leurs entreprises .....	126
Tableau 17	Evaluation de l'assistance des organismes publics, privés et des institutions financières par les entrepreneurs .....	127
Tableau 18	Critères pour l'obtention des crédits bancaires, des permis et autorisations administratifs .....	130
Tableau 19	Conseils à la création, par les entrepreneurs Schéma du cadre conceptuel .....	132

## LISTE DES SYMBOLES ET ABREVIATIONS

$\sigma$  = Ecart-type de répondants

$\bar{x}$  = Moyenne de répondants

% = Pourcentage de répondants

ACDI = Agence Canadienne de Développement International

BRD = Banque Rwandaise de Développement

DTS = Droits de Tirage Spéciaux

FRW = Franc rwandais

GREPME = Groupe de Recherche en Economie et Gestion des Petites et Moyennes Entreprises

MICT = Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie (Québec)

MINIMART = Ministère de l'Industrie, Mines et Artisanat (Rwanda)

PDG = Président Directeur Général

PME = Petite et Moyenne Entreprises

PMO = Petite Moyenne Organisations

PIB = Production Intérieure Brute

PDG = Président Directeur Général

PNUD = Programme des Nations Unis pour le Développement

PVD = Pays en Voie de Développement

UQTR = Université du Québec à Trois-Rivières

ROI = Retour Sur Investissement

USA = United States of America (Etats-Unis d'Amérique)

USAID = United States of America Agence of International Development

(Agence International de Développement des Etats-Unis d'Amérique)

1 \$ CAN = Un dollar Canadien

## INTRODUCTION

La présente étude n'a pas pour but de contribuer directement à la résolution des problèmes que rencontrent les créateurs. Elle se veut un moyen d'explorer et de formaliser la problématique de création des PME au Rwanda.

De ce fait, elle s'inscrit dans le cadre de la recherche des moyens pour comprendre les problèmes réels, surtout perceptuels des futurs entrepreneurs, en vue de leur venir en aide et favoriser ainsi la création des PME au Rwanda.

Notre approche s'oriente dans le sens que la connaissance des problèmes que rencontrent les créateurs pourra aider ces derniers à prendre conscience de leur capacité d'entreprendre face aux problèmes existants, et qu'elle pourra orienter le responsable de la promotion de ces dernières vers les besoins de base. Notre façon d'appréhender ces besoins passe par la connaissance des obstacles ou problèmes majeurs à la création.

A l'issue de cette étude, nous devrions être capable de dégager les besoins ou problèmes prioritaires et proposer les avenues possibles en termes d'encouragement ou d'incitation à la création des PME au Rwanda.

## CHAPITRE 1

### PROBLEMATIQUE

#### 1.1. Formulation du problème managérial

Si nous analysons, aujourd'hui, les tendances chez les chercheurs, les politiciens, les organismes nationaux ou internationaux privés ou publics qui s'intéressent au développement économique et social, nous constatons que leur regard s'oriente vers le développement de la petite et moyenne entreprise. Ils s'intéressent davantage à ses problèmes et surtout aux problèmes liés à la promotion de cette dernière et veulent la stimuler. Ainsi, notre siècle connaît plusieurs transformations et au point de vue économique, on assiste à une montée en importance vers la PME. Celle-ci devient de plus en plus importante à cause des emplois qu'elle crée et à cause de sa part dans la production totale (Julien et Morel, 1986).

Cependant, l'avenir pour la PME n'est pas assurée car il résulte d'un dynamisme : chaque année les nouvelles PME se créent mais disparaissent en grand nombre (Julien et Morel, 1986). Même si le bilan reste positif, il se traduit alors par des inquiétudes en rapport avec l'avenir pour les PME. Ce bilan peut être lié à des facteurs passagers en rapport, par exemple, à la conjoncture économique ou peut être lié à des facteurs structurels qui exigent que soient remplies plusieurs conditions de sorte que la PME puisse adapter son comportement de façon à évoluer avec le changement.

Dans les deux situations, on retrouve les agents économiques et donc les créateurs qui doivent interagir avec leur environnement pour créer et gérer les PME. Cela veut dire que les facteurs conjoncturels ou structurels qui affectent négativement le dynamisme au niveau des PME peuvent trouver leur origine chez les créateurs et dans leur environnement. Etant donné que les PME qui disparaissent le font le plus souvent très jeunes, nous pouvons dire que ces facteurs ont pu être problématiques au niveau de la création.

Compte tenu de ce qui est dit dans la littérature dans les pays économiquement avancés et dans les pays en voie de développement, ces facteurs apparaissent nombreux. On a tendance à croire au fait que les pays en voie de développement présentent des particularités par rapport à ces problèmes. Or, les publications qui existent sur le sujet sont faites à partir des perceptions des gens qui occupent des positions ou qui interviennent dans le processus de création au niveau de leurs pays sans être appuyés par des recherches structurées et approfondies. Il nous est alors impossible de dire maintenant quels sont les principaux problèmes de création de PME au Rwanda, un pays en voie de développement. D'où la nécessité de rechercher les principaux problèmes qui émergent dans la création en considérant les divers facteurs environnementaux.

Même si nous cherchons à analyser ces problèmes chez les créateurs, ils ne sont pas les seuls acteurs dans le processus de création des PME.

Il y a aussi le gouvernement, les institutions financières et les organismes d'assistance au PME du moins pour le Rwanda. L'analyse des problèmes de création peut donc se faire dans l'optique de l'un ou plusieurs de ces intervenants, dépendamment des situations. Etant donné que ce sont les créateurs, qui à nos yeux sont les derniers à vivre ces problèmes, il est alors important de centrer notre attention sur comment eux mêmes perçoivent les problèmes qu'ils vivent.

Au Rwanda aussi, il existe un besoin fort ressenti du côté des autorités publiques et organismes privés internationaux de mettre sur pied une structure efficace de promotion de l'entreprise privée rwandaise en général et des petites et moyennes entreprises en particulier (Ministère des Finances et de l'Economie, 4 Mai 1988). Ce besoin véhicule l'inquiétude que nous avons soulevée ci-haut. On peut y observer une réalité : celle des PME qui naissent en trop petit nombre et qui disparaissent après un bout de temps.

Face à cette situation, on serait tenté de dire, si nous nous référons à Julien et Morel (1986) que le dynamisme de la PME n'est pas soutenu dans ce pays. Par contre, en plus du besoin ressenti, le gouvernement, les organismes privés et publics, nationaux et internationaux, annoncent et manifestent leur volonté pour le soutien des PME (Ministère des Finances et de l'Economie, 4 Mai 1988).

Or, nous savons que l'assistance aux PME doit se faire en suivant une stratégie qui vise, d'abord un affermissement au moment de leur création, ensuite une accélération de leur croissance (Chambre de Commerce de la Province du Québec, 1974). Nous pouvons alors nous retourner vers les programmes d'appui qu'ils mettent en place qui peuvent être insuffisants ou, peut-être, qui n'intègrent pas dans leurs stratégies les problèmes réels que rencontrent les créateurs. Toutefois, ces faillites ou le peu de création peuvent être dûs à beaucoup d'autres facteurs en dehors de ces programmes.

Nous savons aussi que le dirigeant de la PME est un innovateur qui développe, grâce à son talent un produit différencié par sa qualité, son originalité, etc. Il possède des caractéristiques personnelles spécifiques (Horvitz et Pitol 1984). Cela nous laisse croire que toute approche qui veut comprendre les problèmes que rencontrent les créateurs des PME pour les soutenir dans leur effort doit comprendre également la motivation qui pousse ces gens là à émerger et à vouloir créer leur entreprise.

En nous situant dans l'optique d'un responsable au niveau du développement économique ou d'un organisme d'aide à la création d'entreprise au Rwanda, nous sommes donc ainsi amené à formuler nos problèmes, objectifs et intérêts de recherche dans le tableau qui suit :

## 1.2. Problèmes, objectifs et intérêts de la recherche

PROBLEMES	OBJECTIFS	INTERETS DE LA RECHERCHE
<u>Managérial :</u> Comment favoriser la création des PME au Rwanda	<u>Managérial :</u> Soutenir le dynamisme entrepreneurial au Rwanda au niveau de la création des PME	<u>Pratique :</u> Constituer des outils stratégiques adaptés au contexte rwandais pour le créateur et le responsable de promotion de la PME
<u>De recherche</u> Quels sont les problèmes majeurs qui freinent la création des PME au Rwanda ?	<u>De recherche</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Explorer les sources des problèmes dans la création des PME au Rwanda</li> <li>- Identifier les principaux problèmes que rencontrent les créateurs des PME au Rwanda</li> <li>- L'identification de ces problèmes devrait permettre aux intervenants de mieux répondre aux préoccupations du créateur et ainsi susciter un meilleur intérêt pour la création des PME au Rwanda</li> </ul>	<u>Théoriques</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Constituer un cadre théorique ou formaliser les problèmes de création des PME au Rwanda</li> <li>- Situer les problèmes de création des PME au Rwanda par rapport aux approches théoriques de création d'entreprises</li> </ul>



Comme l'intérêt porté au domaine des PME est très récent au Rwanda et qu'il n'existe pas suffisamment de recherches et documentation appropriées dans le domaine que nous nous proposons d'aborder, il sera nécessaire de partir des théories et expériences qui ont été développées dans le cadre des pays développés et d'autres pays en voie de développement pour élaborer un cadre conceptuel qui nous servira de support pour notre recherche sur le terrain.

Nous sommes donc intéressés par le développement des petites et moyennes entreprises au Rwanda. En quelque sorte nous voulons voir comment on peut contribuer au dynamisme des PME au niveau de leur création. Il nous faut donc une certaine stratégie qui passe par la compréhension des problèmes que rencontrent les créateurs. Selon Capet, Causse et Meunier (1983), la stratégie c'est l'art d'utiliser de façon efficace ses moyens en quelque domaine que ce soit, notamment dans les affaires pour mieux atteindre ses objectifs. Pour ces auteurs, la stratégie vise à répartir ses moyens par grandes masses, de manière à atteindre certains sous-objectifs ou activités qui permettront alors de réaliser un objectif plus fondamental. Autrement dit, élaborer une stratégie, c'est découvrir et choisir un domaine d'activité en fonction des buts poursuivis, des contraintes de l'environnement et des moyens dont on peut disposer.

Ces auteurs insistent sur le fait qu'il ne faut pas confondre stratégie avec politique. Pour eux, la stratégie se situe au niveau du raisonnement tandis que la politique traduit le comportement.

Alors que la stratégie insiste sur la nature de l'activité, la politique, même quand elle est consciente qu'il y a des principes stratégiques, insiste sur les rapports qu'il y a entre les divers groupes entre eux et avec la nature de l'activité. Ainsi, pour ces auteurs, les concepts de stratégie et politique sont complémentaires. De notre côté, nous trouvons que pour aboutir à des actions concrètes, du côté de la création des PME, la stratégie et la politique d'action doivent se compléter.

Dans ce sens, pour définir notre stratégie à l'égard des problèmes que rencontrent les créateurs des PME au Rwanda, nous nous proposons d'aborder le problème sous deux dimensions :

- 1) Dans un premier temps, il nous faut chercher à comprendre comment l'homme (le créateur), qui a ses propres caractéristiques personnelles et psychologiques, qui a ses propres expériences, ses propres compétences et son historique, qui interagit avec son environnement et qui a une façon de se percevoir dans cet environnement, arrive à décider de créer son entreprise (la PME).
- 2) Dans un deuxième point, nous chercherons à étudier les problèmes que rencontre ce créateur eu égard à ses caractéristiques personnelles et psychologiques, ses compétences et expériences propres, son historique et sa perception dans son environnement et les possibilités même de cet environnement.

## CHAPITRE 2

### CADRE CONCEPTUEL

#### 2.1. Définition des concepts et schéma du cadre conceptuel

##### 2.1.1. Définition du créateur

Il existe plusieurs définitions du concept de créateur. Au cours de notre cadre conceptuel, nous utiliserons celle empruntée à Cahier (1980, p. 153). Pour ce dernier, définir un créateur est une tâche vaste, à la fois complexe et simple. Il parle de la création en ces termes : "dessein formé qu'on met à exécution". Disons ainsi que le créateur est quelqu'un dont le dessein est net et qui décide de le réaliser.

Si nous nous référons à Cahier (1980), qui cite Littré, il y a deux éléments dans la définition du créateur :

le créateur sait ce qu'il va faire, un dessein formé ; d'autre part, il passe à l'acte, ce qui signifie qu'il cesse de s'interroger et fonce. Il est comme un obsédé qui a au fond de lui quelque chose qui le tracasse et l'empêche de se sentir à l'aise. (Cahier, 1980, p. 153)

### 2.1.2. Définition d'une PME

Il n'existe pas une définition universellement acceptée d'une entreprise de petite taille et d'une entreprise de taille moyenne.

Selon la chambre de commerce de la province du Québec (1974), la taille d'une entreprise est une notion essentiellement relative. Néanmoins, pour différentes raisons, il a été nécessaire de catégoriser arbitrairement les entreprises en petites, moyennes et grandes.

Ainsi dans plusieurs pays d'Europe, continue le rapport, on classifie comme petites entreprises celles qui emploient moins de 100 personnes (Suisse) et moins de 20 (Danemark, Irlande et Norvège). Au Japon, en 1970, une entreprise était classée comme PME si elle avait un capital inférieur à 50 millions de yens ou employait moins de 300 personnes. Dans le secteur commercial, une PME, cependant, ne devrait pas avoir un capital excédant 10 millions de yens ou 50 employés.

En France, le décret des sociétés conventionnées du 9.1.1959 définit les PME manufacturières comme celles ayant moins de 500 salariés et moins de 10 millions de francs d'avoir propre. Aux USA, poursuit le rapport, le Small Business Act de 1958 fait la classification suivante : toute entreprise ayant un actif inférieur à \$ 2,5 millions et un revenu net moyen après taxes, des deux dernières années inférieur à \$ 250,000 est considérée comme "small business".

En nous référant à ce même rapport, une PME peut être qualifiée selon le nombre d'employés : par exemple, au Québec, dans le secteur manufacturier, toute entreprise ayant moins de 200 employés est considérée automatiquement comme PME. Dans certains secteurs manufacturiers, une PME pourra employer jusqu'à 100 employés. Dans le commerce de gros, des ventes inférieures à \$ 5,000,000 définissent ce commerce comme PME.

Certaines définitions ont été suggérées par les économistes. Reboud (1966) avait suggéré que soient classées comme petites, le plus petit tiers des entreprises et comme moyennes, les entreprises du second tiers, dans chacun des grands secteurs (commerce, service, manufacture, etc.). Ces économistes se basent généralement sur la taille et la complexité de la gestion pour caractériser une entreprise. Ils distinguent dès lors les entreprises artisanales, les petites entreprises, les entreprises de taille moyenne et les grandes entreprises.

Les entreprises artisanales sont les entreprises dont la gestion se fait à temps partiel par un patron qui participe à la production, souvent au même titre que les autres employés.

Les petites entreprises sont celles dont la gestion n'est pas spécialisée et est la responsabilité d'une seule personne.

Les entreprises de taille moyenne sont celles dont la gestion se spécialise et un premier niveau de gestion apparaît entre le président et les employés de production.

La grande entreprise est celle dont la gestion se caractérise par sa complexité et sa spécialisation.

La version des économistes nous semble réaliste et peut s'adapter à tous les pays. Toutefois cette version pose un problème d'opérationnalisation raison pour laquelle la notion de PME est aujourd'hui fort discutable.

Au Rwanda, on classe dans la catégorie des petites et moyennes entreprises, toute unité de production de biens et ou services qui a un programme d'investissement dont le montant maximum est de soixante-quinze millions (75,000,000) de francs rwandais et dont le nombre total d'emplois créés ne dépasse pas 100 (Guide de l'investisseur, novembre 1988). C'est la définition que nous retenons, pour les besoins de notre recherche.

Nous allons cependant exclure de cette définition toutes les entreprises informelles qui sont généralement très petites, sans assises juridiques ou administratives et qui travaillent généralement au noir et ou en sous-traitance pour les entreprises formelles, qui sont très vulnérables et dont généralement il est difficile de distinguer le patrimoine personnel du propriétaire et celui de son entreprise.

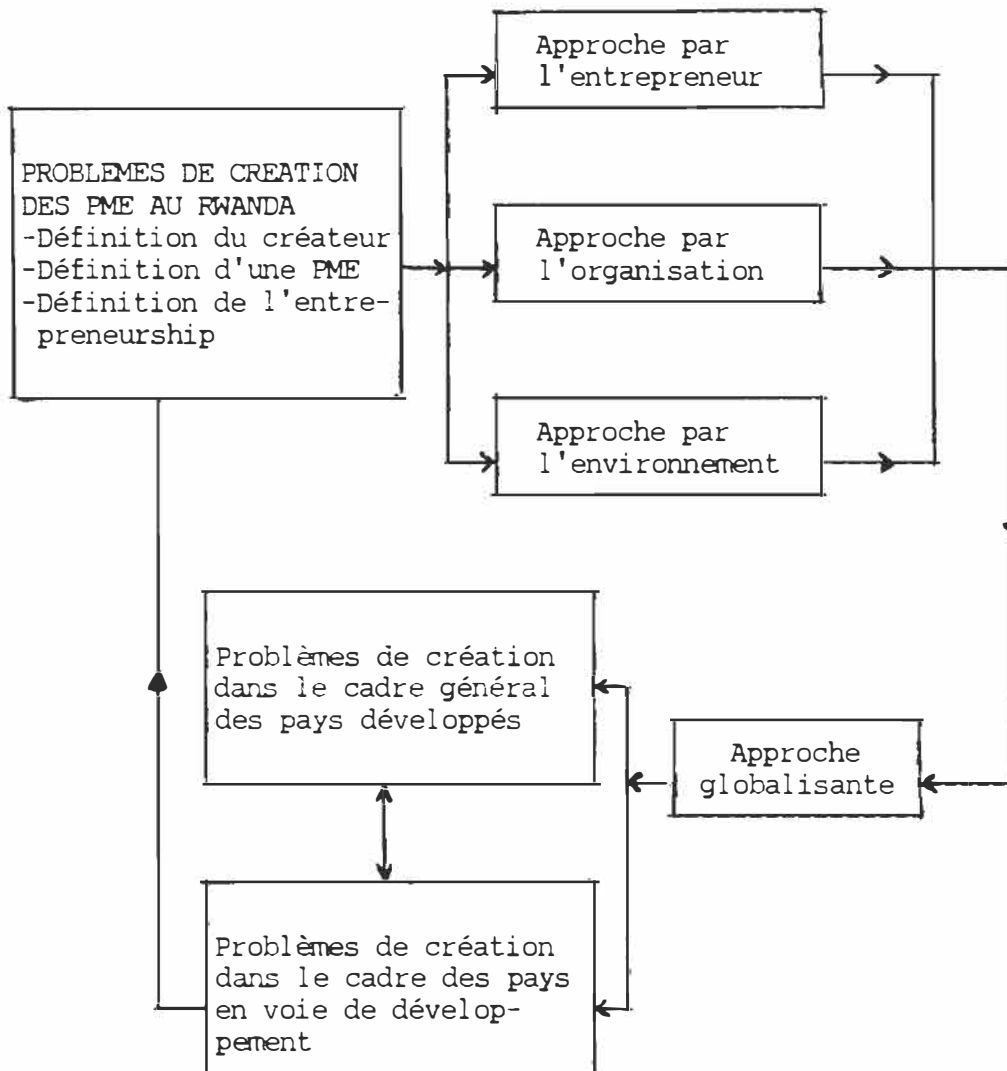
### 2.1.3. Entrepreneuriat

Gasse (1982) définit l'entrepreneuriat comme étant 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 d'individus. De son côté, Toulouse (1979) définit l'entrepreneuriat comme étant "la création d'entreprises".

Belley (1987) envisage la création d'entreprises comme étant "ex nihilo", en excluant les extensions, les décentralisations, les transferts, les changements de régime juridique des entreprises existantes. Il emprunte sa définition de Richard et Arocena (1983).

Pour Fillion (1987), l'entrepreneuriat est le domaine qui étudie les entrepreneurs. Il est concerné par leurs activités, leurs caractéristiques ainsi que par les effets économiques et sociaux de leurs comportements.

Shapero (1975) donne une définition semblable à celle reprise par Gasse : "créer une nouvelle entreprise implique qu'un ou deux individus s'approprient et gèrent des ressources humaines et matérielles, dans le but de créer, développer et implanter des solutions permettant de répondre aux besoins des individus."

Figure 1Schématisation du cadre conceptuel

Dans notre cadre conceptuel, dont la figure 1 nous résume la démarche nous retiendrons la définition de Toulouse (1979). Tout comme Belley (1987), nous envisagerons la création des PME au Rwanda comme étant "ex nihilo", en excluant les extensions, les décentralisations, les transferts et les changements de régime juridique.



## 2.2. Les approches de création d'entreprises

Plusieurs auteurs se sont déjà intéressés au phénomène de création d'entreprises. Beaucoup d'entre eux ont développé des modèles montrant la complexité du phénomène et mettant en interaction plusieurs facteurs. Les tendances pour expliquer le phénomène de création d'entreprises et par là l'entrepreneuriat sont donc nombreuses mais regroupables.

En parcourant la documentation, les recherches effectuées jusqu'à présent nous montrent l'existence de quatre écoles pour expliquer l'entrepreneur et comment ce dernier arrive à prendre la décision de créer son entreprise. Ces écoles sont : l'école de l'entrepreneur, l'école de gestion, l'école environnementale et l'école globalisante.

Certaines études ou modèles développés récemment, tel le modèle de Shapero (1975), tel qu'amélioré par Belley (1987), tentent d'expliquer le phénomène de création d'entreprises en intégrant les trois premières écoles dans une école globalisante. Nous nous intéresserons davantage à cette dernière par le canal des modèles développés par Shapero (1975), Belley (1987), Martin (1984) et Gartner (1985). Pour pousser plus loin notre réflexion, voyons comment les différentes écoles expliquent la création d'entreprises.

### 2.2.1. La création d'entreprises vue sous l'angle de l'entrepreneur

Nombreux sont ceux qui voient la création d'entreprises comme l'aboutissement de ce qui se passe dans la personne même de l'entrepreneur-créateur, de la perception qu'il a de lui-même et des autres, et de son désir de triompher sur les autres et sur son environnement.

Des auteurs tels McClelland (1961), Brockhaus (1980), Gasse (1977), Toulouse (1979), Liles (1974) expliquent la création d'entreprises par les caractéristiques psychologiques et les traits ou caractéristiques personnelles de l'individu. Les caractéristiques psychologiques identifiées le besoin d'accomplissement, la propension à prendre les risques, une forte confiance en soi ou l'internalité, la persévérance, la tolérance à l'ambiguïté, l'innovation et la créativité, la valeur et l'idéologie d'affaires. Comme caractéristiques personnelles, on mentionne l'âge, le contexte familial, la scolarité et l'expérience de travail.

Wallot (1985) situe l'âge compris entre 35 et 45 ans comme l'âge de mouvement vers la vie privée et donc l'âge de création d'entreprises tandis que Lorrain et Raymond (1988), dans leur recherche situent l'âge de création d'entreprises en moyenne à 35 ans, au Québec. Brockhaus et Horwitz (1986) concluent que ce sont les plus aînés de la famille qui créent les entreprises.

Par rapport à la scolarité, Brockhaus et Nord (1979) situent le niveau moyen de formation pour les entrepreneurs nord-américains à 13,57 ans tandis que les managers ont une moyenne de 15,74 ans. Dans les cas du Québec, les recherches de Lorrain (1989) situent cette moyenne à 13.9 ans avec 24 % d'universitaires.

Quant aux expériences antérieures, Brockhaus, et Horwitz (1986), qui citent les études de Brockhaus (1982), Cooper (1971), Gasse, Brouard et Sy (1985), concluent qu'une large majorité d'entrepreneurs possèdent des expériences antérieures dans leur industrie. Les recherches de Lorrain et Raymond (1988) ont situé cette expérience à une moyenne de 5,4 ans pour le Québec.

Bien que ne retiennent que les facteurs psychologiques et les caractéristiques personnelles pour expliquer la création d'entreprises, ces auteurs ne sont pas tous d'accord sur l'importance des différents facteurs ci-haut mentionnés dans le déclenchement du processus de création d'entreprises. C'est ainsi que le besoin d'accomplissement semble primer dans le processus de création d'entreprises pour McClelland (1961), Liles (1974) et Hornaday et Aboud (1971). Par contre Schumpeter (1934) place la créativité et l'innovation comme caractérisant l'entrepreneur et l'acte de création d'entreprises. Pour Brockhaus et Horwitz (1986) et Borland (1974), l'internalité du lieu de contrôle et les expériences antérieures sont des éléments qui expliquent la création d'entreprises.

Quelles que soient les divergences pas si grandes d'ailleurs de ces auteurs, on peut retenir d'eux que la décision de se lancer en affaires par la création d'une entreprise résulte d'un développement des attributs ou des caractéristiques psychologiques et personnelles qui orientent l'individu vers la création de l'entreprise.

Les critiques ont été émises par certains auteurs quant à la généralisation des résultats selon lesquels certaines caractéristiques psychologiques et personnelles prédominent pour expliquer la création d'entreprises. Les plus importantes sont celles qui ont été émises par Sexton et Bowman (1983), Brockhaus (1982), Hull et Al (1980), à savoir qu'il y a eu des faiblesses méthodologiques dans les recherches, notamment ce qui concerne le caractère ponctuel de ces recherches et la petite taille de leur échantillon, limitant ainsi leur validité externe. Ces recherches n'apportent pas aussi de réponse à la question suivante : est-ce que les entrepreneurs possèdent ces caractéristiques psychologiques au début de leur carrière entrepreneuriale? Lorrain et Dussault (1988) tendent à l'affirmer. Si cela est le cas, il reste une question à laquelle ces recherches n'apportent pas de réponse : est-ce que la carrière entrepreneuriale intensifie ces caractéristiques psychologiques ?

### 2.2.2. La création d'entreprises vue sous l'angle de l'organisation ou de l'école de gestion

Les auteurs que l'on regroupe sous cette approche sont ceux pour qui la création d'entreprises résulte de l'identification d'une opportunité et d'une bonne gestion de l'opportunité identifiée. Ces auteurs sont Drucker (1985), Perreault & Dell'Aniello (1980) et Timmons (1985). Pour eux, les entrepreneurs ont des comportements spécifiques qui les poussent à identifier les opportunités d'affaires. Ces comportements résultent de leurs expériences, leur expertise et leur formation. Il sont aussi en mesure de gérer l'opportunité identifiée en élaborant des stratégies propres à l'exploitation de cette dernière en créant leur entreprise. Ainsi donc la création d'entreprises résulte de l'identification d'une opportunité et de la gestion stratégique de l'exploitation de cette opportunité.

Selon Lorrain (1989), et tout comme dans l'approche par l'entrepreneur, cette approche connaît les limites de peu de vérifications empiriques. Aussi, limite-elle les facteurs causaux de l'événement entrepreneurial en termes de relation de cause à effet. Dans ce sens, la création d'entreprise se limite à l'identification de l'opportunité d'affaires par l'entrepreneur, alors que l'environnement de ce dernier peut influencer et l'amener à la décision de créer une entreprise et à identifier donc une idée d'affaires.

Toutefois, nous pouvons dire qu'elle se situe à cheval entre l'approche par les individus et l'approche par l'environnement dans la mesure où l'identification de l'opportunité se fait par l'entrepreneur qui a certaines caractéristiques psychologiques et des traits personnels particuliers et qu'il recherche cette opportunité dans l'environnement.

### 2.2.3. La création d'entreprises vue sous l'angle de l'environnement ou de l'école environnementale

Dans cette approche, la création d'entreprises s'explique par la prise en considération des facteurs politiques, économiques, culturels, raciaux, professionnels et religieux, et enfin l'environnement et le climat entrepreneurial. Les principaux auteurs de cette approche sont Shapero (1975), Liles (1974), Cooper (1971), Shapero et Sokol (1982) et Penning (1982).

Pour ces auteurs, les contraintes et les opportunités environnementales jouent un rôle fondamental dans le déclenchement du processus entrepreneurial et la création d'entreprises et certains facteurs, tels la disponibilité de ressources naturelles, financières, humaines, le marché local ou international, les politiques gouvernementales, sont considérés comme influençant la tendance à entreprendre. Nous pouvons constater que les auteurs comme Shapero (1975), Shapero et Sokol (1982), Carrière (1987) et Belley (1987), même s'ils parlent de facteurs environnementaux, utilisent une approche globalisante pour expliquer le processus de création d'entreprises.

Comme nous pouvons nous en rendre compte et comme le note Lorrain (1989), l'approche par l'environnement sous-estime l'entrepreneur en ce sens que l'événement entrepreneurial est causé par les forces environnementales d'où l'on ne peut se fier uniquement à cette approche pour comprendre le processus de création d'entreprises.

#### 2.2.4. La création d'entreprises vue sous l'angle intégratif

Les approches développées précédemment identifient les facteurs qui sont nécessaires pour déclencher chez l'entrepreneur le désir de créer une entreprise. Toutefois, ces approches n'expliquent pas le processus par lequel l'entrepreneur concrétise son action, en créant l'entreprise.

Pour expliquer ce processus, il est donc nécessaire de prendre en considération les facteurs propres à l'individu entrepreneur et les facteurs propres à son environnement. Ces deux groupes de facteurs réunis peuvent nous renseigner sur comment l'entrepreneur arrive à interagir avec son environnement, sur comment il arrive à identifier une opportunité pour enfin créer son entreprise.

Ainsi donc, pour expliquer le processus de création d'entreprises, les auteurs comme Richard et Arocena (1983), Gartner (1985), Shapero (1975), Shapero et Sokol (1982), Carrière (1987) et Belley (1987) recourent à un processus qui prend en considération l'environnement, l'individu et l'organisation. La création d'entreprises résulte donc d'une interaction entre ces différents éléments.

Nous allons nous servir, principalement, des modèles développés par Shapero (1975), Belley (1987) et Carrière (1987) pour expliquer le processus de création d'entreprises.

Sur sa trajectoire de vie ou à une étape de sa carrière, une personne peut subir deux forces qu'on appelle communément les déplacements. Les unes sont négatives et se présentent comme des contraintes imposées à l'individu, les autres sont positives et se présentent comme des attrait. Toutes ces forces sont défavorables à son équilibre, ce qui le pousse à agir et à faire autre chose dont la création d'entreprise.

Parmi les principaux facteurs négatifs de discontinuité identifiés par les auteurs, nous pouvons citer ceux reliés à l'emploi : le congédiement, la mise à pied, la promotion non obtenue, la rétrogradation, la mutation, l'ennui, la paie, les conditions de travail, les facteurs reliés à l'imposition des contrôles à l'importation, les facteurs reliés au passage du temps et les facteurs reliés à une rupture ou à l'achèvement d'une carrière où l'individu cherche quelque chose à faire.

Les principaux facteurs positifs de discontinuité, selon Litvak et Maule (1974), Richard et Arocena (1983) et Shapero et Sokol (1982) sont l'identification d'un marché pour le produit déjà existant, le développement d'une nouvelle idée, la découverte des partenaires et la possibilité de financement.



Cooper (1971), Shapero (1972), Rogers et Larsen (1984) parlent de l'existence de deux sortes d'opportunités : les opportunités reliées à l'expérience ou à la formation de l'entrepreneur et les opportunités non reliées à l'expérience et à la formation. Dans la première catégorie, on note les organisations de haute technologie, les laboratoires gouvernementaux, les institutions de recherche et les universités comme les sources d'entrepreneurs. Dans la deuxième catégorie, il s'agit des opportunités reliées à des associations par exemple entre l'inventeur et l'auteur d'un nouveau produit.

L'individu qui subit l'une ou l'autre de ces discontinuités, pour qu'il choisisse de créer son entreprise, au moment où il les subit, doit avoir certaines prédispositions à l'action qui lui sont conférées par ses caractéristiques psychologiques et personnelles.

Les principales caractéristiques psychologiques qui ont été à cet effet retenues par McClelland (1961), Timmons, Smollen, Dingee (1985), Gasse (1982), Hornaday et Bunker (1970), Hull, Bosley et Udell (1980), Petterson (1987), Shapero (1975), Brockhaus (1982), Liles (1978) et Hornaday et Aboud (1971) sont le besoin d'accomplissement, l'internalité, la propension à la prise de risques modérés, les valeurs personnelles comme le besoin d'autonomie, l'efficacité du leadership et le niveau moindre du besoin de support. Comme nous l'avons souligné, tous les auteurs ne sont pas d'accord sur l'importance de ces différentes prédispositions.

Certaines études ont conclu le contraire, c'est comme l'étude réalisée par Hull, Bosley et Udell (1980) sur les gradués de l'université de l'Oregon qui a conclu que le besoin d'accomplissement n'était pas déterminant dans la décision de créer une entreprise. Se penchant sur les éléments de motivation, Collins, Moore et Unwalla (1964) ont trouvé que les entrepreneurs sont motivés par la présence de symboles dans la société (héros), le revenu matériel et la satisfaction personnelle.

L'individu ayant subi des discontinuités sur sa trajectoire de vie et ayant certaines prédispositions à créer l'entreprise doit pouvoir identifier une opportunité d'affaires pour pouvoir créer son entreprise. C'est à ce niveau qu'intervient la créativité, car nous disent Timmons, Smullen et Dingee (1986), l'idée de produit ou de service n'est pas suffisante à la création d'une entreprise, il faut en plus analyser le potentiel de son exploitation.

Le futur entrepreneur ayant identifié une opportunité, pour qu'il continue sa démarche de vouloir créer l'entreprise, il doit percevoir que sa démarche est réalisable et désirable. Autrement dit, il doit se rendre compte qu'il peut mener sa démarche avec succès et que cette action va le valoriser dans son milieu. Les recherches de Lorrain et Raymond (1988) ont établi qu'au Québec le temps moyen pour prendre la décision de se lancer en affaires est de 12 mois tandis que le temps requis pour élaborer et mettre en oeuvre le projet d'entreprise est de 8,5 mois.

Plusieurs auteurs se sont penchés sur le problème de savoir ce qui rend l'acte de création d'une entreprise crédible et désirable. Ces deux notions furent introduites respectivement par Sweeney (1982) tel que cité par Belley (1987) qui parle du facteur de crédibilité en faisant référence à la notion de légitimité de l'acte dans le milieu. Ensuite furent Shapero et Sokol (1982), tel qu'encore cités par Belley (1987) qui introduirent la notion de désirabilité de l'acte.

D'autres auteurs comme Gasse, Brouard et Sy (1985), Brockhaus et Horwitz (1986) ainsi que d'autres, cités par Belley (1987), tels Susbuaue (1972), Cooper (1971), Brockhaus (1982), Waldinger, Ward et Aldrich (1985), McClelland (1961), Collins et Moore (1970), identifient la famille, particulièrement les parents, comme jouant un rôle important dans l'établissement de la désirabilité et la crédibilité de l'acte entrepreneurial. Ils parlent de la présence d'images d'imitation dans la famille, dans le milieu de travail, dans les groupes d'amis et dans les confrères de classe. L'origine sociale des entrepreneurs, particulièrement les groupes ethniques et la culture entrepreneuriale favorisent le développement d'un besoin d'accomplissement plus élevé et l'acceptation du changement.

Gasse (1985), Gasse, Brouard et Sy (1985) citent les facteurs suivants comme déterminants pour la culture entrepreneuriale ; il s'agit de l'éducation, la religion, le langage, l'ethnicité, l'histoire et la géographie (migration, colonisation).

Dans l'approche globalisante, il ne suffit pas que l'entrepreneur potentiel ait trouvé l'acte crédible et désirable pour qu'il crée son entreprise, son acte doit être aussi faisable. Il doit donc tenir en considération les facteurs de faisabilité.

En faisant la synthèse, les auteurs que nous avons étudié ou qui ont été en grande partie analysé par Belley (1987) et Carrière (1987) à savoir Shapero (1982) et Sokol (1982), Sweeney (1982), Bruno et Tybjee (1982), Penning (1980), Thompson (1966), Markusen et Teitz (1985), Oxenfeldt (1943), Litvak et Maule (1974), Obermayer (1983), Miller et Côté (1985), Cooper (1971), Pennings (1980), Gervirtz (1983), Aldrich et Zimmer (1986), MacMillan (1981) et Birley (1985) nous parlent des facteurs de faisabilité qui entrent en considération pour qu'il y ait émergence de nouveaux entrepreneurs par la création d'entreprises.

Les principaux facteurs identifiés sont la disponibilité du capital, la présence d'une main d'oeuvre qualifiée, l'accessibilité aux fournisseurs, aux clients et aux marchés, les politiques gouvernementales favorables (fiscalité et règlement), proximité des universités, la disponibilité de terrains aménagés, l'infrastructure de transport, la population réceptive, la disponibilité de services de support.

Certains ont parlé des facteurs comme l'impact du milieu urbain quant à sa taille et sa composition, le degré de concentration des entreprises dans l'industrie, les ressources sociales qui peuvent favoriser la possibilité de s'intégrer aux réseaux d'affaires.

### 2.3. Problèmes rencontrés dans la création

Sous les pages précédentes, nous avons essayé de comprendre le phénomène de création d'entreprises en parcourant les différentes approches de création d'entreprises qui sont connues jusqu'à jour afin de pouvoir analyser les problèmes que rencontrent les créateurs d'entreprises au Rwanda.

L'analyse de la littérature nous a montré trois tendances au départ pour expliquer le phénomène, à savoir, la création d'entreprises vue sous l'angle de l'entrepreneur, la création d'entreprises vue sous l'angle de l'organisation et la création d'entreprises vue sous l'angle de l'environnement. Les différentes critiques à l'égard de chacune de ces trois tendances nous ont montré qu'aucune d'elle ne pouvait à elle seule, expliquer le phénomène de création d'entreprise. Nous avons par là admis aussi qu'on ne pouvait se fonder sur l'une ou l'autre approche pour analyser les problèmes de création d'entreprises, raison pour laquelle nous avons opté pour l'approche intégrative qui prend en considération toutes les trois approches.

L'approche intégrative nous a donc servi de support pour expliquer le phénomène de création d'entreprises en général. Elle va aussi nous servir de support pour analyser les problèmes de création d'entreprises dans le cadre général des pays développés et dans le cadre des pays en voie de développement. C'est cette même approche qui nous servira de support pour dégager les problèmes de création des PME au Rwanda dans la mesure où la documentation nous montre que ces problèmes, dans les pays développés, ont rapport avec la personne même de l'entrepreneur (créateur), l'identification et la gestion de l'opportunité d'affaires et enfin, les contraintes et les opportunités environnementales.

#### 2.3.1. Problèmes de création d'entreprises dans le cadre général des pays développés

Lors de la création d'entreprises, les entrepreneurs connaissent pas mal de difficultés dans cette aventure passionnante et risquée. Le risque à posteriori est confirmé par les statistiques qui nous avancent des chiffres très impressionnants. Papin (1986), par exemple, nous dit que 30 % de jeunes entreprises disparaissent la première année, 50 % les deux premières années et 65 % les trois premières années et enfin 75 % pour les 4 premières années. Ces difficultés peuvent différer selon que l'on se trouve dans le cadre de pays en voie de développement ou dans les pays développés dépendamment des différences environnementales.

#### 2.3.1.1. Problèmes psychosociologiques et personnels que rencontrent les créateurs

Nous disions ci-haut que les auteurs qui se sont intéressés à la création d'entreprises dans les pays développés utilisent plusieurs approches qui intègrent l'environnement, les caractéristiques psychosociologiques et l'opportunité.

Aux caractéristiques psychologiques que doit posséder l'entrepreneur à savoir la détermination, la volonté d'aller toujours plus loin, la tenacité et la résistance aux chocs psychologiques, l'entrepreneur nous dit Papin (1986), pour réussir, doit avoir un bon sens, une curiosité et une ouverture d'esprit ainsi qu'une capacité de communiquer son enthousiasme aux autres.

Ce même auteur avance que le secret de réussite pour l'entrepreneur est d'abord d'apprendre à se connaître, à déterminer ses objectifs, ses motivations, ses forces et faiblesses. Cela suppose, que l'entrepreneur doit toujours être animé d'une volonté de se dépasser et d'aller toujours plus loin. Il sait faire face aux difficultés et ne s'avoue jamais vaincu, il est en mesure de changer de cap à temps, si son idée s'avère non rentable et qu'il a appris à se connaître.

Dans la documentation recensée, les auteurs parlent des entrepreneurs créateurs comme des personnes ayant une série de problèmes.

C'est ainsi que Papin (1986), Dupont et Gaulin (1986) trouvent l'entrepreneur-créateur comme étant une personne à solitude, insécure, qui éprouve une méfiance et qui doit faire un grand sacrifice familial et financier pour son entreprise.

Selon ces auteurs, l'entrepreneur-créateur est un être incompris de tous ceux qui l'entourent. Sa réussite est souvent conditionnée par le caractère novateur de ses idées, qui éveille presque toujours le scepticisme de ceux dont il a besoin pour réussir : ses futurs clients, ses fournisseurs, ses financiers, mais aussi son entourage, et notamment ceux qui, dans cet entourage, pourraient être sollicités pour participer au capital de l'entreprise ou pour lui prêter de l'argent.

Le créateur se sent seul lorsqu'il lui faut prendre des décisions qui conditionnent la survie de son idée ou de son affaire et parfois même la sécurité matérielle de ses poches. Cette solitude s'accroît au fur du temps, car il prend l'habitude de décider de tout et de garder pour lui toutes les informations. Selon Papin (1986) et Cook (1987), certains créateurs se consolent en disant que l'insécurité qu'ils vivent est le prix à payer pour développer une affaire. Cette insécurité se résume en ceci : l'arrivée brutale d'un nouveau concurrent, l'accident de santé, la perte d'un contrat et le refus d'un découvert bancaire. Elle est d'autant prononcée que dans certains pays, le créateur qui réussit peut être considéré comme un voleur, et celui qui échoue peut être considéré comme incapable.



Certains auteurs ont abordé cette insécurité sous l'angle de stress. Williams (1985) qui cite Cofer et Appley (1964) définit le stress comme étant l'état de l'organisme où l'individu perçoit que son bien-être est en danger et où il dépense toutes ses énergies pour sa protection.

Les auteurs comme Wallot (1985), Williams (1985), Boyd et Gumpert (1983) et Naughton (1987) considèrent que cet état est caractéristique à la vie entrepreneuriale. Sur ce, on peut citer Cook (1987).

Je me débattis avec les craintes les plus sombres et les plus négatives qui soient pour parvenir à me mettre au travail et, en quelques jours, j'étais arrivé à me refaire une petite santé mentale. De temps à autre, dans les mois qui suivirent, je me trouvais en proie aux affres de l'angoisse, du rejet et du négativisme.(p. 31)

En plus d'être moins compris par leur entourage, de se sentir seul dans toutes leurs démarches et décisions et, en plus de vivre de l'insécurité et donc le stress, les créateurs sont appelés à vivre une méfiance qui leur exige une patience et une modestie extraordinaire. En effet, les fournisseurs, les clients et l'administration ne traitent avec respect que ceux qui ont déjà fait leurs preuves. Le créateur doit donc accepter une telle situation et considérer que sa jeunesse en affaires et sa fougue constituent autant d'obstacles dans ses relations avec ceux qui l'entourent : les fonctionnaires ou les banquiers qui répliqueront à son agressivité par un respect rigoureux d'une réglementation capable de paralyser totalement son dynamisme.

Selon Gorre (1975), Papin (1986), Cook (1987), Dupont et Gaulin (1986), Levasseur (1986), le créateur d'entreprises c'est quelqu'un qui doit couper court avec sa famille s'il en a : il travaille 12 heures par jour, sept jours par semaine. Pendant la période de démarrage, la femme du créateur ne le voit jamais et ses enfants le considèrent comme un étranger. Il vit avec son entreprise, s'endort avec elle, rêve d'elle, se lève en plein nuit pour noter ses idées, ne prend de vacances et n'a pas le temps de profiter de son argent.

Boyd et Gumpert (1983) nous disent que des longues journées de travail empêchent les entrepreneurs de trouver le réconfort et les conseils appropriés par les amis et les membres de la famille. Ainsi donc, les entrepreneurs sont des personnes qui sont frustrées car ils ne peuvent pas prendre de vacances

D'après Gorre (1975), des statistiques faites aux Etats-Unis font apparaître un taux de divorce plus élevé chez les créateurs d'entreprises que dans l'ensemble de la population. Toutefois, il est difficile de discerner l'effet de la cause, car il se pourrait bien que ce taux soit encore plus élevé chez ceux qui ont renoncé à créer une entreprise sur les instances de leur famille.

Le créateur d'entreprises doit faire des sacrifices de salaires pour lui et pour sa famille.

Selon Papin (1986), le créateur qui décide de s'attribuer d'emblée un salaire de PDG et de rémunérer son épouse ou son époux pour les travaux de dactylographie ou de comptabilité réalisés dans l'entreprise, qui refuse de prendre lui-même les risques qu'il demande aux autres de prendre, qui cherche à maîtriser son avenir sans remettre en cause sa sécurité matérielle, celui-là fera probablement partie de 75 % de créateurs qui n'atteindront jamais le cap de la 5<sup>ème</sup> année.

Gorre (1975) constate que les conséquences financiers à court terme sur le revenu et le capital des créateurs sont toujours négatifs alors que dans notre époque la sécurité est un objectif à la portée de beaucoup. Il est alors dur de lui substituer l'insécurité qui est le lot de tous les créateurs d'entreprises.

D'autre part, le créateur devrait évaluer ses motivations, aller plus loin (achievement), se dépasser et surmonter les obstacles, tel est le but de presque tous ceux qui souhaitent créer une entreprise bien que, comme nous l'avons vu ci-haut, la littérature y soit controversée.

Le créateur, de par ses caractéristiques peut se vouloir un homme libre, libre d'orienter sa vie, de fixer ses objectifs, de se juger lui-même et de choisir son cadre de travail et ses collaborateurs. Il peut aussi être attiré par le pouvoir. Comme l'ont démontré Collins, Moore et Unwalla (1964), les entrepreneurs sont motivés par les possibilités de symboles, le revenu matériel et la satisfaction personnelle.

Aux possibilités de symboles et la satisfaction personnelle peut être attaché un goût trop élevé du pouvoir. Ce goût peut présenter des risques pour les créateurs et dirigeants des PME, car il les inciterait à privilégier leur statut personnel au détriment des objectifs à atteindre; leur autorité ou leurs prérogatives, au détriment de la résolution des problèmes.

L'entrepreneur, c'est quelqu'un qui est caractérisé par un désir d'aller plus loin, un désir de réussite que McClelland (1988) qualifie de besoin d'accomplissement. Avec ce désir d'aller plus loin, l'entrepreneur créateur s'attire un problème, car nous dit Papin (1986), dans plusieurs pays on apprécie pas toujours ceux qui veulent se mettre en avant et jouer les pionniers.

Autrement dit, les créateurs se sentent isolés. Si nous nous référons à la définition du stress de Williams (1985), nous pouvons dire que les créateurs sont candidats à un épuisement que Wallot (1985) soupçonne de cause future de la crise de survie dans la petite entreprise. Pour ce dernier, le propriétaire-dirigeant n'est pas en mesure de se gérer ; la parallèle peut être faite avec le créateur. Même si cet épuisement ne se manifeste pas par des problèmes physiques sérieux, il peut passer sous la forme d'altération du jugement due à la fatigue et à la tension nerveuse pour finir à ce que l'auteur appelle le mauvais management.

Selon Wallot (1985), le syndrome de l'épuisement comprend une constellation de symptômes qui se manifestent souvent chez les gens qui s'occupent des problèmes humains et qui consacrent beaucoup de leur temps à soutenir et à assister les autres. Or, la direction d'une entreprise, tout comme la création de l'entreprise dans le cas qui nous concerne, est une situation où prédominent les relations humaines difficiles d'où certains créateurs sont appelés à vivre l'épuisement.

Dupont et Gaulin (1986) et Papin (1986) nous soulignent que les créateurs d'entreprises ont un grand problème qu'ils doivent résoudre, celui de savoir si oui ou non ils ont les qualités de créateur. En effet, il ne suffit pas pour l'entrepreneur de réunir toutes les conditions que nous avons vue dans l'approche par l'entrepreneur (psychologique) de création d'entreprises pour qu'il se dise prêt à créer.

Si nous nous référons à Brockhaus (1975) qui définit le lieu de contrôle interne chez les entrepreneurs comme étant la perception qu'ils ont d'exercer ou non le contrôle sur les événements qui leurs arrivent et que nous abordons les qualités de création évoquées par Papin (1986), nous pouvons dire que dépendamment du niveau d'internalité de son lieu de contrôle interne, le créateur va plus ou moins résister au choc psychologique de création, va plus ou moins être apte à se contrôler, va avoir plus ou moins l'aptitude à communiquer son enthousiasme aux autres, sera plus ou moins en mesure de se vendre, aura une adaptation facile et plus ou moins une grande curiosité pour ce qui l'entoure.

### 2.3.1.2. Le problème de compétences chez les créateurs

En plus de ses caractéristiques psychologiques et personnelles, l'entrepreneur a ses propres compétences qui orientent également le rôle qu'il va jouer dans la création et la gestion de son entreprise. Les compétences dont il est question font référence à ses expériences antérieures, à son niveau de formation et quelques fois à la famille dont il est issu.

Brockhaus et Horwitz (1986) qui citent les études de Brockhaus (1980), Cooper (1971), Gasse, Brouard et Sy (1985) nous disent qu'une large majorité des entrepreneurs possèdent des expériences antérieures dans leur industrie. Ces même auteurs qui citent les études de Litvak et Maule(1971) ont trouvé que les entrepreneurs qui ont réussi dans la haute technologie avaient leurs parents qui étaient aussi entrepreneurs. D'autre part, les auteurs comme Furtado et Haines (1980), Gasse, Brouard et Sy (1985) montrèrent que pour que l'entrepreneur réussisse, il doit être aussi administrateur. Il doit donc avoir des expériences en gestion. Toutefois, Brockhaus et Horwitz (1986), montrèrent que l'entrepreneur n'a pas besoin d'éducation spécialisée pour réussir.

Si nous nous référons à Papin (1986), tout créateur devrait prévoir son niveau d'activités avant de débiter son entreprise mais cette prévision lui manque à cause des faiblesses au niveau de ses compétences et des facteurs qui échappent à son contrôle comme la conjoncture économique et l'action de la concurrence.

Cette prévision, si elle est faite, lui permet de déterminer les moyens dont il aura besoin, en hommes, en matériel, en stocks et les sommes qu'il devra se procurer pour financer ses activités.

Son niveau d'activités va dépendre des caractéristiques du marché, des atouts du créateur, de l'intensité de la concurrence, de la localisation, mais aussi du type d'équipements choisis. Sauf exception donc, le futur dirigeant ne peut prévoir avec précision ce volume d'activités.

Pour éviter ces difficultés, le créateur devra construire son projet sur plusieurs scénarios d'activités ou, tout au moins, prévoir ce qu'il fera si la réalité correspondait en fait aux prévisions "pessimistes" ou "optimistes" au lieu de correspondre aux conditions qu'il avait considérées au départ comme "normales".

#### 2.3.1.3. Le créateur et son environnement

Pour beaucoup d'auteurs, posséder les qualités d'un créateur et trouver la bonne idée ne suffisent pas pour se lancer en affaires. Il faut encore surmonter toute une série d'obstacles fort ennuyeux qui se trouvent dans l'environnement proche ou lointain du créateur. A titre d'exemple, Papin (1986) nous dira que le créateur d'entreprises a un problème difficile à résoudre, celui de trouver le temps et le lieu tranquille pour s'isoler. Au cours de cette partie, nous allons analyser les problèmes que rencontrent les créateurs des PME eu égard à leur environnement.

### 2.3.1.3.1. Le créateur et le problème de financement

Parmi les principaux problèmes que rencontrent les créateurs d'entreprises et des PME, nous y trouvons celui du financement à la création. Par ce financement à la création, on veut entendre les fonds qui sont requis pour le lancement de l'entreprise. Tout comme Belley (1987) qui cite Brophy (1986), nous pensons que ce financement diffère de celui qui est requis pour assurer l'expansion de l'entreprise dans la mesure où l'étape du démarrage, pour l'entreprise, correspond à la nouveauté, à l'incertitude, au risque et que les détenteurs du capital y éprouvent une certaine aversion. Le capital de démarrage est donc un problème majeur pour la création d'entreprises et particulièrement pour les PME.

Plusieurs auteurs se sont penchés sur l'impact de la disponibilité du capital sur la création d'entreprises. Belley (1987) qui cite Rostow (1963), Cooper (1971, 1975), Shapero (1972, 1975), Draheim (1972), Litvak et Maule (1974), Pennings (1980) et d'autres auteurs en arrivent à admettre que la non-disponibilité du capital de démarrage est un facteur inhibitif de l'activité de création.

Le problème de financement au démarrage fut abordé depuis longtemps. Déjà, en 1957, The House Small Business aux Etats Unis (U.S. House of Representatives, 1979) s'interrogeait sur l'adéquation des opportunités de financement pour les PME. La réponse était non. Weissman (1979) nota que les entrepreneurs en PME n'ont cessé de se plaindre contre les marchés des capitaux et les banques commerciales.



Pour ce dernier, plusieurs études ont démontré des défaillances dans la façon de fournir aux PME.

La première étude que cite Weissman (1979) est celle réalisée par The Business Advisory Council du Département du Commerce, en 1933. Une majorité des petites et moyennes entreprises interrogées reportèrent des difficultés pour obtenir le crédit. Cela suggéra alors une possibilité de relation entre crédit et dimension de l'entreprise. Cette étude dégagait qu'aucune source de crédit à long terme n'était disponible pour les PME.

La seconde étude que cite Weissman (1979) est le memorandum préparé par Lincon et Thérèse dans les années 50. Ce document, qui était le résultat des études sérieuses et qui fut présenté au 25<sup>ème</sup> congrès des hommes d'affaires et banquiers, conclut qu'il existait un problème dans le mécanisme financier américain pour procurer aux PME le capital d'équité.

Ainsi donc, le créateur aura des difficultés d'accéder au capital d'équité ou de risque et au capital des institutions financières dans la mesure où le banquier n'est guère enclin à prendre un risque avec des créateurs qui, par définition, ne peuvent pas lui présenter des bilans d'exercices écoulés, bilans sur lesquels il pourrait appliquer ses techniques traditionnelles d'analyse financière.

La liberté d'action du banquier est par ailleurs limitée par le fait qu'il est obligé de pratiquer des arbitrages entre des créateurs qu'il aimerait attirer et d'anciens clients qu'il tient à conserver. Enfin, et par dessus tout, un banquier veut éviter de trop s'engager dans des entreprises qui possèdent généralement peu de fonds propres. S'il le faisait, il pourrait être amené à augmenter progressivement ses aides et prendrait ainsi le risque de jouer contre son gré de commanditaire.

#### 2.3.1.3.2. Les critères utilisés par les banquiers pour analyser les dossiers

Comme on vient de le voir ci-haut, les jeunes dirigeants ont des difficultés pour avoir le financement de démarrage. L'une des causes de ces difficultés est en rapport avec les critères utilisés par les financiers pour évaluer les dossiers de financement. Un bon nombre de ces critères condamnent déjà, au départ, les jeunes créateurs. Toutefois, ceux qui ont la chance de connaître ces critères au départ disposent d'atouts non négligeables.

Nous référant à Papin (1986), nous pouvons dire que les banquiers utilisent trois sortes de critères : les critères psychologiques, les critères économiques et les critères financiers.

En ce qui concerne les critères psychologiques, les financiers préfèrent un créateur d'excellent gabarit avec une idée moyenne, à un créateur moyen avec une excellente idée.

Le crédit repose en effet d'abord sur l'homme ou sur la femme qui crée, sur la confiance que le banquier peut avoir en cet homme ou en cette femme : confiance en son honnêteté, sa loyauté, son esprit d'entreprise, sa capacité d'adaptation et sa compétence. Cette confiance s'obtient rarement d'emblée, c'est pourquoi le banquier hésitera à trop s'engager au départ avec le créateur, préférant lui accorder peu, et attendre qu'il fasse ses preuves.

Les facteurs psychologiques à eux seuls ne suffisent pas pour qu'un créateur possédant l'étoffe d'un futur dirigeant puisse obtenir n'importe quoi du financier. La structure financière de son plan d'affaires doit être équilibrée et la rentabilité de l'affaire ne doit pas paraître douteuse. Or, il y a souvent carence de capital de démarrage et les principales raisons sont reliées au risque perçu par les diverses institutions financières.

Aux critères cités ci-haut, Belley (1987), Litvak et Maule (1974), Arocena (1983), Knight et Ferguson (1984) et Obermayer (1983) notent le conservatisme des institutions financières et leur manque d'orientation vers les projets entrepreneuriaux. Ils constatent des difficultés d'insertion dans le milieu bancaire, une non-orientation des investissements de capital de risque vers le capital de démarrage. Enfin, ils constatent que généralement les banques sont des fournisseurs de capital de dette et se préoccupent de la capacité de leur client de payer les intérêts. Cela implique que le client doit être en mesure de générer un profit avant frais de financement.

Perreault, Dell'Aniello (1985) et Papin (1986) notent que pour éviter ce danger, tous les patrons devraient donc connaître les critères financiers qui sont utilisés par les banquiers pour étudier leurs dossiers. Sur ce, on peut citer Papin(1986)

Votre banquier : vous devez apprendre à bien connaître votre banquier. Dans le choix d'un banquier, considérer son progrès, son attitude envers vous et votre entreprise, les services de crédit qu'il offre et les politiques de gestion de la banque.(p. 189)

Dans la réalité, le créateur soucieux d'arriver à la création de son entreprise, ne considère pas souvent tous ces éléments dans le choix de son banquier, il veut frapper à toutes les portes, sinon il se retourne vers les sources de financement auxquelles on prête le nom de capital informel : épargnes personnelles, prêts d'amis, de la famille, de petits investisseurs privés, etc.

Shapero (1975) rapporte les résultats de ses recherches que les sources près de l'entrepreneur ont fourni plus de 90 % du capital nécessaire au démarrage ; il affirme que les sources formelles de capital ne prêtent pas aux nouvelles entreprises. Litvak et Maule (1974) ont constaté la même chose au Canada de même que Cahier (1980) en France.

Papin (1986), Cahier (1980) et Levasseur (1986) nous disent que les critères psychologiques , économiques et financiers utilisés par les banques et les institutions financières ont pour but de protéger le financier contre le danger de non remboursement de ses prêts et contre le risque de non paiement de ses intérêts.

Ces mêmes critères vont donc être utilisés pour limiter le montant des crédits accordés, veiller à la rentabilité des investissements et contrôler l'existence de garanties susceptibles de pallier les conséquences d'un dépôt de bilan. Dans le cas d'un emprunt bancaire, quatre éléments sont pris en considération : le but de l'emprunt, la capacité de remboursement, les garanties offertes et la direction de l'entreprise.

Par rapport au but de l'entreprise, les activités auxquelles est destiné l'emprunt doivent être clairement exposées. En effet, le banquier doit être en mesure de porter un jugement sur le risque lié à ces activités. Quant à la capacité de remboursement, pour l'évaluer, le banquier aura besoin d'un budget de caisse, auquel il faut joindre plusieurs hypothèses.

De plus, selon Levasseur (1986), certains banquiers exigeront un niveau minimal de couverture de la dette. Ce niveau peut correspondre au double ou au triple du montant de remboursement. L'entreprise devra donc engendrer des liquidités nettes, après impôt, de deux à trois fois supérieures au montant du remboursement.

Par rapport aux garanties offertes, Papin (1986) et Levasseur (1986) notent qu'elles prennent plus d'importance dans le cas de nouvelles entreprises. La banque préfère le plus de garanties liquides possibles : argent comptant, obligations, comptes à recevoir et stocks.

Finalement, la direction de l'entreprise compte aussi, car l'engagement financier des propriétaires et leur capacité à bien gérer l'entreprise seront prises en considération.

Ces auteurs notent aussi que dans l'évaluation des biens fournis en garantie, une banque est d'autant plus prudente que l'échéance du prêt est éloignée et que les sûretés proposées sont limitées dans leur portée. Aussi ont-ils constaté que de nombreux créateurs ne lisent pas avec suffisamment d'attention les imprimés que leur banquier leur demande de signer et que beaucoup ignorent qu'un simple imprimé puisse les engager au même titre qu'un acte notarié.

Dans une étude réalisée en France par Cahier (1980) qui voulait savoir si les banquiers se comportent comme des stimulants dans la création d'entreprises, 92 % des créateurs répondent : " pas d'accord ". Huit sur cent seulement s'estiment plutôt d'accord, ce qui signifie que peu de créateurs conçoivent et ressentent la banque comme un stimulant. 42 % d'entre eux pensent que le système bancaire maintient l'économie dans un certain conservatisme.

En réalité, la banque ne va pas très loin dans l'examen de l'idée du créateur : elle se retranche derrière les ratios ou derrière le Retour Sur Investissement (ROI) ou autres qui closent les becs à n'importe quel apprenti créateur. Il s'agit alors le plus souvent d'un dialogue de sourds.

Selon une enquête réalisée en France en 1977 par l'Association Nationale des Sociétés de Développement Régional, 36 % seulement de créateurs obtiennent des prêts à la création et, sur cette catégorie privilégiée, 70 % obtiennent un prêt inférieur à 50 000 francs. Une autre étude réalisée par l'institut d'administration des entreprises de Grenoble, a par ailleurs montré qu'un créateur sur deux ne cherche pas à bénéficier d'aides financières à la création pour une raison bien simple : "on perd davantage de temps à démarcher les banques, qu'à chercher un client" (Cahier, 1980, p. 186). Sans compter qu'il n'est pas agréable l'accueil bancaire.

Cahier (1980) note cependant que certaines banques sont conscientes du problème et veulent aider le créateur à dégrossir son problème et à le guider parmi les nombreuses sources d'informations et de conseils. Mais pour ce dernier, ce n'est souvent qu'une déclaration d'intention : la banque n'est pas prête dans l'ensemble à plonger dans l'eau froide avec le créateur. Il en conclut que ce sont les banques privées qui acceptent le plus volontiers de se mouiller à la différence des grandes banques nationalisées constituées de cadres fonctionnaires plus préoccupés du bon fonctionnement de leur carrière que du financement du créateur.

#### 2.3.1.3.2.1. Les créateurs et les sources de financement

Dans son intervention au huitième congrès international de la petite entreprise à Ottawa en 1981, Levitsky (1981) nous fait remarquer que le vrai problème du financement des petites entreprises est l'absence de capitaux propres pour les PME plutôt que la difficulté à contracter des emprunts.

Cet auteur soulève un autre problème : celui des capitaux qui doivent être spécialisés pour constituer des sources propres de financement aux PME. Il appuie son point de vue en disant que presque tous les pays développés ont essayé de résoudre ce problème. Tous ces pays possèdent des sociétés à capitaux spéculatifs, mais il semble que nombre de petites entreprises ayant de bonnes possibilités échouent encore parce qu'elles sont incapables de réunir les capitaux suffisants.

Selon une étude réalisée au Canada que cite Levitsky (1981), les achats d'entreprises par des sociétés représentent à eux seuls un montant de capital cinquante fois plus élevé que le montant du capital-actions offert aux petites et moyennes entreprises par les fournisseurs des capitaux spéculatifs.

Levasseur (1986) et Papin (1986) notent que très peu de créateurs connaissent les sources et types de financement à court, à moyen et long termes qui sont à leur disposition.



Pourtant, ces sources et types de financement sont nombreux.

Il existe plusieurs types de financement qui sont la marge de crédit, l'hypothèque, le prêt à terme, le prêt à demande, le nantissement commercial, le financement des stocks, l'affacturage, le financement des comptes à payer, le crédit-bail, les débentures et obligations, la dette subordonnée, la dette avec participation, les actions privilégiées et les actions ordinaires. (Levasseur, 1986, p. 257-264)

Ces sources et types de financement, comme on peut s'en rendre compte, sont peu disponibles pour les PME en démarrage.

#### 2.3.1.3.3. Le créateur et son environnement social, juridique et fiscal

Papin(1986) nous dit que la plupart de nouveaux dirigeants piaffent d'impatience et considèrent que pour favoriser l'esprit d'entreprise, il faudrait supprimer toutes les " tracasseries administratives". Certes les formalités exigées d'un créateur sont beaucoup plus nombreuses et coûteuses, mais beaucoup d'entre eux ont tendance à gonfler l'importance de ces formalités parce qu'ils ignorent leurs modalités et, parce qu'oubliant certaines d'entre elles, ils se trouvent un jour placés devant des difficultés qui viennent leur prendre une partie notable de leur temps.

Sur le plan social, les créateurs des PME font face à un autre problème : celui de trouver le personnel dont ils ont besoin. Les recherches réalisées au Québec par Larrivée et D'Ambroise (1989) nous font apparaître ce problème en termes de quantité et de qualité.

Selon Belley (1987) qui cite Miller et Lapointe (1984), l'Etat intervient dans l'activité économique et sociale pour diverses raisons, entre autre pour assurer l'efficacité économique, par la réglementation économique, ou atteindre certains objectifs sociaux par l'intermédiaire des entreprises privées, on parle alors de la réglementation sociale. L'Etat dispose des moyens d'intervention qui sont : la fiscalité, les subventions, l'investissement direct, les politiques d'achat et d'imposition de normes ou de standards.

La fiscalité est donc un des éléments importants pouvant agir sur le taux de création de nouvelles entreprises. Si nous nous référons encore à Belley (1987), la fiscalité intervient particulièrement sur la possibilité qu'auront les entrepreneurs potentiels de trouver le capital nécessaire au démarrage de leur entreprise. Il est important de souligner que la fiscalité a un impact direct sur la capacité d'épargner des individus. Les échelles progressives de taxation ne favorisant pas l'accumulation de l'épargne.

Les auteurs comme Kao (1984), Sweeney (1982), Drucker (1985) que cite Belley (1987) proposent des crédits à l'investissement et à la recherche, la déductibilité de l'investissement à l'équité de nouvelles entreprises, y inclue une charge sur l'équité à titre d'intérêts, la déductibilité des pertes contre les revenus imposables, l'exemption complète de l'impôt jusqu'à ce que l'entreprise ait atteint l'âge adulte et finalement, les mesures fiscales visant à favoriser le développement d'organisations qui ont pour mission de regrouper les épargnes des petits investisseurs en sommes suffisamment élevées pour investir dans le capital de risque. Ces auteurs proposent aussi la libéralisation de la loi des banques de façon à favoriser les prêts aux petites entreprises, l'assouplissement de la réglementation visant à faciliter l'accès à l'épargne publique pour les PME.

Si nous nous référons à Schaer (1983) qui nous parle du poids de la réglementation économique, fiscale et sociale en France, on peut admettre qu'il existe dans plusieurs pays toute une série de dispositions fiscales, juridiques et sociales qui ne favorisent pas l'esprit d'entreprise et donc la création. Cet auteur admet que l'arme fiscale peut avoir des effets déterminants en matière d'incitation économique. Ainsi donc pour lui, les contributions fiscales font que l'entreprise supporte 33 % des recettes de l'Etat en France. A cette pression trop forte s'ajoutent des reproches propres au droit fiscal lui-même ; les principaux étant sa profonde inadaptation à l'inflation et sa méconnaissance des réalités économiques pour la détermination de l'assiette de l'impôt. Le résultat en est la taxation de profits surévalués ou inexistants.

Selon Schaer (1983), le plus lourd des conséquences sur l'entrepreneuriat est le régime fiscal de l'amortissement qui est calculé sur le coût d'acquisition des biens d'équipement et non sur leur valeur de remplacement. En période d'inflation ce régime ne permet pas la reconstitution des capitaux propres. A ce moment là, les entreprises ont tout intérêt de s'endetter pour financer leurs investissements. Il en résulte un vice important dans le mécanisme même de financement de l'entreprise, vice ne pouvant conduire qu'à un rétrécissement progressif de l'actionnariat allant de pair avec un endettement accru.

Selon Papin (1986), sur le plan juridique, le créateur ne doit pas se contenter d'étudier les implications des différentes structures entre lesquelles il peut faire son choix, il lui faut encore savoir comment protéger le nom de son affaire, déposer ses marques ou ses brevets d'invention. Il lui faut également apprendre à résoudre les problèmes qui pourraient se poser avec les clients qui refuseraient de le payer.

En effet, comme on le voit, le choix d'une structure juridique est un choix plus important pour le créateur. Il conditionne en effet le régime fiscal de l'entreprise, la responsabilité de son créateur et sa couverture sociale, son mode d'imposition et la possibilité pour son conjoint de travailler à ses côtés tout en étant correctement rémunéré. Il conditionne également le montant des droits et taxes qui seront acquittés par ceux qui, plus tard, reprendront cette entreprise, qu'il s'agisse d'acquéreurs ou d'héritiers. Or, les créateurs ne raisonnent pas souvent sur cette structure.

### 2.3.2. Problème de création d'entreprises dans le cadre des pays en voie de développement (PVD)

Les pays en voie de développement sont pour la plupart très complexes eu égard à leur culture ou civilisation. On peut bien comprendre cette complexité en empruntant à Tylor (1871) sa définition de culture. Pour ce dernier, la culture ou la civilisation, entendue dans son sens ethnologique étendu, est cet ensemble complexe qui comprend les connaissances, les croyances, l'art, le droit, la morale, les coutumes et toutes les autres aptitudes et habiletés qu'acquiert l'homme en tant que membre de la société.

Dans ce sens la culture est alors immuable à court terme, car elle se loge dans l'esprit des individus et est partagée par un très grand nombre de personnes. L'existence d'une culture commune aux pays en voie de développement se définit comme un ensemble de croyances et de valeurs communes aux populations qui habitent ces pays, sans toutefois caractériser chaque individu (Hofstede, 1987). Par exemple, en Afrique on peut constater que la vie familiale et le groupe social priment sur l'individualisme que l'on rencontre dans les pays développés.

L'importance ethnique ou linguistique, la loyauté régionale ou nationale, l'omniprésence de l'Etat, le rôle social de l'entrepreneur et l'éthique qui diffèrent de ce qu'on rencontre dans les pays à économie avancée sont d'autres éléments qui peuvent caractériser la culture des pays en voie de développement et particulièrement ceux d'Afrique.

On ne peut pas affirmer que l'entrepreneuriat y soit différent de celui des pays à économie avancée. Toutefois, ces éléments de culture et d'organisation peuvent entraîner des problèmes particuliers à ces pays en rapport avec la création et peuvent faire en sorte que certains des problèmes vécus dans les économies avancées y soient peu ou beaucoup ressentis.

C'est ainsi, par exemple, si nous nous référons à Hull (1987) et Bouka (1986), la création d'entreprises est perçue comme une manifestation de la non-réussite dans le circuit régulier où la formation et l'emploi sont assurés par l'Etat en grande partie, et par quelques entreprises préexistantes. Ainsi donc, le créateur d'entreprise est dévalorisé dans ces pays.

La présence trop grande de l'Etat dans toutes les sphères des activités sociales, économiques et politiques est un facteur qui prédispose les gens à ne compter que sur l'Etat. A cela s'ajoutent les croyances religieuses et superstitieuses qui véhiculent une mauvaise image de l'entrepreneur avec ses perspectives de gains plus importants, dans un milieu où la vie est collective avec une seule préoccupation, la survie de la population.

Plusieurs de ces pays connaissent une instabilité politique qui n'est pas favorable à la création de nouvelles entreprises : guerres tribales, régionales et politiques, etc. (Hull, 1987 et Bouka, 1986).

Dans des pays où la vie familiale(collective) prime sur la vie individuelle, les revenus tirés de la petite entreprise sont versés à la consommation familiale et, en fait, sont dépensés.

Selon Hugon (1988), l'étude des entreprises africaines doit appréhender des réalités différentes qui posent autant des problèmes : la coexistence durable de formes de production très hétérogènes sans que la grande entreprise capitaliste tende à dissoudre la petite ni que le mode de production capitaliste devienne exclusif, le poids des rapports familiaux, ethniques ou des castes altérant le salariat, la rapidité des mutations consécutives aux explosions démographiques et urbaines.

Ainsi donc, pour comprendre les problèmes que rencontrent les créateurs des PME en Afrique, en particulier au Rwanda, nous devons passer par l'étude de l'environnement du créateur.

#### 2.3.2.1. Problèmes psychosociologiques et personnels que rencontrent les créateurs des PME dans les PVD

Les auteurs que nous avons lu n'ont pas suffisamment abordé les problèmes psychosociologiques et personnels que rencontrent les créateurs d'entreprises dans les pays en voie de développement et au Rwanda. A ce niveau, certains des problèmes repris dans le cadre des pays développés nous semblent valables aux yeux des créateurs d'entreprises des PVD dont le Rwanda.

Papin (1986) nous disait que pour réussir, l'entrepreneur doit avoir un bon sens, une curiosité et une ouverture d'esprit ainsi qu'une capacité à communiquer son enthousiasme aux autres. Cela suppose qu'il doit apprendre à se connaître, à connaître ses objectifs et évaluer ses motivations et connaître ses forces et faiblesses. Pour cet auteur, l'entrepreneur doit toujours essayer d'aller plus loin, ne doit pas s'avouer vaincu mais il doit être en mesure de changer de cap à temps si son idée s'avère non rentable.

Ces éléments peuvent donc constituer un handicap sérieux à l'activité entrepreneuriale dans presque tous les pays dans la mesure où très peu d'entrepreneurs s'interrogent sur eux mêmes avant de se lancer en affaires. La revue de littérature nous laisse croire qu'ils ont tendance à voir les problèmes comme provenant d'ailleurs.

D'autre part, Papin (1986), Dupont et Gaulin (1986) nous ont montré que l'entrepreneur-créateur est une personne à solitude, insécure, qu'elle éprouve une méfiance et qu'elle doit faire face à un grand sacrifice familial et financier pour son entreprise. Selon ces auteurs, c'est aussi un être incompris de son entourage à cause du caractère novateur de ses idées. Ceci doit être vrai dans le cas des PVD et du Rwanda ; Hull (1987) et Bouka (1986) en ont déjà souligné l'importance indirectement en disant que la création d'entreprises est perçue, dans les PVD, comme une manifestation de la non réussite dans un circuit régulier où la formation et l'emploi sont assurés par l'Etat.



L'insécurité dont il est question ici peut être importante dans un pays comme le Rwanda où l'échec dans l'activité entrepreneuriale peut entraîner le créateur à être perçu comme un incapable alors qu'une réussite rapide le conduirait à être perçu comme un voleur.

On ne peut donc pas douter que face à cette forte insécurité, le créateur rwandais puisse vivre un niveau élevé de stress qui le pousse à une incompréhension avec son entourage et donc une méfiance de cette dernière et que pour réussir il doit faire preuve de patience et de modestie extraordinaire.

La situation qui découle donc de cette tension constitue un handicap important à la création d'entreprises même si les auteurs comme Williams (1985), Wallot (1985), Boyd et Gumpert (1983) et Naughton (1987) considèrent que cela est caractéristique à la vie entrepreneuriale.

Si nous regardons ce que nous disent Gore (1975), Papin (1986), Cocke (1987), Dupont et Gaulin (1986) et Levasseur (1986) sur les longues journées de travail, nous pouvons admettre que le créateur rwandais n'échappe pas à la fatigue qui découle de ses longues journées de travail et que d'autre part il trouve important le sacrifice d'abandonner sa femme, ses enfants et ses amis. Ainsi, on ne peut pas oublier le sacrifice de revenu bas (salaire) ou incertain dans les premiers jours d'existence de l'entreprise.

Les auteurs comme Collin, Moore et Unwalla (1964), en soulevant les éléments de motivation chez les entrepreneurs ont cité les possibilités de symboles et la satisfaction personnelle. A ces éléments peut être attaché un goût trop élevé du pouvoir qui conduit les entrepreneurs à privilégier leur statut personnel au détriment des objectifs à atteindre.

En nous référant donc à tout ce que nous venons de dire ci-haut et à ce que Dupont et Gaulin (1986) et Papin (1986) disent sur les qualités de création dans le cadre des pays développés, nous pouvons dire que les créateurs rwandais, comme partout, se soucient très peu de savoir si oui ou non ils ont les qualités de création.

#### 2.3.2.1.1. Les problèmes de compétences chez les créateurs dans les PVD

Les auteurs qui ont étudié le problème de compétence chez les entrepreneurs et que nous avons parcouru dans les pages précédentes nous ont montré que les entrepreneurs possèdent des expériences antérieures dans leur industrie ou ont des parents qui étaient aussi entrepreneurs. Cela est peut-être vrai pour le Rwanda. Mais, si on fait référence aux coutumes et valeurs traditionnelles rwandaises qui veulent que l'aîné de la famille puisse être responsable du reste de la famille, de ses frères et soeurs, on peut admettre que cette responsabilité va l'absorber et l'empêcher de se lancer dans les activités créatrices de revenu (entreprises).

Futardo et Haines (1980), Gasse, Brouard et Sy(1985) nous disent que pour réussir l'entrepreneur doit être un administrateur. Cela suppose qu'il doit posséder un certain niveau de formation ou une expérience en gestion ou dans les affaires.

Dans le cas du Rwanda, le bas niveau de formation des créateurs peut expliquer en partie les problèmes qu'ils rencontrent. Cette explication peut nous entraîner à une conclusion qu'au Rwanda les créateurs ne font pas des prévisions du niveau de leurs activités avant de débiter leurs entreprises même si à cela, Papin (1986), ajoute les facteurs qui échappent à leur contrôle comme la conjoncture économique et l'action de la concurrence.

Alors dans ce cas plusieurs solutions sont envisageables notamment le recours à des organismes d'assistance à la création et le développement des relations d'affaires avec les entrepreneurs existants pour combler ces lacunes et développer plus d'expérience ; mais nous pouvons penser que ces deux solutions présentent aussi des problèmes aux yeux des créateurs rwandais.

### 2.3.2.2. Le créateur des PME dans les PVD et son environnement

#### 2.3.2.2.1. Environnement institutionnel dans les PVD et le créateur des PME

Nous avons vu que, dans le cadre des pays développés, les dirigeants d'entreprises restent impatients face aux formalités administratives qu'ils doivent remplir pour démarrer leurs entreprises. Pour eux, il faut supprimer toutes les tracasseries administratives si l'on veut favoriser l'esprit d'entreprise. Toutefois si on se réfère à Papin (1986) et le Ministère rwandais des Finances et de l'Economie (1988), ces dirigeants ont tendance à gonfler l'importance de ces formalités parce qu'ils en ignorent les modalités et parce qu'ils oublient certaines d'entre elles. Ce qui peut être le cas pour plusieurs pays en voie de développement dont le Rwanda et, d'ailleurs, la première réunion nationale de haut niveau sur le développement du secteur privé au Rwanda (4 mai, 1988) ainsi que la deuxième (octobre, 1988) en ont souligné l'importance. Les tracasseries que rencontrent les créateurs face aux formalités administratives qu'ils doivent compléter avant le démarrage sont ainsi des problèmes majeurs au développement du secteur privé et donc de l'entrepreneuriat.

Dans le cadre des pays en voie de développement, les auteurs comme Alami (1987), Hull (1987) ont noté une forte intervention de l'Etat dans toutes les sphères d'activités économiques et sociales.

Ils ont noté que les soutiens des dirigeants politiques africains à la PME sont théoriques, par contre leurs décisions en matière de réglementation et de procédures administratives sont d'un grand impact sur la PME.

Cette forte intervention de l'Etat dans toutes les sphères d'activités, soutenue par les formalités administratives à remplir, s'accompagne de la corruption que très peu d'auteurs ont abordée. Dans le cas du Rwanda, seul Taillefer (1989) y a fait allusion du côté de l'administration des banques.

Dans le cadre des pays développés, la littérature tend à nous montrer qu'il n'existe pas dans ces pays des problèmes de création d'entreprises en rapport avec les modèles de développement choisis. Par contre ces problèmes existent dans les pays en voie de développement.

Bouka (1986), Karambizi (1988), Hull (1987) et Gueneau (1985) nous montrent que ces modèles de développement qui peuvent être des obstacles à la création d'entreprises sont axés sur la satisfaction des biens fondamentaux du plus grand nombre, la constitution d'un ensemble intégré, la capacité d'assurer un processus d'accumulation du capital auto-centré et l'émergence d'un processus politique de définition du projet national.

Dans le cas du Rwanda, ce modèle, véhiculé à travers le codes des investissements, repose sur la substitution sélective des importations, la promotion des exportations en vue d'élargir le marché et rentabiliser les investissements et la création de pôles de développement autres que Kigali et enfin la création d'une symbiose entre les activités industrielles et agricoles.

On peut alors parler du manque de libéralisme économique dans les pays en voie de développement et au Rwanda qui a été souligné par Gentil (1985) qui constata que les coopératives africaines appuient ce manque de libéralisme, car elles sont suscitées par l'Etat pour répondre avant tout à ses propres besoins. Ce manque de libéralisme peut justifier l'instabilité au niveau du commerce extérieur qu'a constaté Hull (1987) au niveau des pays en voie de développement qui libèrent une année l'importation d'un produit et l'interdisent l'année suivante. Il en découle des difficultés chez les créateurs, car la déprotection n'est pas suffisamment prévue à l'avance.

Il va en découler des priorités et réprimandes indirectes pour les créateurs qui ne vont pas bénéficier aux créateurs en PME surtout ceux qui s'orientent dans les secteurs non prioritaires.

C'est ainsi qu'Alami (1987) nous fait remarquer que les codes des investissements, en Afrique, accordent des avantages spécifiques qui ne bénéficient pas aux PME.

Erigée en élément fondamental de la stratégie de développement économique et social, l'entreprise industrielle a bénéficié en Afrique de plusieurs avantages à travers des codes spécifiques d'encouragement. Rares cependant sont les pays où l'entreprise locale organisée, appelée ici encore PME, a bénéficié d'une attention particulière. (Alami, 1987, p.55)

Dans le cas du Rwanda, les secteurs prioritaires sont l'agriculture et l'industrie (Guide de l'investisseur, 1988). Pour ne citer que certains des avantages accordés à ces secteurs, les institutions financières y octroient des crédits à des taux préférentiels d'un maximum de 9 %. De plus, ces crédits bénéficient d'une bonification d'intérêt sur décision du gouvernement.

Suite à tous ces éléments, certains créateurs vont s'orienter dans les secteurs qu'ils n'ont pas désirés. Ceux qui n'auront pas choisis de créer leur entreprise dans les secteurs prioritaires ou qui n'auront pas localisé leurs entreprises dans les zones privilégiées se heurteront à des problèmes d'ordre institutionnel et dans la mesure où l'Etat influence presque toute l'activité économique, ces créateurs risquent de rencontrer les problèmes un peu partout.

Leurs Projets d'entreprises seront ainsi qualifiées, si nous citons Gueneau (1985, p.94) : "d'aventures, trop risqué : nous ne voulons pas jouer avec l'épargne des gens, il faut pouvoir trouver des responsables dynamiques ".

C'est dans cette logique que Hardi (1988) trouve que l'un des enjeux du développement du secteur privé au Rwanda consiste dans le choix d'un modèle de développement axé sur l'initiative privée dans le cadre d'un libéralisme offrant un environnement favorable à l'épanouissement de cette initiative où le rôle de l'Etat est d'orienter, de canaliser et de créer les conditions infrastructurelles de base indispensables au développement.

Un autre problème qui a été souligné au niveau des pays africains par Alami (1987), Pelletier, Koch et Ouellet (1987), et dont la validité au Rwanda fut confirmée par Hardi (1988), est celui de l'information qui fait défaut ou est détenue en grande partie par les organismes étatiques, douaniers, promotionnels ou par les banques et dont l'accès reste difficile. Lorsque disponible, cette information est d'une approche trop globale qui ne permet pas de procéder à des études de faisabilité très raffinées. En ce qui a trait au Rwanda, Hardi (1988) fait un constat que l'information économique notamment industrielle et commerciale fait sensiblement défaut Rwanda. Pour ce dernier, c'est un autre enclavement qui s'ajoute à l'enclavement géographique du Rwanda. Or l'efficacité dans les échanges et la compétitivité sont fonction de l'accès rapide à l'information.



Il propose alors le recours au support documentaire ou celui de la consultation informatisée des banques de données ou l'utilisation des services spécialisés de courtage en information économique.

A notre avis, le problème de manque d'information est un problème important dans le démarrage. Il peut conditionner la survie future même de la nouvelle entreprise qui est créée car c'est sur les informations disponibles à l'entrepreneur ou à celui qui élabore le projet que vont reposer tous les scénarios de l'entreprise. Les informations non pertinentes ne feront qu'hypothéquer l'avenir de la nouvelle entreprise. Dans une étude réalisée à Kinshasa et à Lubumbashi au Zaïre par Pelletier, Koch et Ouellet (1987), ces derniers concluent qu'il n'y a rien d'étonnant de retrouver dans les discours politiques les meilleures intentions gouvernementales à l'endroit de la PME mais que par contre, les petits entrepreneurs ne peuvent compter sur l'aide de l'Etat et préfèrent d'ailleurs garder leur distance vis-à-vis ses représentants qui sont souvent vus comme des "percepteurs de fonds personnels", des entraves au développement de leur entreprise.

#### 2.3.2.2.2. Le créateur des PME dans les PVD et son environnement fiscal et juridique

Dans le cadre des pays développés, nous avons vu que l'Etat intervient dans l'activité économique et sociale pour diverses raisons. En nous référant à Belley (1987), nous savons que la fiscalité est un élément important qui agit sur le taux de création de nouvelles entreprises dans la mesure où elle influence la capacité d'épargner des individus en limitant le processus d'accumulation du capital.

Dans le cadre des pays en voie de développement et du Rwanda, la fiscalité peut affecter le taux de création d'entreprises dans le sens de Schaer (1983). Ainsi, les entreprises de ces pays seront soumises à une grande contribution au niveau fiscal et des charges sociales à supporter. Cette fiscalité s'étend au niveau des tarifs douaniers qui, selon Hull (1987), sont moins élevés pour l'importation des équipements lourds et augmentent progressivement pour les équipements moins lourds.

D'un autre côté, cet auteur nous fait remarquer que même dans le cas où les entrepreneurs en PME, des PVD, ont droit à une exonération, ils peuvent l'ignorer ou trouver qu'il est trop compliqué, trop long d'en faire la demande. Ce qui peut être le cas pour le Rwanda. On peut donc penser que le démarrage sera moins aisé dans le secteur de pointe utilisant une technologie moins lourde.

### 2.3.2.2.3. Environnement international et les problèmes que rencontrent les créateurs des PME dans les PVD

Les créateurs des PME dans les pays en voie de développement sont obligés de supporter un certain poids découlant de l'environnement international. Ce poids se traduit par une série de chocs qui ne sont pas amortis par les pouvoirs publics et qui, souvent, les considèrent comme faisant partie du risque des affaires.

En effet, ces créateurs comme nous dit Alami (1987), sont obligés de dépendre de l'environnement international tant pour les équipements, l'approvisionnement ou la clientèle, car l'entreprise africaine dépend de l'étranger pour ses équipements et leur maintenance. Si elle n'importe pas toujours ses équipements et sa matière première principale, elle ne peut pas se passer d'importer directement ou indirectement les matières secondaires indispensables. Les difficultés que rencontrent les créateurs à ce niveau sont donc liées à l'importation des équipements et des matières premières.

Si nous nous en tenons au rapport de la deuxième réunion nationale de haut niveau sur le développement du secteur privé au Rwanda(1988), nous pouvons dire qu'en plus des difficultés que nous avons soulevées ci-haut en rapport avec les tarifs douaniers qui sont élevés pour les équipements légers, pour l'importation des équipements à l'étranger, les créateurs des PME au Rwanda ont des difficultés d'accès rapide et efficace à la documentation et aux informations techniques.

En plus ils n'ont pas de capacités pour analyser les spécifications techniques afin de choisir les équipements appropriés.

Alami (1987) a soulevé un autre problème important pour les créateurs des PME, celui de l'étroitesse du marché local qui oblige l'entreprise à exporter vers le marché extérieur. Dans le cas du Rwanda, ce problème est important et développe encore davantage la dépendance du pays de l'étranger. Si nous nous référons à l'exposé du Directeur Général de la Banque Rwandaise de Développement (Ministère des Finances et de l'Economie 1988), cette étroitesse du marché local est véhiculée par la faiblesse du pouvoir d'achat de la population. A cela, nous pouvons ajouter l'éparpillement de la population sur les collines, ce qui ne rend pas l'accès facile. Sur ce, ajoute le Comité de Suivi du développement du secteur privé au Rwanda (21 Juin 1988), il est difficile de promouvoir de nouveaux produits dans le monde rural, car on ne sait pas ce dont la population a besoin. Et, enfin, le problème de faiblesse du marché se justifie aussi par l'éloignement du littoral qui ne facilite pas non plus les exportations.

Ainsi donc, plusieurs pays africains dont le Rwanda ont une forte dépendance de l'étranger qui se répercute même sur la création d'entreprises à l'intérieur du pays. Pour ainsi dire, tout changement intervenu dans les pays partenaires du créateur peut se répercuter directement sur lui. Il en est de même des changements rapides que connaît l'économie mondiale.

A cela, il faut ajouter le manque de liaisons maritimes ou aériennes avec l'étranger ainsi que le réseau routier ou de chemin de fer insuffisamment étendu ou un réseau téléphonique non suffisamment développé. Tous ces éléments limitent les possibilités des créateurs qui doivent transiger avec l'étranger avant de créer leurs entreprises.

Hull (1987) quant à lui, soulève le problème du taux de change. Pour lui, les gouvernements du Tiers-Monde maintiennent souvent un taux de change élevé mais accordent des conditions favorables aux firmes importantes (les grandes firmes qui importent normalement plus d'équipement). De ces faits, les politiques concernant le change tendent à encourager l'augmentation de capital dans les industries de grande envergure et à décourager la création des petites et moyennes entreprises.

#### 2.3.2.2.4. Environnement socio-culturel dans les PVD et les problèmes que rencontrent les créateurs des PME

D'après Alami (1987), les usages et coutumes des pays du Tiers-Monde ont un très grand impact sur les relations d'affaires et la manière de les gérer. La tradition orale du contrat est encore généralisée. Autrement dit, vouloir matérialiser le contrat par un acte écrit peut être mal perçu. C'est ainsi que toutes les relations sont liées avec les mentalités locales et sont parfois gérées en dehors des procédures et réglementations préétablies souvent en similitude avec l'étranger.

Donc plusieurs éléments qui relèvent de l'informel coexistent dans les mentalités et les relations sociales ainsi que les relations d'affaires pour constituer des obstacles auxquels est confronté tout créateur qui cherche à lancer son entreprise.

Dans leur rapport pour l'ACDI, Pelletier, Koch et Ouellet (1987) citent Sy :

"Les valeurs africaines traditionnelles ont tendance à concevoir le travail productif non pas comme un bien en soi, mais seulement comme un moyen de subvenir aux nécessités de la vie où les loisirs, l'étalage et la consommation abondante sont fortement valorisés". p.17

Cela a un impact sur les créateurs, car ils doivent concilier les obligations sociales de la grande famille avec les notions de profit, de productivité et de croissance de leurs entreprises. Ces objectifs sont de loin capables d'être conciliés, ce qui fait que cela constitue un obstacle important que doit surmonter le créateur.

Dans leur rapport de mission Pelletier, Koch et Ouellet (1987) constatent en plus que l'entrepreneur zaïrois est isolé des autres entrepreneurs autochtones avec qui il n'entretient que très peu de relations d'affaires et d'échanges. On peut de là supposer que les échanges entre créateurs, eux mêmes d'une part, et créateurs et entrepreneurs, d'autre part, sont minimes au Rwanda.

Dans les entreprises existantes, les entrepreneurs ont des difficultés pour déléguer leurs responsabilités. Ces difficultés les empêchent de recourir à des conseillers professionnels qu'ils considèrent comme des espions et envers qui ils développent une méfiance.

Selon Hull (1987), l'entrepreneur africain parti de rien, qui a lancé tout seul une affaire, est souvent peu disposé à déléguer des responsabilités et l'autorité à des jeunes diplômés qui connaissent les techniques modernes de gestion. Ainsi donc, le propriétaire confond volontiers la création d'une affaire et la façon de la gérer. Il est tenté de centraliser le pouvoir de décision et de s'occuper du moindre détail de gestion plutôt que de déléguer la responsabilité.

Selon Bouka (1986), pour développer l'entrepreneuriat en Afrique, il se pose de problèmes en rapport avec les conditions politiques à savoir le libéralisme et la stabilité économique ainsi que la formation non adaptée aux besoins du pays et des créateurs d'entreprises. Dans le cas du Rwanda, concernant le libéralisme et la stabilité économique, nous avons noté des interventions de l'Etat pour la réglementation de l'activité économique par les procédures d'homologation et de fixation des prix. Mais à tout cela, nous pouvons ajouter un phénomène social, celui de la formation qui peut être mal adaptée aux besoins des créateurs.

Au niveau de la mentalité, Sinamenye (1986), Ntezilyayo (1986), Bagiramenshi, Bazihizina et Barnand (1986) nous laissent croire que le rwandais, c'est quelqu'un qui agit avec une logique : " il a évolué", il a mis sur pied un système de production qui lui permet de survivre jusqu'à présent. Il n'est pas fataliste, il est prudent, il attend de voir des résultats, il ose peu investir par peur du risque de perdre ce qu'il a. Il n'a donc pas soif de savoir, " il travaille avec routine ", il ne planifie rien, ne calcule rien, il regarde si ça exige beaucoup d'efforts, même quand il a appris la valeur des thèmes, leur usage, il ne veut pas passer à la pratique.

Comme on le voit bien, la mentalité de la population rwandaise, ses valeurs et usages constituent un handicap important sur l'entrepreneuriat et donc sur la création d'entreprises dans ce sens que leur aboutissement en est que le rwandais ose peu investir et préfère le statu quo. Cette mentalité conduit, en général, le rwandais à s'interroger sur le bien fondé de ça, car il aura peur de la nouveauté et n'acceptera pas facilement l'innovation qui serait introduite. Ceci est d'autant plus renforcé par l'existence de la religion traditionnelle qui pratique le culte aux ancêtres et qui interdit la consommation et l'usage de certaines choses. Aussi, ces auteurs constatent que la société rwandaise est encore fondée sur des finalités collectives d'où l'initiative individuelle comme la création d'entreprises sera vue et interprétée comme une séparation vis-à-vis du lignage, du clan et de la tribu.



2.3.2.2.5. Environnement économique et financier et les problèmes que rencontrent les créateurs des PME dans les PVD.

Si nous nous référons à Belley (1987), on peut dire que les interventions de l'Etat dans l'activité économique essaient de limiter les inconvénients de l'instabilité économique. Ces instabilités qui peuvent se traduire par la hausse généralisée des prix, des salaires, des taux d'intérêts se répercutent sur l'activité entrepreneuriale.

Dans le cas du Rwanda, en nous référant au rapport du Ministère Rwandais des Finances et de l'Economie (septembre 1988) et au Guide de l'investisseur (Ministère rwandais des Finances et de l'Economie, 1989), nous pouvons admettre l'existence d'un niveau important d'instabilité économique qui peut freiner la propension à la création d'entreprises. L'un des problèmes que rencontrent les créateurs des PME dans les pays en voie de développement, lié à l'environnement économique est celui du marché qui a certaines spécificités.

Neck (1976), Sinamenye (1986), Africa Scope (1988) et Hull (1987) soulignent que l'une des spécificités de l'environnement économique africain est l'étroitesse des marchés. Ce qui fait que les créateurs des PME se heurteront d'abord à ce problème.

Dans le cas des Grands-lacs comprenant le Zaïre, le Burundi, le Rwanda, l'Uganda et la Tanzanie, Mathias Sinamenye (1986) souligne que l'étroitesse du marché intérieur peut être illustrée par le niveau du PNB per capita qui s'élevait à 214 \$ en 1983 et la population totale de ces pays qui s'élevait à 74,6 millions d'habitants disséminés sur 3, 58 millions de kilomètres carrés. Pour le cas particulier du Rwanda, le revenu par habitant était d'environ 259,3 \$ en 1986 (Ministère rwandais des Finances et de l'Economie, 1988) dont le taux de croissance annuel moyen n'a été que 2,6 % entre 1982 et 1986.

Pour Hull(1987), les politiques agricoles des pays en voie de développement restreignent la croissance des revenus ruraux réduisant ainsi les marchés des petites entreprises locales.

Dans le cas particulier du Rwanda, l'éloignement du littoral, ajouté à l'étroitesse du marché intérieur entrave l'industrialisation et donc la création d'entreprises, car on est amené à importer les matières premières ou à exporter en dehors de la région. En effet, les coûts de transport des inputs importés alourdissent les prix de revient et renforcent la concurrence des produits finis importés. Cet enclavement pénalise aussi l'exportation en réduisant la compétitivité et en rendant irréalisable une industrie transformant les matières premières importées en vue de l'exportation ultérieure.

Selon Neck (1976), Sinamenye (1986), Bagiramenshi (1986), les créateurs d'entreprises se heurtent au taux d'urbanisation peu élevé. Le taux d'urbanisation très faible et le pouvoir d'achat souvent limité ne permettent pas d'identifier des créneaux assez large favorisant l'implantation de plusieurs unités qui fabriquent le même produit. Souvent, l'entreprise est obligée à contre-coeur de diversifier sa production pour utiliser au mieux sa capacité ou éviter de prendre de gros risques sur un seul produit. Ce qui n'est pas facile pour quelqu'un qui envisage de créer une PME.

Cette faiblesse que représentent la taille du marché et l'absence de concentration au niveau de la production vont entraîner des difficultés à travailler en sous- traitance. Ce qui fait que le créateur d'entreprises dans les PVD aura la difficulté de bénéficier du marché de la sous- traitance à cause du manque d'information sur la taille du marché et le faible degré de concentration des entreprises existantes.

Alami (1987) a souligné un problème concernant le marketing dans les PVD. Pour lui, les traditions commerciales locales n'ont pas encore été suffisamment étudiées et intégrées dans les approches du marketing moderne avec lequel elles vivent en juxtaposition. Ainsi, la consommation d'un produit particulier, le réseau de distribution sont fonction des structures familiales et traditionnelles et des pratiques spécifiques. Aussi, compte tenu du niveau de formation générale et des traditions sociales, la publicité revêt également quelques spécificités.

Les moyens audio-visuels étant probablement un meilleur support publicitaire que tout autre média écrit.

De leur côté, Bouka (1986), Ntongon (1986), Hull (1987) soulèvent le problème de financement et des taux d'intérêt comme étant des grands problèmes auxquels se heurtent les créateurs des PME dans les PVD. Ce problème, comme nous l'avons montré ne date pas d'aujourd'hui. Déjà, en 1957, le House Small Business aux USA s'interrogeait pour savoir si les opportunités de financement sont adéquates pour les PME.

Aujourd'hui, plusieurs auteurs ont trouvé une réponse là-dessus. Dans presque tous les pays et au Rwanda, il y a conservatisme des institutions financières (Belley, 1987, Litvak et Maule, 1974, Arocena, 1983, Knight et Ferguson, 1984 et Obermayer, 1983), les créateurs ne connaissent pas leurs sources de financement (Levasseur, 1986 et Papin, 1986) alors qu'elles sont limitées (Levitsky, 1981). D'autre part, ces mêmes créateurs ne connaissent pas les critères de financement, ce qui condamne déjà au départ un bon nombre d'entre eux.

Nous avons vu que ces critères sont soit psychologiques, économiques ou financiers. Par rapport aux critères psychologiques, on peut dire que le banquier a d'abord tendance à utiliser son jugement et à se fonder sur la confiance, l'honnêteté, la loyauté, l'esprit d'entreprise, la capacité d'adaptation et la compétence de l'entrepreneur.

Cela est d'autant plus vrai au Rwanda et dans plusieurs pays africains, dans la mesure où le créateur peut être soumis à une série de réserves : ouverture préalable d'un compte bancaire et le tourner pendant une période minimale, etc. Le banquier se développe donc une attitude vis-à-vis du créateur laquelle peut aller jusqu'à la méfiance totale comme l'ont souligné, pour les banques commerciales, Ntongon et Nko'o(1986).

En recourant aux critères économiques et financiers, les banques se couvrent derrière le langage des ratios de rentabilité pour créer un dialogue de sourds avec les créateurs, en exigeant un niveau minimum de couverture de la dette et enfin, en exigeant des garanties énormes qu'un créateur débutant ne saurait trouver. C'est d'ailleurs dans cette logique que Hull (1987) est allé un peu plus loin en soulignant que quand les petites entreprises ont obtenu un financement nécessaire. Ce dernier est allé à des emprunteurs influents qui ont un bon crédit plutôt qu'à de nouveaux entrepreneurs.

Ntongon et Nko'o (1986) et Taillefer (1989), trouvent que le problème fondamental auquel est confronté le promoteur de PME auprès des banques commerciales est la méfiance de celles-ci à son égard. Pour le banquier en effet, la PME est un financement à très haut risque dont la rentabilité marginale n'est pas évidente.

Ce genre de financement rencontre donc une série de réserves auprès des banques commerciales : obligation d'ouvrir au préalable un compte dans la banque et de le faire tourner pendant une durée minimale de 6 mois ; réduction au minimum des termes des crédits d'investissement (généralement 5 ans) et de la période de différé de remboursement (six mois à un an) ; réticence à considérer les fonds de roulement comme faisant partie intégrale des crédits d'investissement et à les financer comme tels. Enfin, la réticence à accorder des facilités de trésorerie, mais la tendance plutôt à laisser financer les immobilisations ou le fonds de roulement au moyen de découverts bancaires. Ce qui entraîne naturellement des coûts financiers élevés qui viendront gréver la rentabilité de l'entreprise et enfin le problème de garanties demandées au promoteur.

Eu égard aux banques commerciales du Rwanda, Taillefer (1989) note plusieurs manquements qui, pour nous, sont un frein au développement du secteur privé et de la PME. En analysant leur encours de crédit, il a constaté que les banques commerciales ont un faible encours pour les investissements productifs, leur priorité de financement va à l'importation. Les banques commerciales, au Rwanda financent très peu le long terme. D'autre part, les délais de grâce en matière de remboursement, nécessaires en attendant que l'investissement entre en production, sont accordés avec parcimonie.

Les banques commerciales n'accordent pas de concours aux créateurs dans l'élaboration de leurs projets et les financements accordés sont en priorité axés sur les garanties et non sur la rentabilité des projets. Enfin, les banques commerciales manquent de courtoisie et de déontologie bancaire envers les promoteurs de projets.

Selon Taillefer (1989), les états majors des banques semblent être composés de gens très occupés qui reçoivent peu leurs clients et les promoteurs de projets. Ces promoteurs se plaignent notamment du fait que la composition des dossiers de demande de financement est rarement indiquée et qu'on leur demande un document, puis une pièce puis encore un certificat, etc. Ce qui allonge souvent inutilement les délais d'étude. Certains se plaignent des multitudes de commissions qui frappent les opérations bancaires empêchant toute prévision financière correcte. Enfin, les opérateurs économiques mettent en cause les pratiques de pots de vin pour accéder au crédit de même que l'absence de secret bancaire : divers investisseurs disent clairement que telle ou telle personne correspond exactement au projet qu'ils avaient eux mêmes soumis à leur banquier. On peut noter que plusieurs de ces remarques restent valables aussi bien pour les banques commerciales que pour les banques populaires et la banque rwandaise de développement.

Ntongon et Nko'o (1986) avancent aussi que les banques de développement ont une seule différence avec les banques commerciales, elles ont une vocation générale et, exception faite du financement de la trésorerie, elles utilisent les mêmes techniques.

S'agissant des banques centrales, ces auteurs constatent que bien que n'étant pas en contact direct avec les promoteurs, les banques centrales exercent néanmoins grâce au réescompte, une influence sensible sur le financement des projets. Dans le cas du Rwanda par exemple, avant 1987, tous les projets dont le financement dépassait sept millions étaient soumis à la banque centrale. Pour le moment, ce plafond serait fixé à 25 millions de Frw (Ministères des Finances et de l'Economie, 1988). En effet, dans les PVD, dépendamment du rôle de la banque centrale, il arrive que la décision finale de la banque primaire d'accorder ou de refuser le financement et, en tout cas, le coût de celui-ci soit liée à la décision de la banque centrale d'accorder ou non la réescompte.

Le problème pour les promoteurs des PME tient d'abord à l'étroitesse de la définition de la PME retenue par les banques centrales qui, au vu de l'évolution économique du pays, peut rester en deçà des réalités et diverger avec les définitions utilisées par les autres institutions financières et les organismes de l'assistance et d'encadrement des PME.

Concernant les taux d'intérêts, si nous nous référons au rapport de la deuxième réunion nationale de haut niveau sur le développement du secteur privé au Rwanda (1988), les opérateurs économiques considèrent qu'ils sont généralement supérieurs aux taux de rendement de leurs investissements.



Si on se fie toujours à ce rapport, la Banque Nationale du Rwanda aurait révisé ce taux à la baisse passant d'une fourchette de 12 à 17% à celle de 9 à 12%. On se demande alors si ces nouveaux taux vont rencontrer les rendements des investisseurs rwandais particulièrement ceux qui investissent dans les PME.

A ces taux d'intérêts qui ne rencontrent pas les rendements des investisseurs s'ajoute donc le problème de difficultés d'accès aux crédits. Pour Hull (1987), les PME n'ont pas accès au crédit institutionnel ni aux facilités offertes par l'Etat. Pour lui, même quand des petites entreprises ont obtenu le financement nécessaire, celui-ci est allé à des emprunteurs qui sont influents et ont un bon crédit plutôt qu'à de nouveaux entrepreneurs. Aussi trouve-t-il que les directives administratives sur les taux d'intérêt, comme sur les emprunts et les prêts du secteur financier organisé, font que les intermédiaires ont avantage à consentir des prêts à des grandes sociétés dont la propriété est souvent étrangère.

Enfin, on ne peut ignorer que l'inflation qui se mesure par la hausse généralisée des prix et ou salaires affecte la stabilité économique et sociale en influençant l'activité de création. De là, le dernier problème sur le plan économique auquel se heurte le créateur rwandais est celui en rapport avec le contrôle des prix et leur processus d'homologation. En effet, même si ce dernier a été aboli, il a été remplacé par celui de la déclaration préalable des prix.

Les opérateurs économiques trouvent que le nouveau système a le seul avantage de la rapidité et que du reste il a les mêmes effets que le processus d'homologation (Ministère des Finances et de l'Economie, 1988)

#### 2.3.2.2.6. Environnement technologique dans les PVD et les problèmes que rencontrent les créateurs des PME

L'environnement technologique peut causer des problèmes aux créateurs des PME de plusieurs façons. La PME africaine et, par conséquent celle du Rwanda, continue d'importer la quasi-totalité de ses équipements. D'autre part, les activités industrielles modernes nécessitent de plus en plus de connaissances exigeant une formation de base solide et une formation appropriée du personnel. Or cette formation n'est souvent pas existante dans la PME africaine. Le défaut de maîtriser la technologie est encore plus grave au niveau de l'entretien des équipements (Alami, 1987 et Ministère rwandais des Finances et de l'Economie, 1988). Aussi, la PME africaine, dont du Rwanda, doit faire appel au constructeur étranger de l'équipement, tant pour obtenir les pièces de rechange que pour la réparation. A cette dépendance technologique s'ajoute la faiblesse de la recherche et de l'innovation pour limiter la créativité technologique à un simple transfert parfois même sans une adaptation aux nécessités locales. Le créateur des PME des pays en voie de développement fait alors face à un problème de dépendance de l'étranger pour obtenir sa technologie dont il ne maîtrise pas son utilisation et son entretien. Cette technologie n'est souvent pas adaptée aux besoins de son projet. Selon Hull (1987), la PME africaine va ainsi dépendre d'intermédiaires et de bailleurs de fonds.

### 2.3.3. Formulation des objectifs de la recherche

Notre recherche avait deux principaux objectifs au départ : le premier est celui d'explorer les sources des problèmes dans la création des PME au Rwanda, le deuxième est celui d'identifier les variables spécifiques qui affectent la création des PME au Rwanda. Et, comme objectif secondaire, notre recherche avait pour but de reconstituer le processus de création des PME au Rwanda en dégagant les difficultés que les créateurs rencontrent par rapport à l'insertion dans les réseaux d'affaires et d'accessibilité aux ressources.

Par rapport au premier objectif, la revue de la documentation nous a montré l'existence de deux sources de problèmes dans le cadre général des pays développés : les problèmes personnels aux créateurs et les problèmes en rapport avec leur environnement. Dans le cadre des PVD et du Rwanda, la documentation met l'accent sur les seuls problèmes environnementaux.

Par rapport à notre deuxième objectif, il s'agissait de mettre en relief les problèmes que rencontrent les entrepreneurs rwandais dans la création des PME. Sur ce, la revue de littérature nous a montré une divergence dans les variables qui sont retenues par les différents auteurs.

Particulièrement, les auteurs qui se sont intéressés aux pays développés ajoutent aux variables en rapport avec l'environnement du créateur, que nous rencontrons dans les PVD et au Rwanda, les variables en rapport avec la personne du créateur : les problèmes psychosociologiques et personnels du créateur et les problèmes en rapport avec ses compétences.

Au sein même des PVD et au Rwanda, il ne semble pas y avoir consensus sur les principales variables qui affectent la création des PME. On peut tout de même noter que les problèmes cruciaux demeurent relatifs à l'acquisition du financement auprès des banques, à l'insertion des entrepreneurs dans les réseaux bancaires et administratifs et la préparation à la fonction entrepreneuriale.

Notre troisième objectif étant secondaire aux deux précédents, ne peut être atteint dans le cas du Rwanda qu'à partir des problèmes identifiés par les créateurs et leurs suggestions pour les améliorer.

La revue de la documentation nous apporte donc peu de réponses par rapport à nos objectifs de départ. En plus des difficultés que nous venons de signaler, à notre connaissance, très peu d'études se sont penchées sur ces objectifs, dans le cadre des pays en voie de développement et du Rwanda. La littérature qui existe là-dessus est faite soit à partir des études peu structurées (petit échantillon, faiblesse méthodologique, etc.) ou soit à partir des perceptions des gens qui s'intéressent à la création des entreprises (banquiers, fonctionnaires, politiciens et écrivains).

Nos objectifs restent donc, en premier lieu : vérifier à partir des perceptions des créateurs si les problèmes en rapport avec la personne du créateur et les problèmes en rapport avec son environnement constituent des véritables problèmes à la création des PME au Rwanda ; en deuxième lieu, nous voulons, à partir des perceptions des créateurs, identifier les principaux problèmes auxquels font face les créateurs rwandais eu égard à ce qui nous est proposé dans la littérature et, finalement, nous devrions à partir de ces perceptions reconstituer le processus de création des PME au Rwanda et les difficultés d'insertion dans les réseaux d'affaires et d'accessibilité aux ressources.

Afin d'atteindre ces trois objectifs, nous aurons besoins des informations suivantes :

### 2.3.3.1. Besoins en informations sur les facteurs psychosociologiques et les compétences du créateur au Rwanda

Les facteurs psychosociologiques sont des facteurs qu'on peut assimiler à la personne du créateur. Ces facteurs ainsi que les compétences du créateur peuvent influencer ses problèmes de création.

#### a. profil du créateur

- . âge
- . sexe
- . rang parmi les enfants
- . niveau d'éducation et de formation

#### b. son historique et expériences antérieures

- . expériences de travail
- . expérience en gestion
- . spécialisation

#### c. comment il se perçoit dans son environnement (compétences)

- . les qualités de création
- . les forces et faiblesses du créateur
- . la connaissance des objectifs à atteindre
- . son bon sens, curiosité et ouverture d'esprit
- . sa perception du scepticisme qui découle du caractère novateur de ses idées
- . sa capacité de changer de cap à temps si son idée s'avère non rentable
- . la capacité de prévoir les coûts de fonctionnement et de marketing
- . la capacité de réaliser les études de pré faisabilité et de faisabilité
- . la capacité de saisir et ou gérer les opportunités d'affaires
- . le recours à des organismes d'assistance à la création
- . les relations d'affaires entre créateurs et entrepreneurs existants

d. sa décision de se lancer en affaires et motivation

- . le goût du pouvoir (par rapport aux objectifs)
- . la perception du créateur face à l'acte de création
- . les perceptions du créateur face à son entourage
- . les perceptions du créateur face aux sacrifices à consentir (heures de travail, salaire, famille, amis)
- . autres éléments de motivation

#### 2.3.3.2. Besoins en informations sur les perceptions du créateur face aux facteurs environnementaux

Les environnements économique, financier, technologique, politique, fiscal, social et étranger influencent la création d'entreprises. Ils sont donc des sources importantes des problèmes que rencontrent les créateurs

a. environnement économique

- . la stabilité économique
- . le marché - local
  - étranger
- . le pouvoir d'achat de la population
- . le contrôle des prix
- . le processus d'homologation des prix

b. environnement politique et administratif

- . les formalités exigées pour créer une PME
- . la corruption
- . le modèle de développement
- . les politiques de l'Etat
- . la stabilité politique
- . les procédures administratives
- . l'obtention de l'information voulue
- . l'instabilité du commerce extérieur

c. environnement fiscal et juridique

- . la fiscalité
- . les charges sociales à supporter
- . les tarifs douaniers

d. environnement social

- . les religions traditionnelles
- . les valeurs sociales
- . les usages et coutumes
- . la mentalité de la population
- . le niveau de formation de la population
- . les moyens de communication
- . la répartition de la population sur tout le territoire
- . le taux d'urbanisation

e. environnement financier

- . les sources de financement
- . le conservatisme des institutions financières
- . les critères de financement
- . la connaissance des sources de financement
- . l'attitude du banquier face au promoteur de PME
- . le plafond de financement à la PME
- . les termes de l'investissement
- . le financement du fond de roulement
- . les garanties exigées

f. environnement technologique

- . le recours à l'assistance technique et commerciale
- . le degré d'adaptabilité de la technologie importée
- . les difficultés dans l'obtention de la technologie

g. environnement international

- . les fournisseurs - équipements
  - matières premières
- . les échanges du créateur avec l'étranger
- . le taux de change
- . les liaisons maritimes
- . les changements dans les pays partenaires du créateur



#### 2.3.4. Les intérêts de la recherche

##### 2.3.4.1. Du point de vue théorique

Nous venons de signaler, ci-haut, l'absence du cadre théorique formalisé sur les problèmes de création des PME au Rwanda. L'étude devrait donc nous permettre d'en constituer un.

D'autre part, les auteurs qui ont abordé ces problèmes dans le cadre des PVD et du Rwanda l'ont fait sans se situer par rapport aux approches existantes de création d'entreprises. L'étude devrait nous permettre de situer les problèmes de création des PME au Rwanda par rapport aux approches existantes ou nous suggérer une nouvelle approche.

##### 2.3.4.2. Du point de vue pratique

L'étude devra nous fournir des informations sur les problèmes majeurs de création des PME au Rwanda. La connaissance de ces problèmes permettra aux intervenants auprès de ces dernières de mieux répondre aux préoccupations des entrepreneurs potentiels afin de favoriser la création des PME au Rwanda. Sans doute, la recherche va susciter d'autres recherches pour résoudre les problèmes présentés. Enfin, cette recherche va permettre de constituer des outils stratégiques adaptés au contexte rwandais pour le créateur et le responsable de promotion de la PME.

## CHAPITRE 3

### METHODOLOGIE

Ce chapitre synthétise la démarche suivie pour la réalisation de l'enquête.

#### 3.1. Les sources d'informations

Les besoins en informations, que nous avons présentés dans les pages précédentes, nous ont conduit à identifier certaines personnes comme sources de nos données. Il s'agit des propriétaires-dirigeants, pour les PME à propriété unique, des actionnaires majoritaires et ou dirigeants des PME ayant participé au processus de création, des promoteurs pour les projets des PME au stade très avancé, d'autres personnes dans les PME qui sont jugées par les personnes précédentes comme détenant suffisamment d'informations sur la création de leur entreprise.

Comme il n'existe pas de liste officielle pour toutes ces personnes, nous avons été obligés de recourir à des listes que nous ont fourni le Ministère des Mines, Industrie et Artisanat (MINIMART), le Ministère du Plan, Technoserve, Inc., les Banques Populaires, la Banque Rwandaise de Développement, l'Association pour l'Entrepreneurship Rwandais (en création) et la Caisse d'Epargne du Rwanda.

### 3.2. Type d'étude

Nous voulons explorer les raisons possibles expliquant pourquoi il y a très peu de PME qui se créent au Rwanda et pourquoi une bonne partie de celles qui se créent disparaissent dans peu de temps. Notre but n'est donc pas celui de contribuer directement à la solution du problème, mais bien de l'identifier d'où la nature exploratoire de la recherche.

Nous avons tenté au départ de nous orienter vers une recherche descriptive mais, vu que cette méthode exige des formes assez structurées pour la collecte des données et qu'elle se veut précise, jusqu'à contrôler la marge d'erreur associée aux résultats, alors que nos ressources étaient très limitées, nous l'avons alors abandonnée au profit de la recherche exploratoire.

### 3.3. Instrument de mesure

Notre instrument de mesure est un questionnaire élaboré à partir de nos informations nécessaires. Il s'inspire des questionnaires qui ont été utilisés dans les recherches de Lorrain et Raymond (1988) : "profil des nouvelles entreprises québécoises" ; Lorrain (1989) en collaboration avec le Ministère de l'Industrie du Commerce et de la Technologie : "Recherche sur l'entrepreneuriat Jeunesse du Québec" et Tollah (1990) : "la création des PME en Côte d'Ivoire".

Il comprend quatre principales sections : l'identification de l'entreprise (projet), l'identification de l'entrepreneur, la décision de créer son entreprise et préparation du projet et, enfin, les difficultés rencontrées.

L'agencement des questions ne suit pas une chronologie dans nos concepts et variables tel que présentés dans les pages précédentes mais répond plus au souci d'obtenir l'information voulue chez le répondant.

Le tableau suivant résume ce questionnaire :

SECTIONS	TYPES DE QUESTIONS	TYPE D'ECHELLE
1. Identification de l'entreprise(projet)	Fermées	--
2. Identification de l'entrepreneur	Fermées	--
3. Décision de créer son entreprise	Fermées	--
4. Difficultés rencontrées		
a) Questions communes(Projets et Entr.)		
- temps et lieu tranquille	Fermées	Echelle de
- expérience en gestion et connaissance du secteur d'activités	Fermées	
- prévision du volume des affaires	Fermées	
- problèmes familiaux	Fermées	Likert
- problèmes par rapport à l'entourage	Fermées	
- problèmes de préjugés	Fermées	
- problèmes d'épuisement	Fermées	en
- problèmes des partenaires	Fermées	
- problèmes avec l'assistance à la création	Fermées	6 points
- problème d'information	Fermées	
- problème en rapport avec le code des investissements	Fermées	
- formalités administratives et rôle joué par l'Etat	Fermées	d'ancrage
- marché local	Fermées	
- marché d'exportation	Fermées	
- financement bancaire	Fermées	

- conflits avec les entreprises existantes	Fermées	échelle
- instabilité politique	Fermées	de Likert
- instabilité économique	Fermées	
- contributions fiscales et charges fiscales	Fermées	en 6 points
- relations d'affaires	Fermées	d'ancrage
- marché de sous-traitance	Fermées	
- organismes d'assistance à la création	Ouvertes et Fermées	Ordinale # 5
- création et sacrifices à consentir	Fermées	Nominale # 3
- conseils à la création des PME	Ouvertes	--
- critères pour octroi de crédit bancaire	Ouvertes	--
- critères pour octroi des permis et autorisations	Ouvertes	--
b) Volet de ceux qui ont déjà démarré leur entreprise		
- accès aux ressources	Fermées	Echelle de
- importation des équipements, pièces de rechange et matières premières	Fermées	Likert
- financement bancaire	Fermées	
- formation du personnel	Fermées	en 6 points
- traditions locales, mentalités, coutumes et religions traditionnelles	Fermées	d'ancrage

### 3.4. Population et échantillonnage

La population à laquelle nous faisons référence est l'ensemble des PME oeuvrant au Rwanda, sans distinction de secteurs d'activités.

La population que nous étudions est constituée de l'ensemble de PME existantes ou de projets de PME au stade très avancé. Par stade très avancé, nous entendons que le projet se situe au moins au stade de recherche de financement.

La taille de notre échantillon initial était donc constituée de 40 entreprises ou projets sans considération de secteur d'activités. De ce nombre, nous avons pu obtenir 28 réponses dont 22 PME existantes et six projets de PME (Tableau 1).

Tableau 1

Répartition de l'échantillon et questionnaires retournés par Préfecture Administrative

PREFECTURE	Echantillon		Questionnaires retournés	
	N	%	N	%
Kigali(1)	20	50,0	14	50,0
Gitarama	1	2,5	1	3,6
Butare	3	7,5	2	7,1
Gikongoro	1	2,5	1	3,6
Cyangugu	2	5,0	2	7,1
Kibuye	3	7,0	1	3,6
Gisenyi	2	5,0	2	7,1
Ruhengeri	3	7,0	2	7,1
Kibungo	2	5,0	2	7,1
Byumba	3	7,0	1	3,6

1 = La capitale du Rwanda

### 3.5. Exécution de l'enquête

Du 15 Juin au 30 Juin 1989 : finalisation du Questionnaire ;

- traduction du questionnaire en langue locale
- prétest du questionnaire auprès des agents de Technoserve et 4 entrepreneurs de Kigali
- finalisation du questionnaire en français et en kinyarwanda

Du 30 au 10 Juillet 1989 : Collecte des données secondaires

auprès du MINIMART, MINIPLAN, TECHNOSERVE, Banques Populaires, Banque Rwandaise de Développement et la Caisse d'Epargne du Rwanda

Ces PME ou projets de PME, en plus d'être de propriété privée devaient répondre aux critères de notre définition opérationnelle de la PME au Rwanda à savoir un investissement initial situé entre 1,000,000 et 75,000,000 Frw (1\$ CAN = 65 Frw) et dont le nombre total d'emplois créés ne dépasse pas 100. En plus, le promoteur du projet devait s'adresser à une source formelle de financement ou faire recours à un organisme d'assistance. Finalement, les entreprises existantes ne devaient pas dépasser deux ans d'existence.

L'imposition de ces critères d'échantillonnage à notre population nous a permis d'exclure de notre échantillon les coopératives et PME publiques, les très petites entreprises (investissement inférieur à 1,000,000) et les projets de PME qui ne recourent pas aux sources formelles de financement. En général, ces entreprises relèvent du secteur informel et sont difficiles à connaître. Aussi, le critère d'un maximum de deux ans d'existence nous aura permis de diminuer les erreurs de réponse liées au passage du temps : oublis, perte d'information, information déformée et tendance à répondre par rapport aux problèmes actuels.

Nous pouvons qualifier la méthode que nous avons utilisée pour déterminer notre échantillon de type probabiliste aléatoire simple. En effet, nous avons dressé une liste de toutes les entreprises et projets en respectant nos critères. De cette liste, nous avons choisi 40 entreprises ou projet au hasard.

Du 10 Juillet au 20 Juillet 1989 : méthode d'échantillonnage et détermination de l'échantillon

Du 20 Juillet au 31 Juillet 1989 : contact par téléphone ou par lettre avec les créateurs de notre échantillon et établissement des calendriers de visites

Du 1er Août au 15 Août 1989 : premier tour du pays pour la collecte de données primaires. Durant cette période nous nous rendions nous même chez la personne identifiée, nous lui demandions de compléter nous même le questionnaire par entrevue ou lui laissions le choix de le faire lui même, quitte à nous le retourner à l'adresse que nous lui indiquions.

Du 15 Août au 2 Septembre 1989 : rappel du questionnaire et deuxième tour du pays pour le questionnaire non encore retourné.

Le faible taux de réponse de Kigali (Tableau 1) peut s'expliquer par le fait que la période où notre enquête a été réalisée : de juillet à août est une période où il y a plusieurs enquêtes au Rwanda. Certaines personnes nous ont justifié leur refus à cause d'autres questionnaires auxquels ils devaient répondre. Tandis que celui de Kibuye et Byumba peut s'expliquer par le fait que, dans ces deux préfectures, les routes ne sont pas facilement accessibles et les téléphones y sont moins répandus, de sorte que nous n'y avons pas réussi tous les contacts et n'avons pas réussi à y passer pour la deuxième fois.



### 3.6. Traitement et analyse des données

Pour traiter et analyser les informations que nous avons recueillies, nous avons utilisé des statistiques descriptives, à savoir les fréquences, les moyennes, les écart-types, etc. Pour cela, nous nous sommes servi d'un traitement manuel à l'aide d'une calculatrice, vu la faible densité de nos données et le manque d'hypothèses au départ qui ne justifient pas l'utilisation des logiciels statistiques, tel S.P.S.S.

## CHAPITRE 4

### RESULTATS DE L'ENQUETE ET INTERPRETATION

Dans ce chapitre, nous présenterons les résultats que nous avons obtenus lors de l'enquête menée auprès de 28 PME rwandaises et/ou projets de PME au stade très avancé. Par la suite, nous les analyserons pour enfin les interpréter.

#### 4.1. Identification et caractéristiques organisationnelles des entreprises/projets enquêtés

Le tableau 2 nous présente certains éléments de l'identification et certaines caractéristiques organisationnelles des entreprises ou projets que nous avons enquêtés.

En faisant référence à la propriété, 95.5 % des entreprises enquêtées, soit 21 entreprises sont de propriété rwandaise tandis que 100 % des projets enquêtés, soit six projets sont de propriété rwandaise. Les entreprises existantes ont un âge moyen de 15,9 mois avec un minimum de trois mois et un maximum de 24 mois.

Le nombre moyen d'emplois permanents dans les entreprises à l'étude est de 19 avec un minimum de trois employés et un maximum de 100. Cette moyenne fut gonflée par la présence dans l'échantillon d'une entreprise agricole qui utilise 100 employés.

Les PME qui ont fait l'objet de notre étude se répartissent dans les quatre principaux secteurs comme suit : manufacturier (35,7 %), commerce (25 %), agro-industrie 17,9 et les services (17,9). Dans les sous-secteurs, elles se répartissent comme suit : aliments (46,4 %), produits textiles (14,3 %), les meubles et outils d'ameublement (10,7 %), le papier et produits connexes (10,7 %), les boissons (7,1 %), le tabac (7,1%) et les produits métalliques (7,1%)

Les résultats présentés au tableau 2 nous montrent que 50% des entreprises qui ont fait objet de notre étude sont de propriété unique tandis que les 50 % autres sont des sociétés avec des associés.

Les principales raisons évoquées pour avoir les associés sont : les raisons financières (42.9 %), l'expertise ou la complémentarité au niveau des connaissances et expériences (17.9 %), le manque de temps pour réaliser seul le projet (7.1 %) et la répartition des risques (7.1 %).

Tableau 2

**Identification et caractéristiques  
organisationnelles des entreprises/projets**

Identification	N	%
<b>Propriété</b>		
Rwandaise	27	96,4
Autre	1	3,6
<b>Age de l'entreprise (projet)</b>		
3 - 12 mois	10	35,7
13 - 24 mois	18	64,3
<b>Nombre d'employés permanents</b>		
3 - 10 employés	12	42,8
11 - 20 employés	4	14,3
21 - 30 employés	1	3,6
31 et plus	4	14,3
N.R.	1	3,6
<b>Secteur d'activités</b>		
Services	5	17,9
Commerce	7	25,0
Manufacture	10	35,7
Agro-industrie	5	17,9
Autre	1	3,6
<b>Sous-secteurs d'activités</b>		
Aliments	13	46,4
Boissons	2	7,1
Tabac	2	7,1
Cuir et produits connexes	1	3,6
Produits métalliques	2	7,1
Machinerie(sauf électrique)	1	3,6
Produits textiles	4	14,3
Bois	1	3,6
Meubles et outils d'ameublement	3	10,7
Papier et produits connexes	3	10,7
Matériel de transport	1	3,6
Produits minéraux non métalliques	1	3,6
Imprimerie, édition et produits connexes	1	3,6
Industrie chimique	1	3,6
Autre	1	3,6

N.R. : Non-répondu

Tableau 2 (suite)

**Identification et caractéristiques  
organisationnelles des entreprise ou projets**

Identification	N	%
<b>Forme légale de l'entreprise (projet)</b>		
Propriétaire unique	14	50,0
Société avec associés	14	50,0
<b>Raisons d'avoir les associés</b>		
Financières	12	42,9
Expertise (complémentarité au niveau des connaissances et expériences)	5	17,9
Manque de temps pour réaliser seul le projet	2	7,1
Répartition des risques rattachés au projet	2	7,1

#### **4.2. Les caractéristiques socio-démographiques**

Dans cette section, nous présentons les résultats (tableau 3) en rapport avec le sexe, l'âge et le rang familial.

Les femmes sont propriétaires-dirigeantes dans 7,1 % tandis que les hommes le sont dans le reste . Le fort pourcentage des hommes montre que, au niveau de notre échantillon, l'entrepreneuriat dans les PME est dominé par les hommes .

Tableau 3

**Caractéristiques socio-démographiques  
des créateurs des PME au Rwanda**

Caractéristiques	N	%
<b>Sexe</b>		
femme	2	7,1
homme	26	92,9
<b>Age</b>		
26 - 30 ans	6	21,4
31 - 34 ans	4	14,3
35 - 40 ans	12	42,9
41 - 44 ans	3	10,8
45 ans et +	3	10,8
<b>Rang familial</b>		
aîné	9	32,1
autre rang	18	64,3
N.R	1	3,6

N.R.: Non-répondu

L'âge moyen des créateurs des PME au Rwanda est de 36,2 ans, avec un minimum de 26 et un maximum de 45 ans. On retrouve une forte proportion entre 35 et 40 ans, soit 12 entrepreneurs (42,9 %). On peut mentionner que 21,4 % de nos répondants sont situés entre 26 et 30 ans. Le rang familial moyen de nos répondants est trois. On retrouve une faible proportion chez les aînés, soit 32,1 %, tandis que les autres rangs représentent 64,3 % .

#### 4.3. Formation scolaire des entrepreneurs et spécialisation

Le niveau scolaire moyen des entrepreneurs interrogés est de 12,2 ans. La répartition des diplômes du Tableau 4 nous montre que 34,7 % de ces entrepreneurs n'ont pas atteint le diplôme communément appelé Diplôme d'Etudes Secondaires au Rwanda. Ce pourcentage se décompose en 14,3 % pour ceux qui ont complété l'école primaire (six ans avant la réforme de l'enseignement et huit ans après la réforme) et 21,4 % pour ceux qui ont complété le niveau post primaire parallèle à l'école secondaire et qui est spécialisé dans les métiers (deux à trois ans après l'école primaire). Toutefois 39,3 % de ces entrepreneurs possèdent ce diplôme tandis que 25 % possèdent le diplôme de niveau universitaire. Sous la rubrique école secondaire, nous avons groupé le tronc commun (trois ans de l'école secondaire après l'école primaire), le terminal et l'école d'art (deux ans après le tronc commun) et les humanités (trois à quatre ans après le tronc commun ou six ans après l'école primaire).

Par rapport à la spécialisation, on remarque que 28,6 % des entrepreneurs possédaient une spécialisation dans les métiers ou les techniques avant de se lancer en affaires tandis que 7,1 % n'avaient aucune spécialisation. Seulement 17,9 % ont une formation dans les sciences de gestion et 17,9 % ont une formation dans d'autres domaines.

Tableau 4

## Formation scolaire des créateurs des PME

Formation scolaire	N	%
<b>Diplôme scolaire</b>		
Primaire	4	14,3
Postprimaire (familial, CERAI, artisanal)	4	21,4
Ecole secondaire (tronc commun, terminal, école d'art, humanités)	11	39,3
Université (1 <sup>er</sup> , 2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle)	7	25,0
<b>Domaine de spécialisation</b>		
Technique et métier	8	28,6
Sciences de gestion	5	17,9
Autres spécialisations	5	17,9
Aucune spécialisation	2	7,1
N.R.	7	25,0
<b>Nombre d'années de scolarité complétées</b>		
6 ans et moins	3	10,7
7 - 10 ans	5	17,9
11 - 13 ans	12	42,9
14 et plus	6	21,4
N.R.	2	7,1

N.R. : Non-répondu



#### 4.4. Expérience de travail

L'expérience moyenne des entrepreneurs sur le marché du travail est de 7,6 ans avec un minimum de 2 ans et un maximum de 26 ans. Selon le tableau 5, 60,7 % des créateurs des PME interrogés occupaient un emploi avant de créer leur entreprise, 7,1 % n'avaient pas d'emploi avant de créer leur entreprise tandis que 3,6 % étaient aux études.

Les entrepreneurs de notre échantillon ont acquis l'expérience du monde de gestion et des affaires. C'est ainsi que l'on retrouve parmi eux 14,3 % qui ont une expérience en comptabilité et ou gestion, 17,9 % qui ont une expérience dans le commerce (importation-exportation), 10,7 % dans le domaine des services et 7,1 % dans l'agro-industrie.

Tableau 5

Antécédents de travail des  
créateurs

Antécédents de travail	N	%
<b>Expérience de travail</b>		
occupait un emploi	17	60,7
sans emploi	2	7,1
aux études	1	3,6
autre	7	25,0
N.R.	1	7,1
<b>Expérience de travail (durée)</b>		
2 - 4 ans	6	21,4
4 - 7 ans	7	25,0
7 ans et plus	4	14,3
Aucune	3	10,7
N.R.	8	28,6
<b>Expérience de travail (domaine)</b>		
Comptabilité et gestion	4	14,3
Commerce(Importation-Exportation)	5	17,9
Restauration	1	3,6
Services	3	10,7
Agro-industrie	2	7,1
N.R.	13	46,4

N.R. : Non-répondu

#### 4.5. Impact des expériences antérieures et démarches pour la création d'entreprise

Les résultats présentés au tableau 6 nous montrent que les expériences antérieures ont servi à 20 de nos répondants pour identifier une ou des possibilités d'affaires, soit 71,4 %. Ensuite, 15 de nos répondants, soit 53,6 %, trouvent que leurs expériences antérieures leur ont servi à constituer un dossier pour chercher un prêt. Dix des répondants, soit 35,7 % trouvent que leurs expériences antérieures leur ont permis de trouver des fournisseurs, tandis que neuf répondants trouvent que leurs expériences antérieures leur ont permis de gérer l'entreprise dans ses premiers moments d'existence.

Une minorité d'entrepreneurs estiment que les expériences antérieures leur ont permis : d'acquérir les ressources physiques (sept répondants, soit 25 %), de produire le produit et ou le service et le distribuer (huit répondants, soit 28,6 %), d'avoir recours à d'autres sources de financement (six répondants, soit 21,4 %), de trouver des clients (six répondants, soit 21,4 %), d'analyser la possibilité d'affaires ou faire les études de faisabilité (six répondants, soit 21,4 %). Enfin, une très faible minorité trouve que les expériences antérieures leur ont servi : à demander des subventions (deux répondants, soit 7,1 %) et à acquérir les ressources humaines (trois répondants, soit 10,7 %).

Tableau 6

Démarches pour la création  
d'entreprise

Impact des expériences antérieures	N	%
Identifier la possibilité d'affaires	20	71,4
Analyser la possibilité d'affaires (étude de faisabilité)	6	21,4
Constituer un dossier pour un emprunt	15	53,6
Demander des subventions	2	7,1
Acquérir les ressources physiques(matières premières, locaux, etc.)	7	25,0
Acquérir les ressources humaines	3	10,7
Faire recours à d'autres sources de financement	6	21,4
Produire le produit (service) et le distribuer	8	28,6
Trouver des clients	6	21,4
Trouver des fournisseurs	10	35,7
Gérer l'entreprise dans ses premiers moments d'existence	9	32,1

#### 4.6. Décision de création d'entreprise et préparation du projet

La décision de devenir entrepreneur est l'aboutissement d'un long processus qui combine plusieurs choses. Sous cette partie, nous avons retenu le modèle entrepreneurial, les raisons ou motifs propres de devenir entrepreneur, le temps décisionnel et le temps pour élaborer et concrétiser le projet. Les résultats sont présentés au tableau 7.

Lors de la prise de décision de se lancer en affaires, 16 personnes de nos répondants (57,2 %) avaient des parents en affaires qui pouvaient leur servir de modèle. Par parents, nous entendons, le père ou la mère ou le frère ou la soeur. Une seule personne (3,6 %) avait un ami qui était en affaires. Une autre personne (3,6%) s'est identifiée au gens du monde des affaires tandis que quatre personnes (14,3 %) n'avaient aucun modèle d'identification et quatre autres (14,3%) se sont identifiées à d'autres personnes.

Les raisons ou motifs évoqués par ces entrepreneurs pour créer leurs entreprises sont : être indépendant (75%), faire de l'argent (75%), faire quelque chose qu'ils aiment (28,6%), devenir leur propre patron (21,4%), créer leur emploi (14,3 %) et autres raisons (3,6 %).

Le temps moyen de réflexion pour prendre la décision de partir en affaires est de 14 mois avec un minimum d'un mois et un maximum de 48 mois.

Tableau 7

Décision de création d'entreprise  
et préparation du projet

Elément décisionnel	N	%
<b>Modèle entrepreneurial</b>		
Parents en affaires	16	57,2
gens d'affaires	1	3,6
ami	1	3,6
autre personne	4	14,3
aucune personne	4	14,3
N.R.	2	7,1
<b>Raisons/Motifs de la décision de créer son entreprise</b>		
Etre indépendant	21	75,0
Faire de l'argent	21	75,0
Etre son propre patron	6	21,4
Avoir un emploi	4	14,3
Faire quelque chose qu'on aime	8	28,6
Autre	1	3,6
<b>Temps décisionnel</b>		
1 - 6 mois	6	21,4
7 - 12 mois	13	46,4
13 - 24 mois	7	25,0
25 mois et +	2	7,1
<b>Temps pour élaborer et concrétiser le projet</b>		
2 - 6 mois	8	28,6
7 - 12 mois	8	28,6
13 - 24 mois	3	10,7
25 mois et +	4	14,3
N.R.	5	17,9

N.R. : Non-répondu

Cependant, 46.4 % ont mis entre sept et 12 mois, tandis que 25 % ont réfléchi entre 13 et 24 mois et 21,4 % ont mené la réflexion pendant une période de un à six mois et 7,1 % ont mis plus de 25 mois dans leur réflexion de se lancer en affaires.

Le temps moyen pour élaborer et concrétiser le projet est de 18,9 mois avec un minimum de deux mois et un maximum de 84 mois. 28,6 % des répondants ont utilisé ou prévoyaient utiliser entre deux et six mois ; 28,6 % ont utilisé ou prévoyaient utiliser entre sept et 12 mois ; pour 10,7 % cette période est comprise entre 13 et 24 mois tandis que cette période varie entre 25 mois et plus pour 14,3 % des répondants.

#### 4.6.1. Temps alloué à l'élaboration du plan d'affaires

Sous la rubrique plan d'affaires, nous avons regroupé les activités suivantes : le plan financier, le plan et stratégie marketing, le plan de fabrication ou montage des opérations, le plan d'acquisition des ressources physiques, le plan et stratégie de localisation de l'entreprise, le plan au niveau de ressources humaines et le plan juridique.

Il se dégage du tableau 8 que parmi nos répondants 78,6 % ont élaboré un plan financier et qu'en moyenne ça leur a pris 74,7 jours. Le minimum pour cette activité étant de trois jours et le maximum 500 jours. On constate aussi que 89,3 % de répondants ont élaboré le plan et la stratégie marketing. En moyenne, cette activité leur a pris 44,5 jours avec un minimum de quatre jours et un maximum de 180 jours.

Tableau 8

**Temps requis pour élaborer et exécuter  
le plan d'affaires**

Elément décisionnel	Nombre moyen de jours	%
<b>Elaboration du plan d'affaires</b>		
plan financier	74,7	78,6
plan et stratégie marketing	44,5	89,3
plan de fabrication ou montage des opérations	37,0	60,7
plan pour acquisition des ressources humaines	17,2	64,3
plan juridique	5,0	46,4
<b>Mise en oeuvre des actions prévues dans le plan</b>		
négocier le financement auprès des prêteurs	121,6	82,1
négocier l'emplacement de l'entreprise	52,3	89,3
négocier et obtenir les ressources physiques auprès des fournisseurs	74,5	82,1
contacter les futurs clients	33,4	64,3
recruter et embaucher le personnel	14,2	64,3
faire des contrats, ententes et formalités administratives	49,8	82,1
aménagement physique du local	51,0	75,0



Par ailleurs, le plan de fabrication ou de montage des opérations a été élaboré par 60,7 % de nos répondants qui y ont consacré en moyenne 37 jours avec un minimum de deux jours et un maximum de 270 jours. Le plan d'acquisition des ressources physiques a retenu l'attention de 82,1 % de nos répondants qui ont utilisé une moyenne de 44,2 jours pour son élaboration, dont le délai le plus court est celui de 0,5 journée, le plus long étant de 170 jours. On constate aussi que le plan et stratégie de localisation de l'entreprise a été élaboré chez 78,6 % de répondants qui ont utilisé en moyenne 43,4 jours à cette activité avec un minimum de deux jours et un maximum de 360 jours. Ces résultats nous montrent aussi que 64,3 % des nos répondants ont mis 17,2 jours, en moyenne, sur l'élaboration du plan au niveau des ressources humaines avec un minimum d'un jour et un maximum de 90 jours. Quant au plan juridique, 46,4 % de nos répondants y ont consacré une moyenne de 5 jours avec un minimum de 1 jour et un maximum de 15 jours.

#### 4.6.2. Temps pour la mise en oeuvre des actions prévues dans le plan

Le tableau précédent (tableau 8) nous présente les résultats en rapport avec le temps utilisé pour la mise en oeuvre des actions prévues dans le plan. Il en ressort que 82,1 % des répondants ont négocié le financement. Pour cela, ils ont utilisé, en moyenne, 121,6 jours dans les négociations avec un minimum de 10 jours et un maximum de 720 jours. La négociation de l'emplacement de l'entreprise est une action qui a été faite par 89,3 % de nos répondants pour un temps moyen de 52,3 jours avec un minimum de deux jours et le maximum de 180 jours.

Pour négocier et obtenir les ressources physiques auprès des fournisseurs, 82,1 % de nos répondants ont dû utiliser en moyenne 74,5 jours dont le minimum est un jour et le maximum 200 jours. Les contacts avec les futurs clients ont occupé 64,3 % des nos répondants qui les ont faits pendant une moyenne de 33,4 jours pour un minimum de sept jours et un maximum de 100 jours. L'activité de recruter et embaucher le personnel a occupé 64,3 de nos répondants pendant une période moyenne de 14,2 jours dont le minimum fut deux jours et le maximum 20 jours. Ces résultats nous montrent finalement que 82,1 % de nos répondants ont mis en moyenne 49,8 jours pour faire les contrats, ententes et formalités administratives avec un minimum de un jour et un maximum de 100 jours. Finalement, l'activité d'aménagement physique des locaux a occupé 75 % des nos répondants pendant 51 jours en moyenne avec un minimum de deux jours et un maximum de 270 jours.

#### 4.7. Problèmes rencontrés

Sous cette partie, nous allons présenter par catégorie, les principaux problèmes rencontrés par les créateurs des PME au Rwanda.

##### 4.7.1. Problèmes en rapport avec l'expérience et compétences

En considérant la moyenne, l'écart-type, le nombre et le pourcentage de réponses, les principaux problèmes que rencontrent les créateurs rwandais (tableau 9) en rapport avec leurs expériences et leurs compétences, dans l'ordre d'importance, sont : les difficultés à estimer les coûts de fonctionnement et de marketing (problème important,  $\bar{X} = 3,5$  ;  $\sigma = 1,8$  ; % = 96,4 ), les difficultés à déterminer les clients potentiels (problème moyennement important,  $\bar{X} = 3,3$  ;  $\sigma = 0,9$  ; % = 96,4), les difficultés à élaborer le plan d'affaires et planifier le projet (problème moyennement important,  $\bar{X} = 3,1$  ;  $\sigma = 1,1$  ; % = 92,8), le manque d'expérience en affaires (problème moyennement important,  $\bar{X} = 2,8$  ;  $\sigma = 1,8$  ; % = 92,8), les difficultés à convaincre les gens sur la faisabilité du projet (problème moyennement important,  $\bar{X} = 2,8$  ;  $\sigma = 1,4$  ; % = 92,8), les difficultés à convaincre les gens sur l'importance du projet (problème moyennement important,  $\bar{X} = 2,7$  ;  $\sigma = 2,7$  ; % = 96,4, le manque d'expérience en gestion (problème moyennement important,  $\bar{X} = 2,7$  ;  $\sigma = 1,5$  ; % = 96,4) et le manque de connaissance du secteur d'activités (problème moyennement important,  $\bar{X} = 2,7$  ;  $\sigma = 1,5$  ; % = 92,8).

Tableau 9

Problèmes rencontrés par les créateurs  
liés à l'expérience et aux compétences

Problème	$\bar{X}_1$	G	N	%
Difficultés à estimer les coûts de fonctionnement et de marketing	3,5	1,8	27	96,4
Difficultés à déterminer les clients potentiels	3,3	0,9	27	96,4
Difficultés à élaborer le plan d'affaires et planifier le projet	3,1	1,1	26	92,8
Manque d'expérience en affaires	2,8	1,8	26	92,8
Difficultés à convaincre les gens sur la faisabilité du projet	2,8	1,4	26	92,8
Difficultés de convaincre les gens sur l'importance du projet	2,7	0,8	27	96,4
Manque d'expérience en gestion	2,7	1,5	27	96,4
Manque de connaissance du secteur d'activités	2,7	1,5	26	92,8

1 = Echelle de 1 (problème pas important) à 5 ( très important )

#### 4.7.2. Problèmes rencontrés par rapport à la décision de se lancer en affaires et motivation

Les résultats présentés dans le tableau 10 nous montrent que les principaux problèmes que rencontrent les créateurs rwandais par rapport à la décision de se lancer en affaires et motivation, par ordre d'importance, sont : le fait que le travail de création est un travail épuisant (problème important,  $\bar{X} = 3,5$  ;  $G = 1,5$  ; % = 92,8), la peur d'échouer en affaires et être considéré comme un incapable (problème moyennement important,  $\bar{X} = 2,7$  ;  $G = 1,7$  ; % = 92,8) et le manque de temps pour s'isoler sur le projet ( $\bar{X} = 2,5$  ;  $G = 1,8$  ; 92,8). Tous les autres problèmes à ce niveau sont de peu d'importance.

#### 4.7.3. Problèmes rencontrés par rapport au partenariat et relations d'affaires

Les difficultés à connaître le marché de sous-traitance (problème moyennement important,  $\bar{X} = 3,3$  ;  $G = 1,2$  ; % = 85,7), les difficultés à initier les relations d'affaires avec les entreprises existantes (problème moyennement important,  $\bar{X} = 3,1$  ;  $G = 1,2$  ; % = 100), les difficultés à trouver les partenaires (problème moyennement important,  $\bar{X} = 3,0$  ;  $G = 1,1$  ; % = 71,4) et les conflits avec les entreprises existantes par rapport au produit ou service à vendre (problème moyennement important,  $\bar{X} = 2,8$  ;  $G = 1,4$  ; % = 92,8) sont les principaux problèmes (tableau 10) que rencontrent les créateurs rwandais en rapport avec le partenariat et les relations d'affaires.

**Tableau 10**  
**Problèmes rencontrés par les entrepreneurs**  
**liés à la décision, à la motivation, au partenariat**  
**et aux relations d'affaires**

Problème	$\bar{X}^1$	G	N	%
<b>Décision de se lancer en affaires et motivation</b>				
Travail épuisant	3,5	1,5	26	92,8
Peur d'échouer en affaires et être considéré comme un incapable	2,7	1,7	26	92,8
Manque de temps pour s'isoler sur le projet	2,5	1,8	26	92,8
Pessimisme des personnes environnantes et/ou absence de soutien moral	2,4	0,8	27	96,4
Problème de marginalisation	2,3	1,3	24	85,7
Couper court avec la famille	2,1	1,4	27	96,4
Solitude	2,1	1,1	24	85,7
Peur de s'enrichir rapidement et être considéré comme un voleur	1,9	0,4	22	78,6
<b>Partenariat et relations d'affaires</b>				
Difficultés à connaître le marché de sous-traitance	3,3	1,2	24	85,7
Difficultés à initier les relations d'affaires avec les entreprises existantes	3,1	1,2	28	100,0
Difficultés à trouver les partenaires	3,0	1,1	20	71,4
Conflits avec les entreprises existantes par rapport au produit/service à vendre	2,8	1,4	26	92,8
Malhonnêteté des partenaires	2,0	1,6	15	53,6

<sup>1</sup> = Echelle de 1 (problème pas important) à 5 (très important)

#### 4.7.4. Problèmes en rapport avec l'assistance, les informations et conseils

Le manque d'informations sur le marché, les concurrents et les coûts (problème moyennement important ;  $\bar{X} = 3,0$  ;  $G = 1,8$  ;  $\% = 96,4$ ), les difficultés à avoir les informations et conseils auprès des banques (problème moyennement important ;  $\bar{X} = 3,0$  ;  $G = 1,7$  ;  $\% = 100$ ), les difficultés à avoir les informations et conseils auprès des agences et organismes gouvernementaux (problème moyennement important ;  $\bar{X} = 3,0$  ;  $G = 1,4$  ;  $\% = 100$ ), les difficultés à avoir les informations et conseils auprès des organismes privés (problème moyennement important ;  $\bar{X} = 2,7$  ;  $G = 1,2$  ;  $\% = 85,7$ ) sont les principaux problèmes que soulignent les créateurs au niveau de l'assistance, la recherche des informations et les conseils et dont les résultats sont présentés au tableau 11. Le manque de lieu tranquille pour s'isoler sur le projet semble être un problème moins important pour les créateurs ( $\bar{X} = 2,2$  ;  $G = 1,1$  ;  $\% = 92,8$ ).

Tableau 11

**Problèmes rencontrés par les entrepreneurs  
liés à l'assistance, les informations  
et aux conseils**

Problème	$\bar{X}^1$	$\sigma$	N	%
Manque d'informations sur le marché, les concurrents et les coûts	3,0	1,8	27	96,4
Difficultés à avoir l'assistance, les informations, les conseils auprès des banques	3,0	1,7	28	100,0
Difficultés à avoir l'assistance, les informations, les conseils auprès des agences et organismes gouvernementaux	3,0	1,4	28	100,0
Difficultés à avoir l'assistance, les informations, les conseils auprès des organismes privés	2,7	1,2	24	85,7
Manque de lieu tranquille pour s'isoler sur le projet	2,2	1,1	26	92,8

1 = Echelle de 1 (problème pas important) à 5 (très important)

#### 4.7.5. Problèmes liés à l'environnement économique

Pour les créateurs rwandais, les principaux problèmes qu'ils rencontrent en rapport avec l'environnement économique et dont les résultats sont présentés au tableau 12, sont : l'approvisionnement en matières premières (problème moyennement important ;  $\bar{X} = 3,3$  ;  $\sigma = 2,1$  ; % = 60,7), l'instabilité du marché extérieur (problème moyennement important ;  $\bar{X} = 2,7$  ;  $\sigma = 1,9$  ; % = 39,2) et la hausse généralisée des prix (problème moyennement important ;  $\bar{X} = 2,6$  ;  $\sigma = 1,3$  ; % = 82,1). Les autres problèmes semblent être moins importants.



Tableau 12

Problèmes rencontrés par les entrepreneurs  
liés à l'environnement économique, politique et  
administratif

Problème	$\bar{X}_4$	G	N	%
<b>Lié à l'environnement économique</b>				
Approvisionnement en matières premières	3,3	2,1	17	60,7
Instabilité du marché extérieur	2,7	1,9	11	39,2
hausse généralisée des prix	2,6	1,3	23	82,1
hausse des taux d'intérêts	2,4	1,7	22	78,5
contrôle des prix	2,3	1,2	23	82,1
hausse généralisée des salaires	2,1	1,0	22	78,5
processus d'homologation des prix	2,1	1,3	22	78,5
<b>Lié à l'environnement politique et administratif</b>				
lenteur et paperasserie gouvernementale	3,6	1,0	27	96,4
manque d'appui des autorités politiques	3,1	1,4	26	92,8
corruption	2,2	1,1	25	89,2
contraintes imposées par le code des investissements	2,1	1,3	25	89,2
vol de dossiers	2,0	1,0	22	78,5
guerres régionales	1,7	1,2	7	25,0
instabilité politique (chez les voisins)	1,5	1,5	6	21,4
guerres tribales	1,1	0,1	7	25,0

1 = Echelle de 1 (problème pas important) à 5 (très important)

#### 4.7.6. Problèmes liés à l'environnement politique et administratif

Par rapport aux résultats présentés dans le tableau 12, les principaux problèmes liés à l'environnement politique et administratif, dans l'ordre de leur importance sont : la lenteur et la paperasserie gouvernementale (problème important ;  $\bar{X} = 3,6$  ;  $\sigma = 1,0$  ; % = 96,4) et le manque d'appui des autorités politiques (problème moyennement important ;  $\bar{X} = 3,1$  ;  $\sigma = 1,4$  ; % = 92,8). Les autres problèmes semblent être moins importants aux yeux des créateurs.

#### 4.7.7. Problèmes liés à l'environnement fiscal et juridique

Dans l'ordre de leur importance, le tableau 13 nous montre que, les principaux problèmes que rencontrent les créateurs par rapport à l'environnement fiscal et juridique sont : les tarifs douaniers (problème moyennement important ;  $\bar{X} = 2,8$  ;  $\sigma = 2,4$  ; % = 46,4) et les contributions fiscales à supporter (problème moyennement important ;  $\bar{X} = 2,5$  ;  $\sigma = 2,0$  ; % = 82,1). Le problème des charges sociales à supporter semble être moins important ( $\bar{X} = 1,9$  ;  $\sigma = 1,2$  ; % = 78,5).

#### 4.6.8. Problèmes liés à l'environnement social

Par rapport à l'environnement social, les créateurs rwandais évoquent les problèmes suivants (tableau 13), dans l'ordre de leur importance : les difficultés à trouver le personnel compétent ( problème moyennement important ;  $\bar{X} = 2,8$  ;  $G = 2,1$  ; % = 96,4), les problèmes liés à la tradition orale des contrats (problème moyennement important ;  $\bar{X} = 2,5$  ;  $G = 1,4$  ; % = 96,4), les difficultés à faire accepter le produit/service étant donné les traditions locales (problème moyennement important ;  $\bar{X} = 2,5$  ;  $G = 1,0$  ; % = 78,5 %) et le mauvais réseau téléphonique (problème moyennement important ;  $\bar{X} = 2,5$  ;  $G = 1,9$  ; % = 39,2). Les autres problèmes semblent être moins importants.

Tableau 13

**Problèmes rencontrés par les entrepreneurs  
liés à l'environnement fiscal, juridique et  
social**

Problème	$\bar{X}^1$	$\sigma$	N	%
<b>Lié à l'environnement fiscal et juridique</b>				
les tarifs douaniers	2,8	2,4	13	46,4
les contributions fiscales à supporter	2,5	2,0	23	82,1
les charges sociales à supporter	1,9	1,2	22	78,5
<b>Lié à l'environnement social</b>				
difficultés de trouver le personnel compétent	2,8	2,1	27	96,4
tradition locale des contrats verbaux	2,5	1,4	23	82,1
difficultés à faire accepter le produit/service étant donné les traditions locales	2,5	1,0	22	78,5
mauvais réseau téléphonique	2,5	1,9	11	39,2
difficultés de faire accepter le produit/service étant donné la mentalité locale	2,3	1,1	22	78,5
difficultés de faire accepter le produit/service étant donné les usages et coutumes	2,2	1,1	21	74,9
mauvais réseau routier	2,2	1,1	12	42,8

1 = Echelle de 1 (problème pas important) à 5 (très important)

#### 4.7.9. Problèmes liés à l'environnement financier

Eu égard à la moyenne, à l'écart-type, au nombre et pourcentage des répondants, le tableau 14 nous présente les principaux problèmes que rencontrent les créateurs des PME au Rwanda qui sont liés à l'environnement financier, par ordre de leur importance sont : la perte de temps dans les démarches auprès des banques (problème important ;  $\bar{X} = 4,3$  ;  $\sigma = 1,3$  ; % 89,3 %), la méfiance des institutions financières (problème important ;  $\bar{X} = 4,0$  ;  $\sigma = 1,2$  ; % = 78,6), la difficulté d'obtenir le financement ( problème important ;  $\bar{X} = 3,9$  ;  $\sigma = 1,5$  ; % = 89,3), l'obligation d'ouvrir un compte au préalable et de le tourner pendant une durée minimale (problème important ;  $\bar{X} = 3,7$  ;  $\sigma = 1,2$  ; % = 89,3), la réduction des termes ou délais de l'investissement (problème important ;  $\bar{X} = 3,5$  ;  $\sigma = 1,1$  ; % = 96,4) et le refus de financer le fond de roulement (problème moyennement important ;  $\bar{X} = 3,2$  ;  $\sigma = 1,2$  ; % = 92,9).

#### 4.7.10. Problèmes liés à l'environnement technologique

Les principaux problèmes que rencontrent les créateurs des PME au Rwanda liés à l'environnement technologique (tableau 14) sont : les difficultés à acquérir la machinerie ou les équipements (problème important;  $\bar{X} = 3,5$  ;  $\sigma = 2,1$  ; % = 78,6), les équipements non adaptés aux besoins (problème moyennement important ;  $\bar{X} = 3,0$  ;  $\sigma = 2,2$  ; % = 35,7) et la difficulté à identifier les fournisseurs des équipements et pièces de rechange (problème moyennement important ;  $\bar{X} = 2,9$  ;  $\sigma = 2,9$  ; % = 46,4).

Tableau 14

Problèmes rencontrés par les entrepreneurs  
liés à l'environnement financier et  
technologique

Problème	$\bar{x}_1$	$\sigma$	N	%
<b>Lié à l'environnement financier</b>				
perte de temps dans les démarches auprès des banques	4,3	1,3	25	89,3
méfiance des institutions financières	4,0	1,2	22	78,6
obtention du financement	3,9	1,5	25	89,3
obligation d'ouvrir un compte au préalable et le tourner pendant une durée minimale	3,7	1,2	25	89,3
réduction des termes de l'investissement (délais de remboursement)	3,5	1,1	27	96,4
refus de financer le fond de roulement	3,2	1,2	26	92,9
<b>Lié à l'environnement technologique</b>				
acquérir la machinerie ou les équipements	3,5	2,1	22	78,6
équipement non adapté aux besoins	3,0	2,2	10	35,7
identifier les fournisseurs des équipements et pièces de rechange	2,9	2,9	13	46,4

1 = Echelle de 1 (problème pas important) à 5 (très important)

Tableau 15

**Problèmes rencontrés par les entrepreneurs  
liés à l'environnement international**

Problème	$\bar{X}$	$\sigma$	N	%
éloignement du littoral	3,4	1,3	12	42,9
importation des équipements et pièces de rechange	3,3	1,6	13	46,4
taux de change	2,8	1,5	12	42,9
changements intervenus à l'étranger	2,3	1,3	9	32,1

1 = Echelle de 1 (problème pas important) à 5 (très important)

**4.7.11. Problèmes liés à l'environnement international**

Par rapport à l'environnement international, le Tableau 15 nous montre que les principaux problèmes que rencontrent les créateurs rwandais, dans l'ordre de leur importance sont : l'éloignement du littoral (problème moyennement important ;  $\bar{X} = 3,4$  ;  $\sigma = 1,3$  ; % = 42,9), la difficulté à importer les équipements et pièces de rechange (problème moyennement important ;  $\bar{X} = 3,3$  ;  $\sigma = 1,6$  ; % = 46,4) et le taux de change (problème moyennement important ;  $\bar{X} = 2,8$  ;  $\sigma = 1,5$  ; % = 42,9). Le problème lié aux changements intervenus à l'étranger semble être un problème peu important ( $\bar{X} = 2,3$  ;  $\sigma = 1,3$  ; % = 32,1).

Tableau 16

Sacrifices consentis par  
les entrepreneurs pour créer  
leurs entreprises

Sacrifice	$\bar{X}^1$	$\sigma$	N	%
Concession salariale et/ou baisse de revenu	1,7	0,4	23	82,6
Abandon d'emploi/ carrière	1,9	0,7	21	75,0
Vie sociale	2,2	0,7	26	93,0
Vie familiale	2,3	0,4	25	89,0

1 = Echelle de 1 (sacrifice très important) à 3 (peu important)

#### 4.8. Sacrifices consentis dans la création

Relativement à la moyenne, à l'écart-type, au nombre et au pourcentage de répondants, les principaux sacrifices consentis dans la création des PME au Rwanda qui sont présentés dans le tableau 16, dans l'ordre de leur importance, sont : la concession salariale et/ou baisse de revenu (sacrifice important ;  $\bar{X} = 1,7$  ;  $\sigma = 0,4$  ; % = 82,6) l'abandon d'emploi ou carrière (sacrifice important ;  $\bar{X} = 1,9$  ;  $\sigma = 0,7$  ; % 75,5). Les concessions telles que la vie sociale ( $\bar{X} = 2,2$  ;  $\sigma = 0,7$  ; % = 93,0) et la vie familiale ( $\bar{X} = 2,3$  ;  $\sigma = 0,4$  ; % = 89,0) semblent être moins importantes.



Tableau 17

Evaluation de l'assistance des organismes  
publics, privés et des institutions  
financières par les entrepreneurs

Organismes	$\bar{X}^1$	$\sigma$	N	%
Organismes publics	2,1	0,4	3	10,7
Banque Rwandaise de Développement	3,0	1,6	6	21,4
Organismes privés	3,2	2,1	4	14,3
Gouvernement (Ministères)	3,3	0,2	3	10,7
Banques commerciales	3,6	0,3	3	10,7

1 = Echelle de 1 (Très satisfaisante) à 5 (Pas satisfaisante)

#### 4.9. Evaluation de l'assistance à la création.

De façon globale, l'évaluation faite des organismes publics, privés et des institutions financières est satisfaisante. La moyenne de cette évaluation varie entre 2,1 (assistance assez satisfaisante), pour les organismes publics ( $\sigma = 0,4$  ; % 10,7) ; 3,0 (assistance satisfaisante), pour la Banque Rwandaise de Développement ( $\sigma = 1,6$  ; % = 21,4) ; 3,2 (assistance satisfaisante), pour les organismes privés ( $\sigma = 2,1$  ; % = 14,3) ; 3,3 (assistance satisfaisante), pour le gouvernement ( $\sigma = 0,2$  ; % = 10,7) et 3,6 (assistance peu satisfaisante), pour les banques commerciales ( $\sigma = 0,3$  ; % = 10,7). Les résultats sont présentés au tableau 17.

#### 4.9.1. Améliorations à apporter à l'assistance des organismes publics, privés et les institutions financières à la création des PME

Les entrepreneurs interrogés ont fait des suggestions quant aux améliorations que devraient apporter les différentes parties concernées par la création et l'assistance à la création des PME.

Le Gouvernement devrait mettre au point une banque de données, devrait avoir des techniciens expérimentés en entreprises privées et finalement, il devrait avoir une souplesse avec les entrepreneurs (N = 3, soit 10,5 % des répondants). Les entrepreneurs interrogés trouvent que les organismes publics devraient aider les entrepreneurs à trouver le marché et les matières premières (N = 3, soit 10,5 % des répondants). Quant aux organismes privés, ils devraient les aider à trouver le financement et leur être plus disponibles (N = 4, soit 14,2 % des répondants).

S'agissant des banques commerciales, les entrepreneurs trouvent qu'elles devraient augmenter leurs délais de remboursement et diminuer les taux d'intérêts en vigueur (N = 3, soit 10,5 % des répondants). Envers les banques de développement, ces entrepreneurs souhaitent qu'elles soient rapides dans les études de dossiers de financement et qu'elles puissent leur fournir une assistance dans les études de projets (N = 6, soit 21,4 % des répondants).

#### 4.10. Critères pour l'obtention des crédits, permis et autorisations administratifs

Les entrepreneurs interrogés ont des perceptions différentes à l'égard des critères pour l'obtention des crédits bancaires, des permis et autorisations administratives pour le démarrage. Le tableau 18 nous présente ces différentes perceptions.

Pour obtenir le crédit bancaire, 64,2 % des entrepreneurs interrogés pensent qu'il faut être riche au départ ou avoir les garanties suffisantes. Par contre, 57,1 % de ces mêmes entrepreneurs accordent une importance au réseau personnel dans l'obtention du crédit bancaire, alors que 10,7 % l'attribuent à la rentabilité du projet. De ces entrepreneurs, on constate que 10,7 % attribuent l'octroi du crédit bancaire à l'importance économique ou sociale du projet et finalement 7,1 % trouvent qu'un projet bien étudié obtient le financement. Une minorité de 3,6 % pense à la corruption comme critère d'obtention du crédit. Le même pourcentage (3,6 %) pense que pour obtenir le crédit, il faut remplir les conditions de remboursement.

Le principal critère dégagé par les entrepreneurs pour l'obtention des permis et autorisations gouvernementaux est le réseau personnel de l'entrepreneur (39,2 %).

Tableau 18

Critères pour l'obtention des crédits bancaires,  
des permis et autorisations administratifs,  
selon les entrepreneurs

Critères	N	%
<b>Pour l'obtention des crédits bancaires</b>		
les garanties(être riche)	18	64,2
le réseau personnel	16	57,1
la rentabilité du projet	3	10,7
importance économique et sociale du projet	3	10,7
projet bien étudié	2	7,1
remplir les conditions de remboursement	1	3,6
corruption	1	3,6
critères mal définis	1	3,6
<b>Pour l'obtention des permis et autorisations</b>		
le réseau personnel	11	39,2
avoir 1 million sur compte	1	3,6
références techniques	1	3,6
pas de concurrents dans le créneau	1	3,6
projet bien étudié	1	3,6
critères mal définis	2	7,1

#### 4.11 Conseils à la création

Sous cette partie, nous présentons les conseils que les entrepreneurs donnent à ceux qui veulent se lancer en affaires, à toute la population, au Gouvernement, aux institutions financières et aux organismes d'assistance à la création des PME pour favoriser la création des PME au Rwanda. Les résultats sont présentés au Tableau 19.

Les principaux conseils que les répondants formulent aux jeunes entrepreneurs qui veulent se lancer en affaires sont les suivants : bien connaître le produit, le processus de fabrication et le marché (50 %), y aller avec beaucoup de conviction, d'énergie et de courage (28,6 %), développer son réseau d'affaires au départ (14,3 %), avoir des prévisions pessimistes au départ (10,7 %) et réfléchir plusieurs fois avant de se lancer (10,7 %).

Le seul conseil formulé à l'égard de la population, c'est un changement de mentalité pour que l'Etat ne soit pas considéré comme le seul employeur (7,1 %). Quant au Gouvernement les répondants souhaitent le soutien moral, le soutien matériel et financier aux jeunes entrepreneurs (21,4%) et alléger les formalités à la création (53,6%)

Le seul conseil à l'égard des institutions financières est celui de réduire les garanties et faciliter l'accès au crédit (53,6 %). Tandis qu'à l'égard des organismes d'assistance à la création des PME le souhait d'aider les entrepreneurs à trouver les idées d'affaires (10,7 %).

Tableau 19

Conseils à la création,  
par les entrepreneurs

Conseils	N	%
<b>Aux futurs entrepreneurs</b>		
- Faire ce qu'on connaît (connaître le produit, le processus de fabrication et le marché)	14	50,0
- Y aller avec beaucoup de conviction, d'énergie et de courage	8	28,6
- Développer son réseau au départ	4	14,3
- Avoir des prévisions pessimistes au départ	3	10,7
- Réfléchir plusieurs fois avant de se lancer	3	10,7
- Recourir à des conseils	2	7,1
- Eviter le gaspillage	2	7,1
- Commencer petit	1	3,6
<b>A la population</b>		
- Changement de mentalité pour que l'Etat ne soit pas considéré comme le seul employeur	2	7,1
<b>Au Gouvernement</b>		
- Soutien moral, matériel et financier aux jeunes entrepreneurs	6	21,4
- Alléger les formalités à la création	4	14,3
- Diminution des impôts	1	3,6
<b>Aux institutions financières</b>		
- Réduire les garanties et faciliter l'accès au crédit	15	53,6
<b>Aux organismes d'assistance à la création</b>		
- Aider les entrepreneurs à trouver les idées d'affaires	3	10,7
- Organiser la formation des entrepreneurs en gestion	1	3,6
- Aider les entrepreneurs à faire les études de faisabilité	1	3,6

#### 4.12. Interprétation des résultats

Notre analyse et interprétation se fondent principalement sur la fréquence, le pourcentage et le nombre de répondants par rapport à notre échantillon. Elles se basent aussi sur la moyenne et l'écart-type obtenus par rapport à l'échelle de Likert.

En moyenne, les entrepreneurs créent leurs entreprises à l'âge de 36,2 ans. Si nous considérons que le temps moyen de création est environ 16 mois (15,9 mois), cela revient à l'âge de création qui gravite autour de 35 ans. Ces résultats vont dans le même sens que ceux obtenus par Lorrain et Raymond (1988) et Wallot (1985) qui ont situé l'âge de création d'entreprises à 35 ans. Ce qui nous laisse croire que l'âge de création d'entreprise est situé autour de 35 ans.

Par contre, nos résultats ne soutiennent pas la conclusion de Brockhaus et Horwitz (1986) sur le rang familial, car seuls 32,1 % des créateurs sont des aînés alors que pour ces auteurs, dans bon nombre de cas, ce sont les aînés qui créent les entreprises. Une des explications possibles serait le fait que, dans la famille rwandaise, les aînés accaparent une bonne partie de biens familiaux ou en sont gestionnaires. Les autres enfants sont obligés de dépendre des aînés ou de se débrouiller et l'une des issue est la création d'entreprises.

Le niveau moyen de scolarité pour les entrepreneurs est de 12,2 ans. Ces résultats vont pas dans le même sens que les conclusions de Brockhaus et Nord (1979) qui le situent à 13,57 ans et celles de Lorrain (1989) qui le situe à 13,9 ans pour le Québec. Il en est de même pour le pourcentage des entrepreneurs universitaires (25 %) qui reste semblable à celui que Lorrain (1989) a trouvé pour le Québec. Si l'on admet que le niveau moyen de formation de toute la population rwandaise peut se situer autour de six ans de l'école primaire, l'entrepreneur rwandais, comparé à toute la population reste très scolarisé.

Par rapport au domaine de spécialisation, nos résultats vont dans le sens des recherches de Brockhaus et Horwitz (1986) ainsi que celles de Brockhaus (1980) et Cooper (1971) qui trouvèrent qu'une large majorité des entrepreneurs ont des expériences dans leur industrie ou leurs domaines. Nos résultats soutiennent aussi les recherches de Furtado et Haines (1980), car les entrepreneurs interrogés possèdent une formation et une expérience en gestion ou dans les affaires.

Les résultats vont donc dans le sens des recherches de McClelland (1961), Brockhaus (1980), Gasse (1976), Toulouse (1979), Liles (1974) qui attribuent comme caractéristique aux entrepreneurs une expérience de travail. En effet, 60,7 % des nouveaux entrepreneurs rwandais ont occupé un emploi avant de créer leur entreprise.



L'expérience moyenne de 7,6 ans qu'on rencontre chez les entrepreneurs étudiés nous porte à croire, si on se réfère aux recherches de Lorrain et Raymond (1986) qui situent cette expérience à une moyenne de 5,4, que les entrepreneurs rwandais, comparativement à leurs homologues nord-américains, mettent plus de temps à leur travail avant de décider de créer leur propre entreprise.

Si nous considérons les conclusions des recherches de Cooper (1971), Shapero (1971), Rogers et Larsen (1984), Litvak et Maule (1974), Richard et Arocena (1983) et Shapero et Sokol (1982) qui avancent que les principaux facteurs d'opportunité reliés aux expériences antérieures sont l'identification d'un marché, le développement d'une nouvelle idée, la découverte des partenaires et la possibilité de financement, nos résultats vont dans le sens de leurs conclusions car nos entrepreneurs affirment que leurs expériences leur ont permis d'identifier une ou plusieurs possibilités d'affaires (71,4 %) et de constituer un dossier pour rechercher un emprunt (53,6 %). Dans le même sens, en nous référant aux recherches de Cooper (1971), Shapero (1971), Rogers et Larsen (1984), la principale source de d'opportunité chez les entrepreneurs rwandais en PME est reliée à leurs expériences antérieures.

Les résultats nous montrent que la démarche de création d'entreprise considérée par Timmons, Smollen et Dingee (1986) qui consiste à trouver l'idée et ensuite analyser son potentiel n'est pas suivie dans le cas du Rwanda.

En effet, seulement 21,4 % des entrepreneurs analysent la potentialité de l'idée trouvée avant de songer au financement et à la gestion de la future entreprise. Il en découle alors une certaine autre démarche : l'entrepreneur identifie l'idée (71,4 %), il songe à constituer un dossier pour un emprunt, il essaie d'identifier ou de trouver les fournisseurs, il pense à la gestion de la future entreprise dans ses premiers moments d'existence, il se demande comment organiser la production, il pense aux ressources physiques pour aboutir à l'analyse de la possibilité d'affaires et finalement, il pense où trouver les clients.

Les résultats nous montrent que 57,2% des entrepreneurs ont des parents en affaires. Ce qui va dans le sens des recherches de Gasse, Brouard et Sy (1985), Brockhaus et Horwitz (1986), Susbuaer (1972), Cooper (1971), Brockhaus (1982), Waldinger, Ward et Aldrich (1985), McClelland (1961), Jackson et Brophy (1986), Collins et Moore (1970), Roberts et Wainer (1971) par rapport à ce qu'ils prônent comme modèle entrepreneurial où la famille joue un grand rôle dans l'établissement de la désirabilité et la crédibilité de l'acte entrepreneurial.

Nos résultats supportent aussi les études de McClelland (1961), Timmons, Smollen, Dingee (1985), Brockhaus (1982), Gasse (1982), Hornaday et Bunker (1970), Hull, Bosley et Udell (1980), Shapero (1975), Liles (1978), Hornaday et Aboud (1971) par rapport à l'une des valeurs propres aux entrepreneurs, car 75 % des entrepreneurs de notre échantillon se lancent en affaires pour répondre à leur besoin d'autonomie.

Ainsi donc, il semble que l'entrepreneur rwandais est quelqu'un qui cherche à rompre avec la dépendance de la grande famille africaine et que ce besoin n'est pas ressenti par les aînés seulement.

Par rapport à la motivation, en plus du besoin d'autonomie, les résultats vont dans le sens des études de Collins, Moore et Unwalla (1964) qui affirment que le revenu matériel est un des éléments qui motivent les gens à créer leurs entreprises. En effet, 75 % des entrepreneurs interrogés affirment qu'ils sont motivés par la possibilité de faire de l'argent.

Eu égard au temps nécessaire pour prendre la décision de se lancer en affaires, nos résultats diffèrent de ceux obtenus par Lorrain et Raymond (1988) qui ont situé le temps moyen de prendre la décision de se lancer en affaires à 18 mois et le temps pour élaborer et mettre en oeuvre le projet d'entreprise à 5 mois. Dans le cas de notre recherche, ce temps est respectivement 14 mois pour la décision et 18,9 mois pour l'élaboration et la concrétisation du projet. Les entrepreneurs rwandais mettent donc peu de temps pour mener leur réflexion tandis qu'ils utilisent plus de temps pour élaborer et concrétiser leur projet, ce qui suggère l'existence des problèmes importants lors de la mise sur pied de leurs entreprises.

Du côté de la personne de l'entrepreneur, les résultats soutiennent la vision qu'a Papin (1986) quant à la source future de ses problèmes. En effet, les entrepreneurs étudiés ne se soucient pas

Ils demeurent alors avec les difficultés à estimer les coûts de fonctionnement et de marketing, à déterminer les clients potentiels, à élaborer le plan d'affaires et à planifier le projet, ils manquent d'expérience en gestion et connaissent mal leurs secteurs d'activités.

Les mêmes résultats vont dans le même sens que ceux de Papin (1986) dans la mesure où les entrepreneurs de notre échantillon restent avec les difficultés de communiquer leur enthousiasme aux divers partenaires. Aussi, ils éprouvent des difficultés à convaincre les gens sur la faisabilité, l'importance économique et sociale de leurs projets.

En nous situant du côté de la décision de se lancer en affaires et motivation, les résultats nous laissent croire, tout comme Gore (1975), Papin (1986), Cooke (1987), Dupont et Gaulin (1986) et Levasseur (1986) que le travail des entrepreneurs est épuisant un peu partout, qu'ils soient en création ou pas. Par contre, ces mêmes résultats nous créent des surprises en allant dans le sens contraire de la conclusion de ces auteurs ainsi que celle de Boyd et Gumpert (1983) qui parlent de plusieurs sacrifices auxquels doivent faire face les entrepreneurs, entre autres la vie familiale et la vie sociale. Les résultats nous montrent que ces derniers sacrifices sont moins importants pour les créateurs de notre échantillon et probablement du Rwanda. Ceci nous porte à croire que, contrairement à ce que avance la littérature sur les pays en voie de développement, la prédominance de la famille sur les affaires commence à disparaître au Rwanda.

Par contre, les résultats vont dans le sens de Papin (1986) et Gorre (1975) quant au fait que la concession salariale et la baisse de revenu sont des sacrifices importants pour les créateurs.

Comme l'a constaté Papin (1986), le créateur manque de temps pour s'isoler sur son projet. Les résultats de notre recherche nous le montrent au Rwanda bien que ce problème soit moyennement important dans l'échantillon. Par contre, les résultats ne soutiennent pas les constations de cet auteur qu'en plus de manquer de temps, le créateur manque de lieu tranquille pour s'isoler sur son projet. Ce dernier problème n'étant pas important pour les créateurs de notre échantillon. Les résultats soutiennent aussi l'existence d'une insécurité chez les entrepreneurs interrogés, qui a été soulignée par Papin (1986), Dupont et Gaulin (1986), car il existe chez eux, la peur d'échouer en affaires et d'être considérés comme incapables. Par contre, les mêmes résultats ne vont pas dans le sens de certaines de mêmes auteurs, de Hull (1987) et de Bouka (1986), car les problèmes de marginalisation, de solitude, la peur de s'enrichir rapidement et être considéré comme un voleur ont peu d'importance à leurs yeux.

Dans le même sens que l'ont constaté Pelletier, Koch et Ouellet (1987) dans le cadre du partenariat et relations d'affaires, les résultats de notre recherche nous montrent que l'entrepreneur rwandais qui se lance en affaires est isolé et n'entretient que très peu de relations d'affaires et d'échanges avec les autres.

Cela peut contribuer à expliquer pourquoi il éprouve aussi des difficultés à connaître le marché de sous-traitance, à initier les relations d'affaires avec les entreprises existantes et à trouver les partenaires. Cela se concrétise par la création d'entreprises dans les secteurs déjà exploités et peut expliquer pourquoi les nouveaux entrepreneurs se heurtent à des conflits avec les entreprises existantes, par rapport au produit ou service à vendre. Ainsi, nos résultats ont tendance à soutenir Hull (1987) qui constate que l'entrepreneur africain part de rien et, surtout, lance seul son affaire.

Par rapport au soutien politique et administratif, nos résultats vont dans le sens des constatations d'Alami (1987), Hull (1987), Pelletier, Koch et Ouellet (1987) qui affirment que les soutiens des dirigeants politiques africains à la PME sont théoriques. En effet, les entrepreneurs interrogés ont des difficultés à avoir les informations, conseils et l'assistance auprès des organismes gouvernementaux.

D'autre part, ces résultats nous montrent, comme Alami (1987), Pelletier, Koch et Ouellet (1987) que l'information détenue par les organismes étatiques, douaniers, promotionnels et par le réseau bancaire, en plus d'être globale n'est pas disponible pour les créateurs interrogés. Ce qui peut les empêcher de faire les études de faisabilité. Hardi (1988) a constaté la même chose en affirmant que l'information fait sensiblement défaut au Rwanda.

Quant à l'environnement économique, les résultats soutiennent les recherches de plusieurs auteurs comme Shapero et Sokol (1982), Sweeney (1982), Markusen et Teitz (1985), Howell (1985), Aldrich et Zimmer (1986) qui nous citent l'accessibilité aux fournisseurs comme l'un des facteurs pouvant entraver l'émergence de nouveaux entrepreneurs. En effet, ce problème est ressenti comme important par les entrepreneurs de notre étude. Aussi, les mêmes résultats vont dans le sens du point de vue de Bouka (1986) qui voit dans l'instabilité économique des pays africains un problème à la création d'entreprises. Ils confirment le fait que l'instabilité du marché et la hausse généralisée des prix (Ministère rwandais des Finances et de l'économie, 1988) sont des problèmes auxquels font face les créateurs rwandais. Contrairement aux points de vue de Bouka (1986), Ntongon (1986), Hull (1987), les taux d'intérêts ne sont pas perçus par les créateurs de notre échantillon comme un problème important.

En admettant que la hausse généralisée des prix se traduit par la baisse du pouvoir d'achat de la population, les résultats de notre recherche soutiennent les points de vue de Neck (1976), Sinamenye (1986), Bagiramenshi (1986) qui croient que le pouvoir d'achat peu élevé est un obstacle à la création d'entreprises. Toutefois, la hausse des taux d'intérêts, le contrôle des prix, la hausse généralisée des salaires et le processus d'homologation des prix, contrairement aux conclusions du Ministère des finances et de l'économie (1988) ne sont pas perçus par les créateurs de notre échantillon comme des problèmes à leur activité de création.

Même si le manque d'appui à la PME des autorités politiques et administratives a été souligné comme un problème auquel font face les créateurs, le problème important à ce niveau à leurs yeux reste la lenteur et la paperasserie gouvernementale. Cela rejoint les positions de Papin (1986), Schaer (1983), Bouka (1986), Karambizi (1988), Hull (1987), Gueneau (1985), selon lesquelles la lenteur et la paperasserie gouvernementale sont un problème majeur à la création d'entreprises dans les pays développés et dans les pays en voie de développement.

En l'absence d'appui, face à la lenteur et la paperasserie administrative, il est possible qu'au Rwanda, tout comme nous le montre Alami (1987) et Hull (1987) pour les autres pays en voie de développement que, le soutien des dirigeants politiques à la PME soit théorique. Par contre les résultats ne vont pas dans le sens des points de vue de Tailleffer (1989) quant à la corruption et vol de dossiers comme problèmes à la création d'entreprises ainsi que la position d'Alami (1986) qui affirme que les contraintes imposées par les codes des investissements sont un problème à la création des PME et celles de Hull (1987) et Bouka (1986) qui croient que l'instabilité politique, les guerres tribales et régionales sont des obstacles à la création de nouvelles entreprises.

La fiscalité peut constituer un handicap à la création des PME si l'on admet ce qu'avancent les auteurs comme Shapero et Sokol (1982), Sweeney (1982), Bruno et Tybjee (1982), Penning (1980), Thompson (1966), Gould et Keeble (1985), Aldrich et Zimmer (1986), Belley (1987), Alami (1987) et tous les autres auteurs que nous avons classés sous l'école environnementale.



Nos résultats soutiennent cela dans le cas du Rwanda. Aussi, ils appuient les recherches de Hull (1987) selon lesquelles les tarifs douaniers ne profitent pas aux PME des pays en voie de développement qui importent les équipements moins lourds. Par contre les constatations de Schaer (1983) selon lesquelles les charges sociales à supporter par les nouvelles PME constituent un obstacle majeur à la création ne se vérifient pas pour le Rwanda.

Le problème de financement reste possiblement le plus important dans le démarrage des PME au Rwanda. Les résultats obtenus dans notre étude vont dans le sens de ceux des recherches de Belley (1987), Rostow (1963), Cooper (1971,1975), Shapero (1972, 1975), Draheim (1972), Litvak et Maule (1974), Pennings (1980) et Hull (1987) qui affirment que la non-disponibilité du capital de démarrage est un facteur inhibitif de l'activité de création.

D'autre part, nos résultats appuient les affirmations de Taillefer (1989), Ntongon et Nko'o (1986) qui voient dans le manque de déontologie bancaire et la méfiance des institutions financières, surtout les banques commerciales, envers les promoteurs des PME un problème à la création et au développement de ces dernières. En effet, pour les entrepreneurs de notre échantillon, la méfiance des institutions financières est un problème important à leurs yeux.

Les résultats vont aussi dans le sens des positions de Taillefer (1989), Ntongon et Nko'o (1986), en ce sens que les créateurs interrogés éprouvent des difficultés face à l'obligation d'ouvrir un compte au préalable et de le tourner pendant une durée minimale. Aussi les délais de remboursement sont très réduits et les banques refusent de financer le fonds de roulement. Finalement, ces résultats vont dans le sens de ceux de l'Institut d'Administration des entreprises de Grenoble (Cahier, 1980) selon lesquels les entrepreneurs perdent davantage de temps à démarcher les banques.

Par rapport à l'environnement international, les résultats nous indiquent que les créateurs des PME au Rwanda ont des difficultés à acquérir la machinerie, les équipements et pièces de rechange à l'étranger. Ces difficultés passent par les problèmes dans l'identification des fournisseurs. Les résultats soutiennent donc les recherches de Hull (1987), Alami (1987) et Ministère rwandais des Finances et de l'Economie (1988) selon lesquelles les PME des pays en voie de développement ont de difficultés pour acquérir la machinerie ou les équipements et pièces de rechange. Une fois acquis, ces équipements ne sont pas bien adaptés aux besoins des créateurs.

Nos résultats nous poussent à avancer, tout comme l'a souligné Alami (1987) pour plusieurs pays en voie de développement, que l'éloignement du littoral, l'importation des équipements et pièces de rechange sont des problèmes auxquels font face les créateurs des PME au Rwanda.

Ils nous ont permis aussi de constater, comme Hull (1987) que les taux de change que pratiquent les PVD sont élevés pour les PME qui ont participé à l'étude. Par contre, ces résultats ne vont pas dans le sens d'Alami (1987) quant au fait que les changements intervenus à l'étranger, dans les pays partenaires, constituent un problème important pour les créateurs.

Les résultats nous montrent que, dans l'ensemble, les créateurs interrogés ne sont pas satisfaits de l'assistance qui leur est accordée par les banques. Ils rejoignent les résultats de Cahier (1980) et le point de vue de Taillefer (1989) selon lesquels les banques commerciales ne sont pas stimulantes dans la création des PME.

Papin (1986), Cahier (1980) et Levasseur (1986) ont recensé les critères qu'utilisent les banques dans l'octroi des crédits pour en arriver à trois groupes : les critères psychologiques, les critères économiques et financiers. Les résultats de notre recherche les soutiennent en ajoutant à ces trois groupes, le réseau personnel de l'entrepreneur qui facilite l'obtention du crédit.

Les conseils aux futurs entrepreneurs que nous retrouvons dans les résultats vont dans le sens des recherches de Timmons, Smollen et Dingee (1986) selon lesquelles l'idée de produit n'est pas suffisante à la création d'entreprises qu'il faut en plus analyser le potentiel de son exploitation.

Les conseils à la population soutiennent les points de vue de Hull (1987) et Bouka (1986) selon lesquels il y a omniprésence de l'Etat dans toutes les sphères de l'activité économique et que cette omniprésence entrave à la création d'entreprises.

Enfin, les conseils au gouvernement appuient ce que nous disions ci-haut et qui a été repris par Alami (1987) et Hull (1987) par rapport au soutien des dirigeants politiques africains à la PME qui reste théorique.

On se rend compte que les résultats nous font apparaître deux catégories de problèmes dans notre échantillon : les problèmes qui apparaissent comme importants et les problèmes qui apparaissent comme moyennement importants aux yeux des créateurs.

Parmi les problèmes importants nous retrouvons la perte de temps dans les démarches auprès des banques, la méfiance des institutions financières, l'obtention du financement, l'obligation d'ouvrir un compte au préalable et le tourner pendant une durée minimale, le manque d'appui des autorités politiques, la réduction des termes de l'investissement ou les délais de remboursement, le problème d'acquiescer la machinerie, le travail épuisant et la difficulté à estimer les coûts de fonctionnement et de marketing.

Si nous considérons l'évaluation générale que les créateurs font des organismes d'assistance à la PME, il est plausible que les créateurs interrogés trouvent le travail de création comme étant épuisant parce qu'ils manquent l'assistance à la création ou n'apprécient pas cette dernière, ou parce qu'ils manquent de compétences nécessaires dans cette activité. Le manque de compétences peut aussi expliquer pourquoi ils éprouvent des difficultés à estimer les coûts de fonctionnement et de marketing. Bien que ces dernières difficultés peuvent se justifier aussi par le manque d'information sur le marché, les concurrents et les coûts. D'autre part, les résultats nous ont montré que l'entrepreneur de notre échantillon a l'expérience de travail et l'expérience en gestion. Aussi, ce même entrepreneur, comparé au reste de la population et à celui des pays développés, est scolarisé. Son manque de compétences peut donc provenir du manque de formation spécialisée dans les études de faisabilité, la détermination des clients potentiels, l'élaboration du plan d'affaires et la planification du projet. Bien que Brockhaus et Horwitz (1986) aient affirmé dans leur étude que l'entrepreneur n'a pas besoin de formation spécialisée pour réussir, cette déficience affecte l'entrepreneur en création de notre échantillon. A ce moment là, les problèmes importants se réduisent au manque de financement, à la lenteur et paperasserie gouvernementale, aux difficultés d'acquérir la machinerie, au manque de formation spécialisée dans le démarrage d'entreprises, au manque d'assistance à la création et au manque d'information sur le marché, les coûts et les concurrents.

Eu égard aux problèmes importants que nous venons d'identifier, certains problèmes qui sont considérés comme moyennement importants clarifient les problèmes importants. C'est ainsi que le problème comme le refus des banques de financer le fond de roulement, tout comme les autres problèmes ci-haut identifiés en rapport avec le financement, ne font que clarifier le problème de financement. Les problèmes d'identification des fournisseurs d'équipements et pièces de rechange, des équipements importés non adaptés aux besoins, d'importation de ces équipements, soutiennent le problème d'acquérir la machinerie. Ainsi, parmi les problèmes moyennement importants aux yeux des créateurs de notre échantillon, il reste les problèmes suivants : celui de l'insertion dans le réseau d'affaires qui se traduit par les difficultés à initier les relations d'affaires avec les entreprises existantes, les difficultés à trouver les partenaires, les conflits avec les entreprises existantes par rapport au produit et service à vendre, les difficultés à convaincre les gens sur l'importance et la faisabilité du projet ; celui du manque d'appui des autorités politiques ; l'éloignement du littoral ; les taux de change élevés ; les tarifs douaniers ; les difficultés à trouver le personnel compétent, la peur d'échouer en affaires et être considéré comme incapable et l'instabilité du marché extérieur.

Par rapport aux pays développés, certains résultats nous surprennent. Nous nous attendions par exemple, à ce que les problèmes liés aux traditions locales des contrats verbeaux, au mauvais réseau téléphonique, aux traditions et mentalité locale, aux usages et coutumes, au mauvais réseau routier et au manque de temps et de lieu tranquille pour s'isoler sur le projet prennent une importance considérable mais cela n'a pas été le cas. Il se pourrait que notre échantillon limité aux grands centres du pays puisse en être la cause d'autant plus que ces problèmes ont plus de chance de surgir dans les milieux ruraux éloignés de l'influence des centres urbains.

## CONCLUSION

Au cours de notre recherche, nous avons comme préoccupation de relater les éléments susceptibles de favoriser la création des PME au Rwanda. Pour ce faire, nous avons essayé d'appréhender un certain nombre de variables à partir des perceptions sur les difficultés que rencontrent les entrepreneurs en création. Elle aura comme mérite ou contribution à la recherche sur l'entrepreneuriat en général et en particulier sur l'entrepreneuriat rwandais, le fait d'être partie ou de se fonder sur un cadre conceptuel qui intègre les réalités des pays économiquement avancés et des pays en voie de développement.

De façon théorique, notre étude a permis de constater que les problèmes de création des PME au Rwanda concernent aussi bien la personne de l'entrepreneur, l'organisation ou la gestion stratégique de l'opportunité identifiée que l'environnement de l'entrepreneur. Ce qui nous a permis de situer ces problèmes sous une approche qui intègre ces trois éléments. Ainsi donc, une tentative a été faite pour les formaliser.

Pratiquement, l'identification des problèmes que rencontrent les entrepreneurs en création des PME doit permettre la constitution d'outils stratégiquement adaptés au contexte rwandais pour le créateur et le responsable de leur promotion. Par là, nous pouvons dire que dans son ensemble, l'étude a atteint les objectifs fixés au départ, car la généralisation des résultats sur l'entrepreneuriat en général ou l'entrepreneuriat au Rwanda reste sujette à des limitations d'ordres théorique, méthodologique et analytique.



Bien que notre recherche ~~Se~~ soit efforcée de constituer un cadre théorique adapté au Rwanda, sur les problèmes que rencontrent les créateurs, par interaction de la littérature sur les pays développés et la littérature sur les pays en voie de développement, l'essentiel de la littérature utilisée reflète la réalité des pays développés. Il aurait fallu utiliser la littérature entièrement rwandaise ou celle des pays en voie de développement. Par voie de conséquence, la liste des variables retenues pour notre étude n'est pas exhaustive. Tout de même, notre expérience et connaissance du Rwanda, à bien des égards, nous laissent croire que cette liste reste représentative.

Le choix des entreprises qui n'ont pas encore dépassées deux ans ne nous a pas assuré non plus l'évitement des erreurs dues au passage du temps. Nous pourrions avoir inclu dans notre échantillon des entreprises, qui avant d'entrer dans le secteur formel, ont existées avant. Même si certaines questions nous permettaient de les décélér.

Le fait que notre échantillon soit composé d'un petit nombre d'entreprises et projets (au total 28), appartenant à différentes industries, constitue un obstacle à la généralisation de nos résultats. D'autre part, cet échantillon se répartit dans les grands centres du pays. Il y aurait eu des variantes et possiblement de nouveaux problèmes si notre échantillon couvrait les milieux ruraux.

En dépit de ces nuances négatives que nous avons tenues à souligner, les résultats de l'enquête que nous avons menée et leur interprétation nous permettent d'avancer que la création des PME au Rwanda suit une logique ou un certain processus : une fois que le futur entrepreneur a identifié une idée d'affaires, il songe directement au financement bancaire, ensuite il essaie de trouver les fournisseurs, il pense à la gestion de sa future entreprise dans ses premiers moments d'existence en essayant de répondre à des préoccupations en rapport avec l'organisation de la production et les ressources physiques. L'analyse de la possibilité d'affaires et les clients potentiels viennent en dernier lieu. Cette démarche, si nous nous référons à certains auteurs comme Timmons, Smollen et Dingee (1986), ne peut que suggérer l'existence des problèmes.

L'étude nous amène à deux catégories de problèmes, les problèmes importants et les problèmes moyennement importants. Les problèmes importants qui se dégagent sont le financement, la lenteur et la paperasserie gouvernementale, l'acquisition de la machinerie, le manque de formation appropriée dans la création d'entreprises, le manque d'assistance à la création et le manque d'information sur le marché, les coûts et les concurrents. Les entrepreneurs utilisent peu de temps pour mener leur réflexion avant de se lancer en affaires mais, ils en mettent plus pour élaborer et concrétiser leurs projets.

Les problèmes moyennement importants sont l'approvisionnement en matières premières, l'insertion dans le réseau d'affaires, le manque d'appui des autorités politiques, l'éloignement du littoral, les taux de change, les tarifs douaniers, les difficultés à trouver le personnel compétent, la peur d'échouer en affaires et être considéré comme incapable et l'instabilité du marché extérieur.

Les résultats nous montrent que les perceptions des créateurs rwandais sont à peu près semblables à celles des créateurs des pays développés. En effet, les problèmes que perçoivent les créateurs rwandais à la création se présentent presque dans le même ordre d'importance que celui que l'on retrouve au Québec et dans plusieurs pays développés. Ces résultats, dans la mesure où ils ne dégagent pas un ordre particulier pour le Rwanda, apportent donc une explication partielle sur notre problème de départ, à savoir pourquoi il y a très peu de PME qui se créent au Rwanda et pourquoi celles qui se créent disparaissent rapidement. La faiblesse au niveau de la création se situe donc en dehors des seules perceptions des créateurs. Il y a peut être des particularités, au niveau économique, au niveau social, au niveau régional et au niveau culturel, qui sont moins perçues par les créateurs et qui peuvent compléter notre explication sur la problématique de création des PME au Rwanda. Une nouvelle étude permettrait de les dégager.

Comme on le voit bien, les différentes politiques d'incitation à la création des PME au Rwanda devraient assister l'entrepreneur à trouver le financement, à réduire la lenteur et la paperasserie gouvernementale, à acquérir la machinerie, à combler sa formation et à trouver l'information dont il a besoin. Bien sûr, pour que ces politiques soient efficaces, elles doivent mettre un accent particulier sur le financement et intégrer les autres dimensions, notamment celles qui sont suggérées par les problèmes moyennement importants.

Nous espérons que cette recherche a permis de mettre un peu de lumière sur les problèmes du futur entrepreneur en PME, au Rwanda, afin de l'aider dans son effort de création.

Nos résultats et interprétation et conclusion nous laissent envisager plusieurs avenues pour des futures recherches. Le problème de financement est apparu au coeur des problèmes que rencontrent les créateurs. Une nouvelle étude permettrait de savoir comment l'entrepreneur rwandais finance sa création et quel est le financement qu'il privilégie.

L'insertion dans le réseau d'affaires surgit comme un problème à ne pas négliger. Une étude permettrait de répondre à la question : comment faciliter l'insertion des nouveaux entrepreneurs dans les réseaux bancaire, administratif et des organismes d'assistance ?

Nos variables de recherches ont été limitatives, à cause de la dimension de l'étude qui prenait en considération tous les secteurs d'activités. Une nouvelle recherche permettrait d'isoler les problèmes de création par secteur d'activités ou par industrie.

Notre échantillon, en plus d'être petit ne s'est pas étendu au milieu rural. Pourtant, ce milieu peut présenter des problèmes particuliers dans la création. Une nouvelle étude faite sur base d'un grand échantillon et incluant le milieu rural permettrait de dégager les problèmes particulier à ce milieu tout en accordant beaucoup plus de fidélité à la généralisation de nos résultats.

Finalement, nos résultats considèrent divers problèmes comme isolés sans s'intéresser aux différentes relations et correlations qui existent entre eux. Il reste possible, par une nouvelle étude, d'établir des correlations et des relations de cause à effet entre les différents problèmes que nous avons identifiés.

ANNEXE 1  
Questionnaire

## LA CREATION DES P.M.E AU RWANDA

### Q U E S T I O N N A I R E

Ce questionnaire a pour objectif de recueillir de l'information sur vous et votre démarche pour créer et lancer votre entreprise. Toutes les réponses et renseignements fournis demeureront strictement confidentiels et ne serviront qu'à des fins de recherche scientifique.

Il se répond très facilement car la plupart des questions nécessitent des réponses à encercler ou des réponses factuelles

Répondez franchement et à toutes les questions

Nous vous remercions pour votre collaboration.

Juillet 1989

# 1. IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE ( PROJET )

1.1 Nom de l'entreprise (Projet) : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

1.2 Informateur principal :

Nom : \_\_\_\_\_

Poste : \_\_\_\_\_

Téléphone : \_\_\_\_\_

1.3 Propriété :

1. Rwandaise

2. Autre, spécifiez : \_\_\_\_\_

1.4 Age de l'entreprise ( Projet ) : \_\_\_\_\_ ans/mois

Nombre d'employés : \_\_\_\_\_

1.5 Secteur d'activités de l'entreprise ( Projet ) :

1. Entreprise de service

2. Entreprise commerciale

3. Entreprise manufacturière

4. Autre, spécifiez : \_\_\_\_\_

1.6 Sous-secteurs d'activités :

- |  |                        |                     |
|--|------------------------|---------------------|
| 1. Aliments                              | 8. Produits textiles   | 14. Imprimerie,     |
| 2. Boissons                              | 9. Bois                | édition et          |
| 3. Tabac                                 | 10. Meubles et outils  | produits            |
| 4. Cuir et produits                      | d'ameublement          | connexes            |
| connexes                                 | 11. Papier et produits | 15. Première trans- |
| 5. Produits métalliques                  | connexes               | formation des       |
| 6. Industrie chimique                    | 12. Matériel de        | métaux              |
|  | transport              |                     |
| 7. Machinerie (sauf                      | 13. Produits miné-     | 16. Industrie chi-  |
| électrique )                             | raux non métal-        | mique               |
|  | liques                 |                     |
| 17. Autres industries, spécifiez : _____ |                        |                     |



1.7. Forme légale de l'entreprise :

1. Propriétaire unique
2. Société avec associés
3. Société anonyme
4. Autre, spécifiez : \_\_\_\_\_

1.8. S'il y a des associés (es) ou des actionnaires, dites pour quelles raisons vous avez créé une entreprise avec la participation de tierce (s) personne (s). ( Encercler la réponse correspondante )

- |   |  |
|---|--|
| 1. Financières  | 4. Disponibilité de temps ( ne peut réaliser le projet tout seul, par manque de temps) |
| 2. Expertise (complémentarité au niveau des connaissances et des expériences) | 5. Répartition des risques rattachés à ce type de projet                               |
| 3. Suite à la sollicitation d'un associé                                      | 6. Ne sait pas   |
|   | 7. Autres, spécifiez : _____   |

2. IDENTIFICATION DE L'ENTREPRENEUR

Volet 1 : Caractéristiques de l'entrepreneur

2.1. Sexe :

1. Féminin
2. Masculin

2.2 Age : \_\_\_\_\_ ans

2.3 Nombre d'années de scolarité complétées : \_\_\_\_\_ ans

2.4 Dernier diplôme obtenu :

1. Primaire
2. Post primaire ( familial, CERAI ou artisanal )
3. Ecole secondaire ( Tronc commun, Terminal, école d'art, Humanités )
4. Universitaire ( Bacc. - Licence - Maîtrise - Doctorat )
5. Autre, spécifiez : \_\_\_\_\_

2.5 Domaine de spécialisation ( métier, technique, etc.) :

---

**Volet 2 : Expérience de travail**

2.6 Avant de vouloir créer votre entreprise quelle était votre situation ?

1. Occupais un emploi

2. Sans emploi

3. Aux études

4. Autre, spécifiez : \_\_\_\_\_

---

2.7 S'il y a lieu quelles sont vos expériences en gestion :

---



---

2.7 Nombre d'années en gestion : \_\_\_\_\_

2.9 Secteur d'activités : \_\_\_\_\_

**Volet 3 : Expérience de se lancer en Affaires**

2.10 Dans quelles mesures vos expériences personnelles vous ont-elles aidé à vous préparer à exercer votre fonction actuelle (Encercler la ou les case (s) correspondante (e))

1. Identifier une possibilité d'affaires

2. Analyser cette possibilité (étude de faisabilité)

3. Constituer un dossier pour un emprunt

4. Demander des subventions

5. Acquérir les ressources physiques (matières premières, locaux, etc.)

6. Acquérir les ressources humaines

- 7. Faire recours à d'autres sources de financement
- 9. Trouver des clients
- 11. Gérer l'entreprise dans ses premiers moments d'existence

- 8. Produire votre produit/service et le distribuer
- 10. Trouver des fournisseurs
- 12. Autre, spécifiez : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Volet 4 : Famille

##### 2.11 Votre rang parmi les enfants :

- 1. Aîné (e) : \_\_\_\_\_
- 2. Autre rang : \_\_\_\_\_

##### 2.12 Aviez-vous un ou des membres de votre entourage qui étaient en affaires avant de créer votre entreprise ?

- 1. Père                      2. Mère                      3. Frère                      4. Soeur
- 5. Autres parents, spécifiez : \_\_\_\_\_

#### 3. DECISION DE CREER SON ENTREPRISE ET PREPARATION DU PROJET

##### 3.1. Quelles sont les raisons/motifs pour lesquels vous avez décidé de créer votre entreprise ?

- 1. Etre indépendant
- 2. Etre mon propre patron
- 3. Faire de l'argent
- 4. Avoir un emploi
- 5. Faire quelque chose que j'aime
- 6. Autre, spécifiez : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

##### 3.2. Combien de temps avez-vous mis pour décider de créer votre entreprise ?

Nombre de mois : \_\_\_\_\_

##### 3.3. Combien de temps vous avez mis pour élaborer et concrétiser votre projet : c'est-à-dire le temps écoulé à partir du moment où vous avez identifié votre idée d'affaires jusqu'au lancement de votre entreprise ? \_\_\_\_\_ mois

3.4. Pour l'élaboration de votre projet, combien de temps avez-vous consacré aux activités suivantes ? Indiquez le nombre de jours consacrés pour chacune des activités.

**1. A l'élaboration de votre plan d'affaires** **Nombre de jrs**

- . Elaborer un plan financier ( calculer le le financement pour créer l'entreprise et les moyens d'obtenir ce financement ; faire des prévisions financières des revenus et des dépenses de l'entreprise après son lancement ) \_\_\_\_\_
- . Elaborer un plan et une stratégie marketing (fixer des prix compétitifs, faire la promotion et la publicité de vos produits et/ou services, identifier une stratégie de vente et de distribution, et identifier les principaux concurrents ) \_\_\_\_\_
- . Elaborer un plan de fabrication de vos produits ou le montage des opérations pour votre service \_\_\_\_\_
- . Elaborer un plan et une stratégie pour l'acquisition des ressources physiques nécessaires pour lancer votre entreprise ( machinerie et équipement, matières premières et marchandises, etc.) \_\_\_\_\_
- . Elaborer un plan et une stratégie pour la localisation de votre entreprise \_\_\_\_\_
- . Elaborer un plan au niveau des ressources humaines ( identifier le nombre d'employé(s) nécessaire(s) pour l'entreprise et les moyens de les recruter, partager les tâches entre les associés et/ou les employés, déterminer les conditions de travail ( ex.: salaire du personnel)) \_\_\_\_\_
- . Elaborer un plan juridique et fiscal de l'entreprise \_\_\_\_\_

**2. A la mise en oeuvre des actions prévues dans votre plan d'affaires**

- . Négocier auprès des prêteurs et obtenir le financement pour créer et opérer l'entreprise \_\_\_\_\_
- . Négocier et obtenir un emplacement pour l'entreprise \_\_\_\_\_

- . Négocier et obtenir les ressources physiques ( ex.: équipements et marchandises ) auprès des fournisseurs ou d'autres personnes \_\_\_\_\_
- . Contacter des futurs clients pour leur présenter vos produits ou vos services et négocier des ententes avec eux \_\_\_\_\_
- . Recruter et embaucher du personnel \_\_\_\_\_
- . Faire faire des contrats ou des ententes légales, remplir différents formulaires gouvernementaux et non gouvernementaux \_\_\_\_\_
- . Faire l'aménagement physique de votre local ( i.e. installation de la machinerie et ou des équipements, décoration du local et mise en place de la marchandise, etc. ) \_\_\_\_\_

#### 4. DIFFICULTES RENCONTREES

4.1. Quelle a été l'importance des problèmes suivants lors de la mise sur pied de votre entreprise ( avant le lancement )?

	Pas de problème	Peu important	Moyennement important	Important	Problème très important	Ne s'applique pas
<b>1. Temps et lieu tranquille</b>						
Manque de temps pour s'isoler sur votre projet	1	2	3	4	5	9
Manque de lieu tranquille pour s'isoler sur votre projet	1	2	3	4	5	9
<b>2. Expérience en gestion et le secteur d'activités</b>						
Manque d'expérience en gestion	1	2	3	4	5	9
Manque d'expérience en affaires	1	2	3	4	5	9

	Pas de problème	Peu im- portant	Moyen- nement important	Important	Problème très important	Ne s'ap- plique pas
Manque de connaissance du secteur d'activité	1	2	3	4	5	9
<b>3. Prévision du volume des affaires</b>						
Réalisation d'un plan d'affaires et planification du projet	1	2	3	4	5	9
Manque d'infor- mation (sur le marché, les con- currents, les coûts, etc.)	1	2	3	4	5	9
Difficultés à estimer les coûts de fonctionnement et de marketing	1	2	3	4	5	9
<b>4. Problèmes familiaux</b>						
Couper court avec votre famille (votre femme, vos enfants et les autres membres de famille vous voient rarement)	1	2	3	4	5	9
<b>5. Problèmes de l'entourage</b>						
Pessimisme des personnes environnantes et/ou absence de soutien moral	1	2	3	4	5	9
Difficultés à convaincre les gens sur l'import- ance de votre projet	1	2	3	4	5	9
Difficultés à convaincre les gens sur la faisabi- lité de votre projet	1	2	3	4	5	9
Problème de solitude	1	2	3	4	5	9
<b>6. Problèmes de préjugés par rapport à votre entourage</b>						
La peur d'échouer dans vos affaires et être considéré comme un incapable	1	2	3	4	5	9

	Pas de problème	Peu im- portant	Moyen- nement important	Important	Problème très important	Ne s'ap- plique pas
La peur de s'enrichir rapidement et être considéré comme un voleur	1	2	3	4	5	9
Problème de margina- lisation	1	2	3	4	5	9
<b>7. Problème d'épuisement</b>						
Travail épuisant	1	2	3	4	5	9
<b>8. Les partenaires (si votre entreprise/projet nécessite les partenaires )</b>						
Difficultés à trouver les partenaires	1	2	3	4	5	9
Malhonnêteté des partenaires	1	2	3	4	5	9
<b>9. Assistance à la création</b>						
Difficultés à avoir l'assistance (informa- tions, conseils, etc.) auprès des banques	1	2	3	4	5	9
Difficultés à avoir l'assistance (informa- tions, conseils, etc.) auprès des agences et organismes gouverne- mentaux	1	2	3	4	5	9
Difficultés à avoir l'assistance (informa- tions, conseils, etc.) auprès des organismes privés	1	2	3	4	5	9
<b>10. Problème d'information</b>						
Difficultés à obtenir l'information auprès des banques	1	2	3	4	5	9
Difficultés à obtenir l'information auprès des agences et orga- nismes gouvernementaux	1	2	3	4	5	9

	Pas de problème	Peu im- portant	Moyen- nement important	Important	Problème très important	Ne s'ap- plique pas
Difficultés à obtenir l'information auprès des agences et orga- nismes privés	1	2	3	4	5	9
<b>11. Code des investissements</b>						
Contraintes imposées par le code des inves- tissements	1	2	3	4	5	9
<b>12. Formalités administra- tives et rôle joué par l'Etat dans la création</b>						
Lenteur et paperasserie gouvernementale	1	2	3	4	5	9
La corruption	1	2	3	4	5	9
Vol des dossiers	1	2	3	4	5	9
Le contrôle des prix	1	2	3	4	5	9
Le processus d'homo- logation des prix	1	2	3	4	5	9
Manque d'appui des autorités	1	2	3	4	5	9
<b>13. Le marché local</b>						
Difficultés à déter- miner les clients potentiels	1	2	3	4	5	9
Difficultés à faire accepter le produit (service) étant donné les traditions locales	1	2	3	4	5	9
<b>14. Le marché d'exportation ( si vous vous êtes intéressé au marché d'exportation)</b>						
Difficultés causées par les tarifs douaniers	1	2	3	4	5	9
Difficultés causées par le taux de change	1	2	3	4	5	9





	Pas de problème	Peu im- portant	Moyen- nement important	Important	Problème très important	Ne s'ap- plique pas
Problèmes liés aux contributions fiscales à supporter	1	2	3	4	5	9
Problèmes liés aux charges sociales à supporter	1	2	3	4	5	9
<b>20. Relations d'affaires</b>						
Difficultés à initier les relations d'affaires avec les entreprises existantes	1	2	3	4	5	9
<b>21. Marché de sous-traitance (si vous vous êtes intéressé à ce marché)</b>						
Connaître le marché de sous-traitance	1	2	3	4	5	9

**VOLET DE CEUX QUI ONT DÉJÀ DÉMARRÉ LEUR ENTREPRISE**

**22. Accès aux ressources**

Approvisionnement en matières premières	1	2	3	4	5	9
Obtention du personnel adéquat	1	2	3	4	5	9
Acquérir la machinerie ou des équipements de travail	1	2	3	4	5	9

**23. Importation des  
équipements, pièces de  
rechange et matières  
premières ( pour ceux qui les ont importé )**

Identification des fournisseurs des équipements et pièces de rechange	1	2	3	4	5	9
Importation des équipements et pièces de rechange	1	2	3	4	5	9

	Pas de problème	Peu im- portant	Moyen- nement important	Important	Problème très important	Ne s'ap- plique pas
Taux de change	1	2	3	4	5	9
Tarifs douaniers	1	2	3	4	5	9
Mauvais réseau rou- tier	1	2	3	4	5	9
Mauvais réseau té- lephonique	1	2	3	4	5	9
Changements interve- nus à l'étranger	1	2	3	4	5	9
Eloignement du li- toral	1	2	3	4	5	9
Equipement non adapté aux besoins	1	2	3	4	5	9
<b>24. Financement bancaire</b>						
Obligation d'ouvrir un compte au préala- ble et de le tourner pendant une durée minimale	1	2	3	4	5	9
Réduction des termes de l'investissement	1	2	3	4	5	9
Refus de financer le fond de roulement	1	2	3	4	5	9
<b>25. Formation du personnel</b>						
Difficultés à trouver le personnel dont la formation correspond aux besoins	1	2	3	4	5	9
<b>26. Traditions locales, mentalités, coutumes et religions traditionnelles</b>						
Problèmes liés aux traditions locales des contrats	1	2	3	4	5	9



## 27.2 Quelles améliorations ces organismes devraient-ils apporter à leur assistance ?

ORGANISMES	AMELIORATIONS

## 28. Création et sacrifices à consentir

Quels sont les principaux sacrifices auxquels vous avez consenti pour la réalisation de votre projet d'entreprise ?

(Indiquez par un X l'importance pour vous de ce sacrifice)

	Très important	Important	Mineur
1. Abandon d'emploi/carrière .....			
2. Concession salariale ( absence/baisse ) dans les premiers moments d'existence de l'entreprise			
3. Vie familiale .....			
4. Vie sociale .....			
5. Autres, spécifiez : _____			
_____			

## 29. Conseils à la création des PME

29.1 Quels conseils donneriez-vous à des personnes qui voudraient se lancer en affaires ?

---



---



---



---

29.2 Selon vous, comment peut-on favoriser ( augmenter le nombre des entrepreneurs ) la création d'entreprises au Rwanda ?

---

---

---

**30 Critères pour l'octroi de crédit bancaire**

D'après vous, l'octroi des crédits par les banques suit quels critères ?

---

---

---

**31. Critères pour l'octroi des permis et autorisations**

D'après vous, l'octroi des permis et autorisations pour démarrer son entreprise suit quels critères ? : 

---

---

## ANNEXE 2

Brève présentation du Rwanda.

Source : Ministère des Finances et de l'Economie. Guide de l'investisseur,  
Novembre 1988.

## BREVE PRESENTATION DU RWANDA

### 1. Position géographique

Le Rwanda est un pays de 26,338 km<sup>2</sup> situé en Afrique Central-Est entre 1 degré et 3 degrés de latitude Sud et 28 degrés et 30 degrés de latitude Est.

Le Rwanda n'a pas d'accès à la mer : il se trouve à 1200 km de l'Océan Indien et à 2200 km de l'océan Atlantique.

Il a des frontières communes avec l'Uganda au Nord, avec le Zaïre à l'Ouest, le Burundi au Sud et la Tanzanie à l'Est. Ces frontières sont essentiellement naturelles : le lac Kivu à l'Ouest, la rivière Akanyaru au Sud, la rivière Akagera à l'Est, et la chaîne des Volcans au Nord-Ouest.

### 2. Géographie physique

Le Rwanda est au coeur d'une région de haute altitude. Son territoire est entièrement compris entre 1000 et 4500 d'altitude.

A cause de la haute altitude (moyenne de 1700 m), le Rwanda bénéficie d'un climat original, fait de températures douces et de pluies modérées. Ce climat original, de type équatorial de montagne, fait du Rwanda " un pays au printemps perpétuel".



Les températures sont basses dans les hautes régions de la crête Zaïre-Nil (entre 15 et 17 degrés Celcius) et les pluies y sont abondantes (entre 1250 et 2000 m de pluviosité). Dans la zone des basses terres orientales, les températures sont élevées : 20 à 22 degré C.

### 3. Population

Le Rwanda est un pays densément peuplé. Avec une population estimée à 7.000.000 d'âmes en 1988, le Rwanda a une densité de 265 habitants au km<sup>2</sup>, la plus forte de l'Afrique.

### 4. Les ressources locales

Le Rwanda est un pays essentiellement agricole, car 95 % de la population active sont des agriculteurs.

Les ressources minières jusqu'ici découvertes dans le sous-sol rwandais sont la cassitérite(minerai de l'étain), l'or, le colombo-tantalite et le wolfram (tungstène). Les gisements de cassitérite sont les plus importants tandis que ceux de l'or sont assez minimes. Il existe de la tourbe exploitable dans certains marais. Enfin un espoir est fondé sur l'exploitation du gaz méthane dissous dans le lac Kivu.

Les sources d'énergie utilisables au Rwanda sont : les chutes (énergie hydro-électrique basse, moyenne et haute tension) et le bois consommé sur le territoire rwandais.

Le Rwanda dispose d'une main d'oeuvre abondante. Ayant opté pour une politique de développement d'entreprise à haute intensité de main d'oeuvre, l'Etat donne la priorité à la formation technique et professionnelle spécialisée.

#### 5. Régime politique et organisation administrative

Le Rwanda est une république démocratique, sociale et souveraine appelée "République Rwandaise". Le régime est de type présidentiel avec une formation politique unique, le M.R.N.D.(Mouvement Révolutionnaire National pour le Développement).

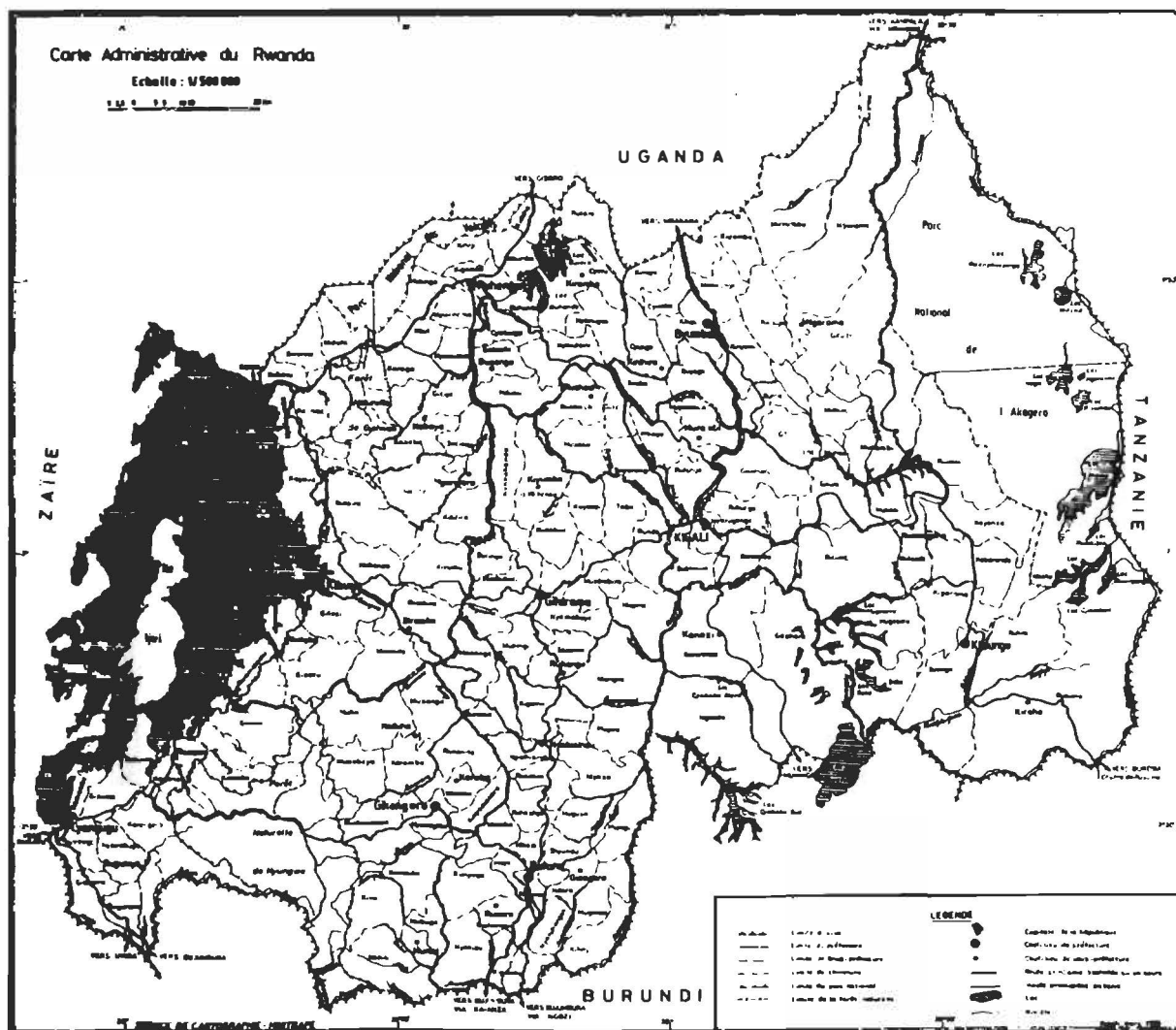
Il est divisé en 10 préfectures. Chaque préfecture est dirigée par un Préfet, assisté par des Sous-Préfets. Les dix Préfectures sont divisées en 143 Communes. Une Commune est dirigée par un Bourgmestre. La Commune est à son tour divisée en Secteurs dirigés par les Conseillers élus par la population du secteur.

#### 6. Evolution économique

La croissance du PIB a été modérée pendant les dernières années. De 163,9 milliards FRW en 1982, le PIB est passé à 181,5 milliards en 1986 (francs constants de 1985). Le taux de croissance annuel moyen pendant la période 1982-1986 n'a été que 2,6 %, très en deça de la croissance de la population estimée à 3,7 % par an.

ANNEXE 3

Carte administrative du Rwanda.



# REFERENCES

- Alami, A.E. Rôle de la petite et moyenne entreprise dans le développement et la création de l'emploi, le cas de l'Afrique. Revue PMO, 1987, volume 3, 1,.
- Alan, W. Stress and the entrepreneurial Role. International Small Business journal, 3, 4, 1985.
- Aldrich, H., & Zimmer. Entrepreneurship through social networks. The Art and Science of Entrepreneurship. Cambridge, 1986.
- Bagiramenshi, J., Bazihizina, C., & Barnand, M. Pour une nouvelle pratique de la vulgarisation Agricole au Rwanda. Revue Tiers-Monde, Avril-Juin, 1986.
- Beaudoux, E. & Niewkerk, M. Groupements paysans d'Afrique, Dossier pour l'action. Les éditions l'harmattan, 1987.
- Belley, A. Les milieux incubateurs de l'entrepreneurship. Québec : Fondation de l'entrepreneurship, 1987.
- Birley, S. The role of networks in the entrepreneurial process. Frontiers of Entrepreneurship Research. Babson College, 1985.
- BIT. Le développement des petites entreprises : politiques et programmes. Genève, 1981.
- Bouka, Y. Entrepreneurship et développement économique des pays africains : cas de la Côte d'Ivoire. Communication présentée au colloque des 11, 12 et 13 mai 1986 à Québec.
- Boyd, D.P., & Gumpert, D.E. Le stress des entrepreneurs. Harvard l'Expansion, 30 automne, 1983.

- Brockhaus, R.H., & Nord, W.R. An exploration of factors affecting the entrepreneur decision : personal characteristics Vs environmental conditions. National academy of Management, 1979.
- Brockhaus, RH . Risk taking propensity of entrepreneurs. Academy of Management Journal, 1980, 23, 509-520.
- Brockhaus,RH. The psychology of the entrepreneur. Encyclopedia of entrepreneurship, N,J : Printice-Hall, 1982.
- Brockhaus, R.H. et Horwirt. The psychology of the entrepreneur in Sexton, D.L Smilor, R. (eds). The Art and science of Entrepreneurship. Cambridge, Ballinger, 1986.
- Cahier, M. Les implantations ou la folie de créer. Paris : Robert Laffont, 1980.
- Carrière, J.B. Un modèle du processus entrepreneurial. Notes de cours, UQTR, Automne, 1987, p.4.
- Capet, M., Causse, G., & Meunier, J. Diagnostic , organisation, planification d'entreprises, 1983.Cook, J. Devenez l'entrepreneur qui gagne. Les éditions First inc, 1986.
- Cooper, A.C. The Founding of Technologically-Based Firms. Milwaukee, 1971.
- Collins, O.F., Moore, D.G., & Unwalla, D. The Entreprising Man and the Business Executive. MSU Business Topics, 12,1, 1964.
- Donald D.B., & Hisrich, R.D. The Female Entrepreneur : A Career Development Perspective. Academy of Management Review,11,2, 1986.
- Drucker, P. Les entrepreneurs. Paris : l'Expansion, 1985.
- Dupont, E., & et Gaulin, H . Se lancer en affaires : les étapes pour bien structurer un projet d'entreprises(2 ème éd.). Québec, décembre, 1988.

- Filion, J.L. Notes de cours de Gestion de Systèmes de petite et moyenne dimensions. UQTR, automne, 1987.
- Franck, J. Le guide de la création d'entreprises. Edition fernand Nathan, 1983.
- Furtado, L., & Haines, P. Trucks of the trade in teaching entrepreneurship. Business education forum, 35, 2, 1980.
- Gagnon, J.H. La PME face à la crise financière. 1983.
- Gartner, W. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. Academy of Management Review, 1985.
- Gervirtz, D. The New Entrepreneurs. New York ; Penguin Books, 1984.
- Gasse, Y. Entrepreneurial Characteristics and Practices : A study of the dynamics of small business organizations and their effectiveness in different environments. Québec : René Prince, 1977.
- Gasse, Y., Brouard, J. F, & Sy, A. L'entrepreneurship : une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement. Revue de Gestion des petites et moyennes organisations, 1, 5, 1985.
- Gentil, D. Les mouvements coopératifs en Afrique de l'ouest ; intervention de l'Etat ou organisations paysannes ? Paris : l'Harmattan, 1985, Thèse de doctorat.
- Gibb. A & Ritchie, J. Understanding the process of starting small business. European small business, 1982, 1.
- Gorre, P. Guide du créateur d'entreprises. Montréal : les éditions de l'homme, 1986.

- Grisé, J., & Gosselin, H.L. L'Etat de la recherche sur l'entrepreneurship féminin-une revue de la littérature et un cadre de référence. Revue de Gestion des petites et moyennes organisations, 1986, 1,6, 9-13.
- Gueneau, M.C. Afrique, les petits projets de développement sont-ils efficaces ? Paris : l'Harmattan, 1985.
- Guichaoua, A. Budgets et stratégies monétaires des paysans au Burundi et au Rwanda. Revue Tiers-Monde, no 106, Avril-Juin, 1986.
- Guide économique des pays francophones. Africa Scope, 1988.
- Hardi, M. Le développement du secteur privé au Rwanda. Contribution de consultant. Kigali : PNUD, 1988.
- Hfstede, G. Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation. Revue française de gestion, 1987, no 64, Septembre-Octobre.
- Hornaday, J.A., & Aboud, J. Characteristics of successful entrepreneurs. Personnel Psychology, 1971.
- Horovirtz, J., & Pitol, B. J.P. Stratégie pour la PME. Paris : McGraw-Hill, 1984.
- Hugon, P. Les afriques en l'an 2000 : perspectives économiques. Paris, 1988.
- Hull, D.L., Bosley & Udell. Renewing the hunt for the heffalump : identifying entrepreneurs by personality characteristics. Journal of Small Business Managment, January, 1980.
- Hull, G.S. La petite entreprise à l'ordre du jour. Les éditions nouveaux horizons, 1987.



- Julien, P.A., & Morel, B. La belle entreprise : la revanche des PME en France et au Québec. Montréal : Boreal express, 1986
- Kampayana, F. Le commerce au Rwanda : publicité pauvre et xénophilie en sont les problèmes majeurs. La relève no 61, Février, 1988.
- Kao, R.W. Small Business Financing ; risk capital and tax measures. Journal of Small Business, 1984.
- Karambizi, G. Le chef de l'Etat à Butare ; renforcer les petites et moyennes entreprises et l'artisanat à la campagne. La relève, no 69, Octobre, 1988.
- Koffi, D. K. La création d'entreprises privées par les nationaux en Côte d'Ivoire depuis 1960, CEDA, 1983.
- L'Ajustement structurel. Courrier, no 11-Septembre-Octobre, 1988.
- La chambre de commerce de la Province de Québec. Pour une stratégie de développement industriel, la croissance des PME. (Annexe technique), Québec, 1974.
- Larivée, L., & D'Ambroise, G. Difficulté de recrutement dans les PME Québécoises. Relations industrielles, 44,3, 1989.
- Lecomte, B., Maldonado, C., & Ranson, P. La production du secteur non structuré : le cas de KIGALI. Revue Tiers-Monde, Avril-Juin, 1986.
- Leff, N.H. Industrial organization and entrepreneurship in the developing countries : the economic views. Economic Development and culturel changes, 1978.
- Levasseur, P. Lancer son entreprise. Montréal, Les éditions de l'homme, 1986.

- Levitsky, J. Le financement de la petite entreprise. Communication présentée au huitième congrès international de la petite entreprise. Ottawa, du 19 au 22 octobre 1981.
- Liles, P.R. . New business ventures and the entrepreneur. Homewood : Irwin, 1974.
- Lorrain, J. & Dussaut, L. Les entrepreneurs en phase de démarrage : profil psychologique et comportement de gestion. Revue PMO, Vol.2, no 1, 1986.
- Lorrain, J., & Raymond, L. Les nouvelles entreprises québécoises. Rapport de recherche, en collaboration avec le MICT du Québec, 1988.
- Lorrain, J. Notes de cours Hiver 1989. UQTR : 1989.
- Lorrain, J. Les jeunes entrepreneurs québécois. Rapport de recherche en collaboration avec, MICT, Québec, 1989.
- McClelland. The achieving society. Princeton, 1961.
- MacMillan, I.C. Politics of new ventures. Frontiers of Entrepreneurship Research, 1981.
- Markusen, A.R, & Michael B.T. The world of small business : turbulence and survival. Small Firms in Regional Economic Development. Cambridge, 1985.
- Miller, R., & Côté, M. Growing the next silicon valley. Harvard Business Review, 6-7, 1985.
- Ministère des Finances et de l'Economie du Rwanda. Situation économique du Rwanda en 1987. Kigali, Septembre, 1988.

Ministère des Finances et de l'Economie du Rwanda. Rapport de la première réunion nationale de haut niveau sur le développement du secteur privé au Rwanda. Kigali, 4 mai, 1988.

Ministère des Finances et de l'Economie du Rwanda. Rapport de la deuxième réunion nationale de haut niveau sur le développement du secteur privé au Rwanda. Kigali, 27-28 Octobre, 1988.

Ministère des Finances et de l'Economie du Rwanda, Comité de suivi du dossier " Développement du secteur privé au Rwanda ". Note sur la réunion du 21 juin, 1988. Kigali, 1988.

Ministère des Finances et de l'Economie du Rwanda. Guide de l'investisseur Kigali, 1988.

Naughton, T.J. Quality of Working Life and the Self-Employed Manager. American Journal of Small Business, 12,2, 1987.

Neck, P.A. Enquête sur la situation économique et sociale de l'Afrique, 1976

Neyserlingh, N.A. Proposition conjointe visant à créer le service de promotion et de développement des investissements en Afrique. Communication présentée au colloque du 11,12 et 13 mai 1986, à Québec.

Ntezilyayo, A. L'Agriculture à l'horizon 2000 ou comment doubler la production vivrière au Rwanda ? Revue Tiers-Monde, no 106, Avril-Juin 1986.

Ntongon, M. B., & Nko'o, F. L'entrepreneurship passe par les PME ; source et types de financement aux PME camerounaises. Communication présentée au Colloque des 11 et 13 mai 1986 à Québec

- Oxenfeldt, A.R. New Firms and Free Enterprise. Washington, D.C., 1943.
- Papin, R. Satratégie pour la création d'entreprises(2 ème éd.).Paris : Dunod, 1986.
- Penning, J.M. The urban Quality of life and entrepreneurship. Academy of Management Journal, 1982.
- Pelletier, D., Koch, R.,& Ouellet, G. Rapport préparé pour l'ACDI sur le projet de création d'un centre d'entreprises auZaire. Bureau de consultation en gestion Université Laval, Février, 1987.
- Perreault, Y.G., & Dell'Aniello, P. Le gestionnaire et la PME, 1983.
- Perreault, Y.G., & Dell'Aniello P. Lancement et gestion de votre entreprise. Paris: G. Vermette, 1985
- Petterson, N. A conceptual difference between internal-external locus of control and causal attribution. Psychological Report, 1987.
- Reboud, L. Le rôle et la place des petites et moyennes entreprises dans le Québec. Conseil d'orientation économique, Québec, 1966.
- Richard, P., & Arocena, J. La création d'entreprises : de l'idée au faire. L'année sociologique, 1983.
- Schaer, J.J. Le check-up de la PME. Paris : les éditions d'organisation, 1983.
- Schumpeter, J. Theory of economic development. Cambridge : Harvard University, 1934.
- Schumpeter, J. Capitalisme, socialisme et démocratie. Paris : Ed. Payot, 1961.
- Sexton, D., & Bowman, N.B. Comparative entrepreneurship characteristics of students. Frontiers of Entrepreneurship Research, 1983.

Shapero, A. The displaced, uncomfortable entrepreneur. Psychology today, 1975.

Shapero, A et Sokol, L. The social dimension of entrepreneurship. In Kent et Al. encyclopedia of entrepreneurship, 1982.

Shapero, A. Why entrepreneurship ? A worldwide perspective. Journal of small business management, october, 1985, vol.23, no 4.

→ Sinamenye, M. Politique industrielle et coopération régionale. Revue Tiers-Monde, no 106, Avril-Juin, 1986

Sweeney, G.P. Les nouveaux entrepreneurs. Paris : les éditions d'organisation, 1982.

Taillefer, B. Le rôle des banques commerciales dans le développement du secteur privé au Rwanda. Communication au colloque de Casablanc sur le financement du développement des entreprises africaines, 21-22-23 mars, 1989.

Thibon, C. Croissance et perceptions démographiques, une politique démographique intégrée, quelques interrogations préalables. Revue Tiers-Monde, no 106, Avril, 1986.

Timons, J., Smollen & Dingee. New Venture Creation : a guide to entrepreneurship. Irwin, 1985.

Toulouse, J.M. L'entrepreneurship au Québec. Les presses HEC, 1979.

Tylor, E.B. The origins of culture. London : Library of congres, 1970.

U.S House of Representative. A report on the problems of small business financing. Arno press, 1979.

Wallot, H. Les aspects humains de la crise dans la petite entreprise. Revue de gestion des petites et moyennes organisations, 1985.

Weissman, R. W. Small Business and Venture Capital. Arno press, 1979.