

UNIVERSITE DU QUEBEC A TROIS-RIVIERES

Rapport de recherche

présenté pour l'obtention du Diplôme
de Maîtrise en Economie et Gestion des Systèmes
de Petites et Moyennes Dimensions.

par

MUNYABAGISHA François

LA PROBLEMATIQUE DE CREATION DE P.M.E. MANUFACTURIERES
EN CONTEXTE RWANDAIS DE RARETE DES RESSOURCES.
(étude exploratoire)

HIVER 1991

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.

Table des matières.

Table des matières	i
Liste des tableaux	vi
Liste des figures	x
Liste des annexes	xi
Sommaire	xii
Avant-propos	xv

première partie: élaboration théorique

INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1: <u>CADRE GENERAL DE L'ETUDE</u>	5
1.1. Définition de la P.M.E.	5
1.2. Définir le contexte rwandais de rareté.	10
1.3. Cadre d'intérêt pour la P.M.E.	13
1.4. Problématique	15
CHAPITRE 2: <u>ANALYSE DE LA LITTERATURE</u>	17
2.1. Le processus de création de P.M.E.	18
2.2. Analyse de la littérature portant sur le phénomène de création des P.M.E.	23
2.2.1. Problématique de faisabilité	28
2.2.2. Analyse de la littérature sur les ressources de base à la création des P.M.E.	30

a. Les ressources d'infrastructure.....	30
b. Les intrants intermédiaires et technologiques	32
c. Les ressources de main-d'oeuvre qualifiée.....	32
d. Les ressources financières.....	32
2.2.3. Analyse de la littérature sur le financement dans les P.M.E.....	33
a. Le financement initial.....	33
b. Le financement des P.M.E. durant le démarrage.....	35
2.2.4. Analyse de la littérature sur les aspects de faisabilité en contexte de pays en développement.....	37
a. Problématique des ressources non-financières.....	37
b. Problématique des ressources financières.....	40
c. Aperçu synoptique de la littérature sur la problématique de faisabilité industrielle dans les pays en voie de développement.....	41
2.3. Synthèse de la littérature et conclusion.....	43
2.3.1. Les orientations de la recherche.....	43
2.3.2. Les éléments d'un métamodèle dérivé de la littérature pour l'analyse des problèmes inhérents à la rareté des ressources de base et qui se posent à la création des P.M.E manufacturières.....	45
2.3.3. Les questions, les objectifs et les intérêts de recherche.....	51

Deuxième partie: méthodologie

CHAPITRE 3: <u>LA METHODOLOGIE</u>	53
3.1. Le choix du type d'étude.....	53
3.2. Le cadre et les sources des informations nécessaires.....	53

3.3. Organisation et administration de la collecte des données.....	54
3.5. L'échantillonnage.....	55
3.5.1. La population étudiée et le cadre d'échantillonnage.....	55
3.5.2. Méthode d'échantillonnage.....	59

Troisième partie: Analyse des résultats

Introduction.....	62
CHAPITRE 4: <u>DESCRIPTION DE L'ECHANTILLON</u>	63
4.1. Composition de l'échantillon.....	63
4.2. Profil des entrepreneurs: l'âge, la formation et l'expérience antérieure comme propriétaire d'entreprise.....	65
4.3. Profils des entreprises.....	68
4.3.1. Structures des capitaux investis.....	69
4.3.2. Structure des emplois.....	76
4.3.3. La situation d'exploitation.....	77
4.3.4. Conclusion.....	79
CHAPITRE 5: <u>PROCESSUS DE CREATION DES ENTREPRISES</u>	81
5.1. Les aspects du processus suivi.....	81
5.1.1. Le processus et la durée moyenne des phases.....	82
5.1.2. La forme d'organisation.....	86
5.1.3. Aspects novateurs des projets.....	86

5.2. Les besoins de ressources à différentes phases du processus créatif	88
--	----

CHAPITRE 6 : <u>ANALYSES DES PROBLEMES DE RARETE DES RESSOURCES RENCONTRES PAR LES CREATEURS DE P.M.E MANUFACTURIERES AU RWANDA.</u>	90
--	----

6.1. Aperçu général sur l'existence des problèmes de rareté des ressources pour les entreprises en création.	90
6.2. Aspects de disponibilité et d'accessibilité des ressources financières	92
6.2.1. Les sources des fonds utilisés durant la création	92
6.2.2. Les limites du financement institutionnel	95
a. Ouverture au financement institutionnel.	96
b. Obstacles à la recherche de financement.	97
c. Les limites à la disponibilité des capitaux	100
6.2.3. La disponibilité des devises	103
6.2.4. Conclusion sur la problématique du financement durant la création des P.M.E manufacturières au Rwanda.	105
6.3. La problématique des ressources non-financières.	107
6.3.1. Disponibilité et accessibilité des ressources sur le marché local	107
a. Importance des achats domestiques par rapport aux importations	110
b. Perception d'un potentiel de ressources locales utilisables	113

6.3.2. Le contexte de disponibilité des ressources importées	116
a. Fréquences et importance des achats extérieurs	116
b. Les marchés extérieurs d'approvisionnement	118
c. Les canaux d'approvisionnement	120
6.3.3. Contexte d'accessibilité des marchés extérieurs	122
a. Le problème de manque de la ressource informationnelle	122
b. Problèmes de transactions et de rapports avec les fournisseurs	126
c. Les problèmes de coûts et pertes liés à l'importation	131
6.3.3. Evaluation comparative de l'approvisionnement en contexte national et sur le marché extérieur	135
6.3.4. Tableau synoptique des problèmes de ressources non-financières à différentes phases du processus de création des entreprises	138
6.4. Essai de synthèse sur l'existence de problèmes de rareté des ressources eu égard la création de P.M.E manufacturières au Rwanda	141
<u>CONCLUSION</u>	144
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	152
<u>ANNEXES</u>	168

Liste des Tableaux

Tableau 2.1:	Analyse sommaire de la littérature sur le processus de création des P.M.E_____	20
Tableau 2.2:	Les phases du processus de création des P.M.E_____	22
Tableau 2.3:	Problèmes de ressources des P.M.E selon la littérature sur les pays en développement_____	42
Tableau 2.4:	Activités et besoins de ressources à différentes phases du processus de création de P.M.E_____	48
Tableau 2.5:	Problèmes, questions et intérêts de recherche_____	52
Tableau 3.1:	Composition du tissu manufacturier moderne au Rwanda, selon le statut organisationnel et le secteur d'activité des entreprises_____	58
Tableau 3.2:	Composition du tissu manufacturier au Rwanda et dans Kigali selon l'âge, la taille et le secteur d'activité des entreprises_____	61
Tableau 4.1:	Structure de l'échantillon selon la nationalité du propriétaire, l'âge, le secteur d'activité et le volume d'emplois des entreprises_____	64
Tableau 4.2:	Le profil des entrepreneurs: l'âge moyen des propriétaires, et la distribution des fréquences selon le niveau de formation des entrepreneurs et leur expérience en affaires_____	66
Tableau 4.3:	Profil des entreprises selon la structure du capital_____	69
Tableau 4.4:	Distribution des fréquences selon le niveau d'endettement et le profil de l'entrepreneur_____	71

Tableau 4.5:	Analyse du ratio d'endettement selon le niveau de formation, le lieu d'expérience en affaires et la nationalité des entrepreneurs.....	72
Tableau 4.6:	Composition de l'échantillon suivant une analyse croisée de l'importance des capitaux initiaux, la taille des entreprises et le lieu d'expérience comme entrepreneurs des propriétaires.....	75
Tableau 4.7:	Profil des entreprises selon la structure des emplois.....	76
Tableau 4.8:	Le profil des entreprises: la situation d'exploitation.....	77
Tableau 5.1:	Le processus suivi par les entrepreneurs rwandais pour créer une P.M.E.....	82
Tableau 5.2:	Le processus créatif: la nature du projet et le mode d'organisation.....	87
Tableau 5.3:	Ressources nécessaires à la poursuite du projet, pour chacune des étapes du processus de création.....	89
Tableau 6.1:	Aperçu général de l'existence des problèmes de ressources selon les entrepreneurs.....	91
Tableau 6.2:	Les sources des fonds utilisés durant la création des P.M.E.....	94
Tableau 6.3:	Evaluation générale de l'ouverture des créateurs au financement institutionnel.....	96
Tableau 6.4:	Les difficultés et obstacles relatifs à la recherche du financement.....	98
Tableau 6.5:	Eléments descriptifs de la problématique du financement durant la création des P.M.E manufacturières au Rwanda.....	106
Tableau 6.6:	Aperçu général sur la pénurie de ressources non-financières sur le marché domestique, durant les différentes phases de la création des P.M.E.....	108

Tableau 6.7:	Proportions des ressources acquises sur le marché domestique par rapport aux mêmes ressources importées par les entreprises.	111
Tableau 6.8:	Analyse des fréquences concernant la perception d'un potentiel de ressources locales, utilisables dans la production industrielle au Rwanda.	114
Tableau 6.9:	Résultats d'évaluation de la fréquence et de l'importance des approvisionnements sur les marchés extérieurs à différentes phases de la création des P.M.E.	117
Tableau 6.10:	Le marché d'amont des jeunes P.M.E manufacturières au Rwanda	119
Tableau 6.11:	L'importance du niveau d'information des créateurs de P.M.E sur les fournisseurs	123
Tableau 6.12:	Les sources d'informations considérées par les créateurs de P.M.E au Rwanda, concernant les marchés et les fournisseurs extérieurs	125
Tableau 6.13:	Importance perçue des difficultés au niveau des rapports avec des fournisseurs	127
Tableau 6.14:	Les problèmes d'approvisionnement spécifiques au cadre de la transaction	129
Tableau 6.15:	Evaluation comparative de l'importance des obstacles et pertes perçues à l'approvisionnement sur des marchés extérieurs	132

Tableau 6.16:	Evaluation comparative des avantages et inconvénients des circuits d'approvisionnement, en contexte national et sur le marché extérieur.....	136
Tableau 6.17:	Identification par les entrepreneurs des moindres problèmes de ressources, entre la rareté des ressources financières et la rareté des autres ressources de base.....	142

Liste des Figures

Figure 2.1: Création de P.M.E: deux approches de l'école environnementale, selon Pennings (1982)_____	27
Figure 2.2: Cadre général des choix de l'orientation de l'étude_____	44
Figure 2.3: Cadre théorique: Problématique de ressources et création de P.M.E_____	50

Liste des annexes

ANNEXE A.1: Le modèle de création de P.M.E de Shapero, A.(1975)	168
ANNEXE A.2: Le modèle de création de P.M.E de Belley, A. (1989)	169
ANNEXE A.3: Le modèle de création de Gibb, A. & Ritchie, J.(1982)	170
ANNEXE A.4: Le modèle analytique des variables clés à la création de P.M.E ; Gartner, W.(1985)	171
ANNEXE A.5: Le modèle analytique d'impact environnemental sur la création de P.M.E de Bruno, A. et Tyebjee, T.(1982)	172
ANNEXE B: Le questionnaire	173
ANNEXE C: Aide-Mémoire simplifié pour l'élaboration d'un dossier d'investissement industriel pour les P.M.E au Rwanda.	194
Annexe D: Tableau 4.0: analyse de l'endettement selon le secteur d'activité des P.M.E. , l'expérience en affaires, et le niveau de formation de l'entrepreneur.	197

SOMMAIRE

Le succès d'un processus de création de P.M.E est lié à plusieurs facteurs non isolés, et de différentes natures. La littérature regroupe ces facteurs en trois types: la composante individuelle (l'entrepreneur), les composantes organisationnelles (la gestion, l'organisation) et les composantes environnementales (les ressources, les supports dans le milieu, le marché). Cependant, ces diverses composantes ne sont pas traitées avec les mêmes égards par les auteurs qui ne doivent pas avoir nécessairement les mêmes approches de la réalité, non plus elles ne semblent pas avoir la même importance d'un contexte socioéconomique à un autre.

Toutefois, on ne peut parler de création d'entreprise sans se référer aux ressources financières (Collins et Moore, 1970). D'autres ressources économiques sont également essentielles à la création des P.M.E. Ce sont telles que identifiées par les auteurs entre autres Shapero (1975), Bruno et Tyebjee (1982), Gartner (1985), Belley (1989), des ressources relatives à la main-d'oeuvre, à la technologie, aux matières premières, aux structures d'accueil, aux services de support, de faire ou de conseil, etc. Le succès d'une mise sur pieds de P.M.E est donc indissociable des possibilités offertes par l'environnement pour répondre adéquatement aux besoins réels en différentes ressources. Les besoins en ressources, financières ou autres, l'importance de leur disponibilité et de leur accessibilité varient selon la nature du projet (dimensions, secteur d'activité, degré de nouveauté, profil stratégique) et ce, d'un stade du développement de l'entreprise en création à un autre (Gibb et Ritchie, 1982). Cette disponibilité réfère autant à la possession relative de l'information qu'à l'état d'existence, tandis que l'accessibilité implique autant la disponibilité en temps et lieu que les coûts d'acquisition.

D'autres facteurs, individuel et de gestion, influent sur le contexte d'accessibilité des ressources requises, en ce sens que c'est par le comportement relativement rationnel que chaque acteur économique trouve solution, à sa façon, au problème de rareté, mais cela étant, notre approche veut étudier la création des P.M.E sous le seul angle environnemental.

Nos investigations apportent un éclairage sur la problématique de création des P.M.E dans un environnement de pays en voie de développement, sur les menaces à la réussite des jeunes entreprises du fait de la rareté particulière des ressources. Basés sur une étude empirique, les résultats présentés dans ce rapport décrivent le contexte de rareté et font état des problèmes d'approvisionnement auxquels font face les entrepreneurs manufacturiers au Rwanda, durant les trois phases de la création de leurs entreprises.

Des problèmes d'accès aux capitaux sont identifiés et analysés. Ce faisant, nous montrons que les difficultés majeures des entreprises naissantes ne sont pas seulement dues au manque de ressources financières, mais autant au contexte d'accès à l'ensemble des ressources nécessaires, aussi bien de structure (facteurs de production, infrastructures) que de consommation (intrants intermédiaires) ou de support (services). Ainsi, le manque et le rationnement des devises, l'assujettissement à l'importation par le manque de ressources sur le marché domestique, la non disponibilité d'équipements productifs adaptés au point de vue de la capacité et de la technique, la rareté de la ressource informationnelle, sont mis en exergue comme source de tensions dans les nouvelles entreprises, voire même comme obstacles majeurs à la création de P.M.E manufacturières au Rwanda.

L'étude montre également que les problèmes de ressources diffèrent autant par leur nature que par leur importance perçue des entrepreneurs, selon les phases de développement du projet. L'analyse nous amène ainsi à considérer que la distinction de trois principales phases, Gestation, Implantation et Démarrage, s'avère essentielle pour la recherche ou toute intervention d'aide à la création d'entreprises, particulièrement en contexte de pays en développement. Ainsi, tout programme de soutien à la création de P.M.E pourra permettre un suivi justifié selon l'évolution du projet. Pareil programme entend cependant tenir compte des autres facteurs préalables à la réussite, et qui n'ont pas été considérés dans cette étude. Ces aspects non couverts par le rapport et qui pourtant sont pertinents à la solution du problème posé, font l'objet de propositions de recherches futures que nous formulons à l'intention du lecteur et des personnes intéressées par la promotion des P.M.E dans les pays en voie de développement, plus particulièrement au Rwanda.

AYANT-PROPOS

Ce rapport est le fruit de longs efforts. Il marque pour l'auteur une échéance d'un long parcours, et le début d'un nouveau départ. Il n'est jamais tard pour commencer, et rien n'est impossible pour peu qu'il en ait le temps; ainsi, tout est bien qui finit bien.

Que tous ceux qui nous ont épaulé, même de loin, trouvent à travers l'utilité de ce rapport, l'expression de notre profonde reconnaissance. Avec respect, nous louons la sensibilité de ceux qui, parents ou amis, ont été patients avec nous, nous ont écouté et soutenu, socialement, moralement, ou matériellement. Aux professeurs, Jean DESROCHERS qui a accepté de diriger ce travail, André BELLEY et Pierre-André JULIEN pour leurs conseils et leur judicieuse critique; au Programme de Bourses de la Francophonie et au Gouvernement rwandais qui nous ont assuré d'excellentes conditions matérielles et administratives essentielles pour suivre les études au Québec, nous disons spécialement merci. Nous espérons que tout le soutien et votre inlassable patience n'auront été vains.

Braves entrepreneurs du Rwanda, tenez bon. De vos sueurs face à la rareté des ressources, jaillit l'espoir d'un avenir meilleur pour le peuple rwandais. Cette recherche qui a beaucoup bénéficié de votre générosité à livrer l'information, consitue un tremplin à d'autres investigations, lesquelles nous pouvons le croire, serviront à l'amélioration du contexte rwandais de rareté des ressources, pour un meilleur avenir de l'industrie et de l'économie rwandaise. Car, les ressources à savoir la terre, la matière, l'argent, la technique, le savoir faire, les infrastructures, l'information sans oublier le temps, étant extrêmement limités, l'esprit, le savoir ou la connaissance ainsi que l'ingéniosité des entrepreneurs, s'avèrent préalables à un essor industriel durable.

INTRODUCTION

Le développement économique est le défi au centre des considérations politiques des trois dernières décennies, particulièrement dans les pays du Tiers Monde. Fondamentalement, le contenu et les conditions du développement économique dépassent largement l'objectif de croissance (Hagen, 1980), pour autant qu'ils impliquent d'importants changements socio-structurels et dans les structures de production. La croissance est donc perçue comme un instrument du développement. En effet, des changements structurels significatifs ne peuvent être obtenus que lorsque il y a eu croissance de la production et du revenu, lesquels changements seront de nature à permettre davantage la croissance (Kindleberger, 1965), et donc soutenir le développement continu. Ainsi, la théorie économique place la problématique du développement dans un contexte de l'offre et de la demande. D'un côté, l'offre des facteurs de production ou des intrants (qualité et quantité des ressources naturelles, technologiques et humaines, valeurs en capital et facteur de productivité) permet l'expansion de l'output, et de l'autre, la demande d'extrants détermine jusqu' où la croissance peut être maintenue (Kent, 1982).

La création d'entreprise joue dans cette perspective un double rôle fondamental: à travers la fonction de production, l'entreprise augmente la capacité de croissance économique d'une société, tandis que par ses dépenses elle accroît l'utilisation de cette capacité. C'est dans ce cadre que la P.M.E occupe une place importante dans les économies contemporaines, et constitue l'objet de programmes variés de soutien à son développement dans bien de pays, pauvres ou industrialisés.

Des auteurs, dont Schumpeter (1934), Kent (1982) Julien et Marchesnay (1988), Kumps et al. (1988) et Van Heesh (1988) considèrent que les P.M.E constituent le principal facteur du renouvellement industriel et l'une des clés majeures du développement économique. Fortement impliquées dans la génération et dans la diffusion des innovations industrielles (OCDE, 1981; Mansfield, 1981; Krasner, 1982; Rothwell et al. 1982; Bellehumeur et al. 1990), les P.M.E sont aussi considérées comme étant une importante source d'emplois; voire, elles créent plus d'emplois que n'en créent les grandes entreprises (Storey, 1982; Jarillo, 1985; Zolton et Audretsch, 1988; Julien, Naro et Marenne, 1988). L'importance des P.M.E est aussi considérée pour le revenu qu'elles génèrent (Bolton report 1971). Cela étant, et de par leur capacité d'adaptation aux micro-structures et aux changements environnementaux, structurels ou conjoncturels (Julien, Chicha et Joyal, 1988), elles constituent un facteur clef de développement en contexte de micro-écosystèmes, tel que les zones périphériques ou rurales et les cas de pays pauvres.

Toutefois, la P.M.E n'est pas la panacée des problèmes de croissance économique. D'abord, des auteurs à l'exemple de Peterson (1978), Julien et Morel (1986), Julien et Marchesnay (1989), considèrent avec modération les éloges de la P.M.E, soit d'une part qu'une certaine complémentarité s'impose entre les organisations de diverses dimensions, la grande entreprise étant toujours nécessaire là où l'indivisibilité technologique et/ou les économies d'échelles réelles sont importantes. La P.M.E s'insère en outre dans un ensemble écologique dont elle fait partie et dont elle subit des influences parfois défavorables. Ainsi, l'on observe qu'autant les P.M.E naissent en très grand nombre, les faillites en bas âge s'avèrent presque autant importantes (Storey, 1982).

Le phénomène de création des P.M.E a été systématiquement étudié par des auteurs sous deux principaux angles. Certains ont analysé les éléments essentiels à l'émergence de ces entreprises, d'autres ont plutôt étudié les facteurs d'échec dans les jeunes P.M.E. Partant, les connaissances ainsi constituées permettent de définir des préalables à la création et au développement des P.M.E. Parmi les auteurs s'étant intéressés aux conditions essentielles à l'émergence des P.M.E, trois approches se dessinent, établissant comme préalables des facteurs reliés soit à l'individu ou les facteurs psychologiques et le facteur d'organisation, soit à l'environnement ou les facteurs de soutien sociologique et les facteurs de faisabilité économique. A ce titre, il est reconnu que des mécanismes d'incubation, d'essaimage, de sous-traitance et autres supports favorisent l'émergence et la réussite de nouvelles P.M.E. C'est aussi et surtout aux causes d'incompétences des dirigeants et de problèmes de capitaux que souvent l'on rattache l'échec dans les nouvelles P.M.E.

Alors que ces constats émanent de recherches effectuées en contexte de pays développés, la composante individuelle et le financement sont plus considérés et retiennent l'intérêt de beaucoup d'auteurs. Dans les pays en voie de développement, la création des P.M.E n'est pas assez documentée et rares sont les recherches qui fassent ressortir les effets de la particularité environnementale de ces pays sur le phénomène étudié. Au Rwanda, aucune étude à notre connaissance n'a tenté d'analyser l'impact de la rareté des ressources sur la création des P.M.E. Considérant que l'accès aux ressources requises est un préalable à la création d'entreprise, cette recherche vise à élucider l'existence de problèmes inhérents à la rareté des ressources, durant la création des P.M.E. manufacturières au Rwanda. Les connaissances en la matière devraient permettre, pour le moins, la conception de programmes de promotion des P.M.E, susceptibles de rétablir les conditions essentielles à la réussite des nouvelles entreprises.

Notre rapport comporte six chapitres regroupés en trois parties: l'élaboration théorique, la présentation de la méthodologie et l'analyse des résultats. Au chapitre premier, nous définissons le cadre général de notre étude. Le chapitre deux présente l'analyse de la littérature en fin de quoi nous définissons les problèmes spécifiques de recherche. Au chapitre trois, nous présentons et expliquons les choix méthodologiques considérés à des fins de l'étude. Les chapitres restant font état des résultats. Nous décrivons l'échantillon au quatrième chapitre, et analysons brièvement des aspects du processus de création des P.M.E au cinquième. Le chapitre six est en fin consacré à l'analyse des problèmes de rareté des ressources rencontrés par les entrepreneurs retenus dans l'échantillon.

CHAPITRE 1

CADRE GENERAL DE L'ETUDE

1.1 Définition de la P.M.E.

Fondamentalement, il existe un lien très étroit entre P.M.E et Entrepreneur. En effet, tel que l'ont souligné les auteurs Julien et Morel (1986), la P.M.E est avant tout une entreprise des secteurs de l'industrie, du commerce ou des services dont les fonctions de responsabilités incombent le plus souvent à une seule personne, parfois à deux ou trois propriétaires majoritaires du capital. Le légendaire rapport Bolton (1971) en Angleterre considère comme caractéristique essentielle de la P.M.E, le fait d'être une entreprise indépendante, gérée par ses propriétaires, de façon très personnalisée, et non par l'intermédiaire d'administrateurs mandatés n'agissant que pour le compte des autres. L'indépendance, la gestion personnalisée, la structure organisationnelle souple et très simple, la direction assurée par un individu entreprenant, autant sont des caractéristiques sur lesquels les auteurs, entre autres le rapport Bolton (1971), Schholhammer et Kuriloff (1979), Kao (1981), Storey (1982), Julien et Morel (1986), Fillon (1987; 1988), Neck (1990), se recoupent quand ils définissent la P.M.E.

Le plus souvent, la P.M.E est aussi définie en regard de son marché. Ainsi le Small Business Act en 1958 aux Etats-Unis, le Bolton report en 1971 en Angleterre et d'autres sources soulignent le fait que la P.M.E ne doit pas occuper une position dominante sur son marché. En d'autres termes elle doit servir une part tellement petite du marché pour ne pas exercer un contrôle sur ce dernier.

Bien que ce soit là une caractéristique significative des P.M.E, le critère de part du marché est trop ambigu et difficile à saisir. Filion(1989) montre dans ce sens que le critère est une valeur relative et inopérante, lorsqu'il doit servir à une mise en comparaison d'entreprises oeuvrant dans des pays sans commune mesure de la taille du marché intérieur. La définition fournie par Storey (1982) semble apporter plus de précision, mais la difficulté de validation du critère demeure. L'auteur considère pour sa part que la P.M.E a généralement une petite part du marché, mais précise-t-il, elle peut aussi avoir une large part d'un marché assez petit.

Le problème qui n'a jamais été résolu, c'est que le critère exige de préciser ce qu'est le marché, ses limites (intérieures, internationales) et ce que l'on doit considérer comme part petite, afin que soit alors possible de savoir si une entreprise est dominante ou non sur le marché, si elle est petite ou grande (Filion, 1989). On remarquera que ce critère a été adopté pour la première fois par le Bureau d'administration des P.M.E aux Etats-Unis (Small Business Administration), non pas dans le souci premier de décrire de façon scientifique les caractéristiques des P.M.E, mais plutôt selon la volonté politique de préserver l'esprit de compétition dans le secteur privé.

L'indépendance de la propriété est identifiée comme étant la base fondamentale de ce que sont les P.M.E. (Peterson, 1978; Kao, 1981; Gibb,1983; Filion, 1988; Julien et Morel, 1986). Elle réflète l'étroite relation entre le capital et la gestion. Le dirigeant étant en même temps le propriétaire, il prend des décisions qui engagent son avoir et bien au delà, l'entreprise constitue le plus souvent une extension de lui-même ou de sa famille. D'après Filion (1988), la P.M.E est gérée de telle façon qu'elle réflète la personnalité de son (ses) propriétaire(s). Ceci implique que le dirigeant est lui-même le pivot du fonctionnement de son entreprise, qu'il est tellement lié à elle qu'elle lui est identifiée.

L'indépendance a comme corollaire la personnalisation de la gestion. Cela se traduit par des relations assez étroites qu'entretient le dirigeant avec les employés, les fournisseurs et les clients. Selon le dictionnaire Hanson (1974), cela lui permet des fois de fonctionner à crédit, soit envers des clients, plutôt que de garder des stocks sans rotation.

D'autres caractéristiques fondamentales s'y rattachent. Le système d'information externe est simple dans les P.M.E. Ainsi ces systèmes n'auront pas besoin d'études de marché complexes, longues et onéreuses, et parfois ne pouvant fournir l'information nécessaire au moment opportun. Les tendances du marché local ou servi peuvent être captées par l'entrepreneur attentif et toujours à l'écoute de son environnement, à travers ses réseaux de relations. Parallèlement dans l'interne, les rapports informels et simples permettent une plus rapide diffusion, avec beaucoup moins de déformations, de l'information entre la direction et les employés.

Dans les P.M.E, du moins les petites, la gestion repose sur la personne du dirigeant. Cette centralisation a pour autant que l'entreprise fonctionne sur une échelle réduite, des avantages certains. Le processus décisionnel basé essentiellement sur l'intuition et l'autonomie se traduit par la souplesse stratégique et la rapidité tactique. Cela permet d'éviter du gaspillage de temps et d'argent, et de saisir des opportunités qui s'offrent à tout moment. Fillion (1989, 1991) a montré que la vision du dirigeant est l'outil (intangible) autour duquel se définissent et sont bâtis les systèmes fonctionnels de l'entreprise (les orientations politiques et stratégiques, l'organisation, la culture et le fonctionnement), et qui explique le cadre de performance ou le succès des P.M.E.

L'on trouve aussi dans les P.M.E une faible spécialisation du travail, au point que parfois la direction remplit plusieurs tâches (surtout dans les petites), et les employés sont polyvalents. Cela donne à l'entreprise un atout non seulement en ce qu'elle est plus

disposée à faire face aux cas d'absence ou de départ d'un employé, mais aussi en ce qu'il se crée un système de formation et d'apprentissage pour tout le personnel, lequel permet aux talents particuliers de se révéler en plus d'être un palliatif à un manque de qualifications pour l'emploi.

Ces éléments ainsi décrits contribuent à la flexibilité caractéristique des P.M.E., d'une part sur le plan organisationnel ou flexibilité organisationnelle - adaptabilité, acceptation des changements - et d'autre part sur le plan stratégique ou flexibilité stratégique - sensibilité à l'environnement, interactivité - (Julien et Marchesnay, 1988). Ces deux dimensions de la flexibilité des P.M.E sont aussi essentielle à la force de ces systèmes et à leur dynamisme, et s'ajoutant à la flexibilité opérationnelle - ressources et activités non spécialisées, technologies et machines moins sophistiquées ou n'exigeant pas d'énormes investissements , polyvalence humaine - elles représentent des potentialités d'adaptation face à un environnement peu favorable ou à l'impératif d'innovation.

Ainsi la P.M.E se distingue par ses structures et son mode de gestion de la grande entreprise. Lorsque l'entreprise croît et passe à un mode de gestion de type professionnel, c'est le signe qu'elle prend des dimensions plus larges et devient alors moyenne sinon grande (Julien et Chicha, 1980; Churchill et Lewis, 1983; Churchill, 1983; Julien, 1988).

Sur le plan pratique, les définitions formulées à l'endroit de la P.M.E sont souvent motivées par des intérêts d'ordre statistique ou de politique économique. Outre que dans cette optique les définitions varient d'un secteur d'activité à un autre (Rapport Québec, 1988), elles varient selon les départements utilisateurs et diffèrent d'un pays à un autre (Storey, 1982; Julien, Naro et Marenne, 1988; Fillion, 1989). Ainsi, Fillion rapporte que l'équipe d'Auciello inventoriaient en 1975 et dans 75 pays, plusieurs définitions basées

sur des critères quantitatifs aussi distincts que le volume d'emplois, les ventes, l'importance ou la structure du capital ou le nombre de clients. Ces auteurs rapportent avoir trouvé seulement six pays qui considèrent en même temps des critères qualitatifs et des critères quantitatifs. Selon Julien, Naro et Marenne (1988), la plupart des pays définissent la P.M.E en fonction du volume d'emplois. Aucun critère n'est cependant parfait, ont-ils fait remarquer, il est plutôt essentiel que son utilisation tienne compte des différences de caractéristiques (performances au niveau des ventes, structures des investissements ou intensité capitaliste, structure organisationnelle) inhérentes au type ou secteur d'activité, à l'industrie.

En contexte africain, Sauboin (1985) montre que le critère d'emplois est bien indiqué pour distinguer les P.M.E des autres types d'entreprises sans difficulté avec les définitions qualitatives. L'auteur décrit ainsi la P.M.E comme ayant entre 20 à 100 employés.

Au Rwanda, le ministère de l'Industrie définit la P.M.E manufacturière sur base du coût des investissements initiaux, dans les limites supérieures de 75 millions de francs Rwandais (Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat, 1989). Ce département distingue trois catégories de P.M.E, selon l'importance des fonds investis: - les Micro-industries dont le capital est inférieur à un demi million de frw, - les Petites industries dont l'investissement se situe entre un demi million et cinq millions, et - les Moyennes industries pour le cas de capitaux investis allant jusqu'à 75 millions.

Cette catégorisation est loin de refléter la réalité de l'industrie Rwandaise. Nugawela (1988) fait remarquer dans ce sens que l'on rencontre des unités de production industrielles qui ont investi plus de 15 millions de francs mais qui ne sont véritablement que de petites entreprises. C'est à titre d'exemple le cas d'unités de production des pâtes dentifrices, de serviettes hygiéniques, etc. De plus, il semble que ces définitions

s'apparentent davantage à des considérations intuitives, puisque la structure de l'industrie nationale est mal connue, dans le contexte actuel où peu de données statistiques sur les entreprises sont disponibles et où la recherche dans le domaine est inexistante, si ce n'est quelques investigations sectorielles isolées.

Nous proposons à des fins de l'étude notre définition conceptuelle et opérationnelle de la P.M.E, tout en espérant qu'elle puisse refléter la réalité de l'industrie manufacturière rwandaise. Ainsi nous disons:

La P.M.E est avant tout une entreprise possédée et gérée de façon indépendante. Il est alors exclu toute autre forme de petits systèmes, que ce soit de type coopératif, filiale, succursale, concession, l'entreprise publique ou autre type placée sous un contrôle extérieur. Nous considérons à des fins pratiques le critère quantitatif d'emplois, et retenons comme P.M.E. l'entreprise manufacturière oeuvrant au Rwanda avec un effectif de 10 à 100 employés.

1.2 Définir le contexte rwandais de rareté.

Economiquement la rareté se définit, d'après Echaudemaison et ses collègues (1989), comme étant la tension existante entre les besoins et les ressources disponibles pour les satisfaire. Ainsi les ressources seront rares pour leur utilité et pour être limitées en quantité ou en qualité. La notion de rareté réfère dans son acception néo-classique, à une réalité universelle et relative. Les ressources sont en effet, partout où elles sont disponibles, en quantités limitées et ce à des degrés relativement différents d'un marché à un autre. Cette conception de la rareté s'oppose à la notion de biens libres ou naturels, lesquels seraient disponibles gratuitement et sans travail préalable, alors que les ressources rares ne seraient accessibles que moyennant des efforts et un prix relativement importants.

Tel que relaté dans les publications du ministère de l'économie et des finances du Rwanda(1987), le cadre général de disponibilité des ressources de base à la création des entreprises au Rwanda définit un contexte de rareté assez particulier. Le Rwanda est un petit pays du quart monde (suivant la classification de la Banque Mondiale en 1982), enclavé entre quatre autres pays en développement, le Zaïre, l'Uganda, la Tanzanie et le Burundi. Situé à 2200km de l'Atlantique et à 1200km de l'océan Indien, le Rwanda n'a pas d'accès direct à la mer. Une voie routière relie, en passant par l'Uganda, la capitale rwandaise au port de Mombassa (au Kenya), et une autre mène au port de Dar-es-salaam (en Tanzanie) soit directement ou en passant par le Burundi. Le transport aérien, contrôlé par des compagnies étrangères, n'est pas développé et n'est, en raison du rationnement des devises, autorisé que pour une certaine catégorie de biens.

On s'aperçoit d'ores et déjà que le pays n'a d'ouverture favorable sur l'extérieur. L'enclavement crée un important risque relié à la dépendance et, ajouté à cela l'éloignement qui est important, nous pouvons prédire, à priori, que le contexte d'approvisionnement des entreprises au Rwanda est problématique.

Le Rwanda a néanmoins un potentiel démographique relativement important. Son taux de croissance de la population est l'un des plus forts au monde, soit 3,7%. Cependant la production et le potentiel de marché intérieur sont minables. Avec une population estimée à 7 millions en 1988 pour un territoire d'environ 26 000km², la forte densité inhérente ne permet pas une exploitation optimale des terres arables. Plus de 90% de cette population est rurale et vit de l'agriculture. Le PNB par habitant n'est que de quelques \$280. La rareté de plus en plus accrue des terres cultivables, la surexploitation et l'érosion des sols acculent cette population au chômage et au sous-emploi. La capitale Kigali regroupe à elle seule plus de 70% de la population urbaine.

L'économie rwandaise est donc à prédominance rurale. Selon la Banque Mondiale (1990), le PIB (au coût des facteurs) en 1986 provenait à 41% du secteur primaire (dont 33% de l'agriculture vivrière), à 23% du secteur secondaire (dont 16% de l'industrie manufacturière avec une part de 40% de production artisanale) et à 28% du secteur tertiaire (dont 7% en provenance des institutions financières et d'assurances). Les recettes d'exportations proviennent essentiellement des cultures industrielles (café, thé) et d'une production minière assez symbolique de cassitérite, de wolfram, de tungstène et d'or. Cette structure des exportations rapporte peu de devises. Le développement de nouveaux secteurs d'activités de transformation ou tertiaires, encore à nos jours embryonnaires, constitue l'espoir de dynamisation de l'économie nationale.

Face à la rareté des ressources et à l'exiguïté du marché national, le Rwanda s'insère dans un ensemble d'organisations économiques régionales ayant comme objectif la recherche de facilités (relatives) à l'exercice d'une activité commerciale ou industrielle à l'intérieur des zones définies.

La CEPGL (Communauté Economique des Pays des Grands Lacs) regroupe le Rwanda, le Burundi et le Zaïre, et vise à soutenir par le financement et l'élargissement des marchés, les échanges et la mise en valeur des ressources naturelles disponibles dans la région. L'OBK (Organisation pour l'aménagement du Bassin de la Kagera) regroupe le Rwanda, l'Uganda, la Tanzanie et le Burundi, et a pour mission de résoudre les problèmes d'énergie, de transport et de valorisation des ressources d'intérêt commun dans les pays membres. La ZEP (Zone d'Echanges Préférentiels) regroupe 15 pays en Afrique orientale et australe, à savoir le Rwanda, l'Uganda, le Burundi, la Tanzanie, le Kenya, l'Ethiopie, la Somalie, Djibouti, la Zambie, Zimbabwe, Swaziland, Lesotho, Malawi, les Iles Comores et l'Ile Maurice. La ZEP vise à promouvoir la coopération et le développement dans les

dans les domaines des échanges commerciaux, du transport et de la communication, de la production industrielle et agricole et dans le domaine monétaire. La CEEAC (Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale) regroupe quant à elle le Rwanda, le Burundi, le Zaïre, le Congo, la République Centrafricaine, le Tchad, le Caméroun, le Gabon, la Guinée Equatoriale, Sao-Tomé et Principe. Elle vise la création d'une union douanière et la libre circulation des personnes entre les pays membres.

Toutes ces organisations sous-régionales sont, comme on peut le constater, animées d'objectifs nobles, mais hélas difficile à réaliser à l'effet de l'instabilité politique et de la trop grande diversité des intérêts des Etats concernés. Force est ainsi d'observer que ces institutions sont parfois financièrement paralysées, à cause des arriérés de cōtisations rendus trop importants.

Ce contexte de pénurie des ressources ainsi décrit, où sont mis en exergue le manque de ressources naturelles ou d'exportation et d'autres ressources, l'enclavement géo-économique, la pénurie de devises et une activité industrielle embryonnaire, définit un contexte particulier de rareté.

1.3 Cadre d'intérêt pour la P.M.E.

L'importance des P.M.E dans l'économie d'une nation n'est plus à démontrer, autant sur le plan de la création de la richesse et de l'emploi, ou encore de la dynamisation de l'économie. Les P.M.E revêtent cependant une autre signification pour les pays en développement, d'Afrique et en l'occurrence le Rwanda, considération faite de leur situation de rareté des ressources de base.

Force est de rappeler qu'à l'aube des indépendances dans ces pays, le modèle de développement industriel adopté alors prônait la création de grandes usines, par les

gouvernements et/ou de géants investisseurs étrangers, voyant là un moyen de hâter le décollage économique et le développement. Ces usines qui devaient dépendre sur le plan des capitaux et des technologies des partenaires étrangers, se sont révélées inadaptées au contexte des jeunes nations en manque de capacité d'absorption industrielle, et ont souvent échoué leur mission (Ewing, 1970; Stepanek, 1981; Egnell, 1986; Edilberto, 1988).

Les P.M.E sauraient mieux s'adapter aux micro-systèmes, donc à l'écosystème des pays pauvres. D'un côté, elles requièrent moins de capitaux par unité de production que les grandes industries, et elles nécessitent moins d'outils sophistiqués pour leur gestion (Schumacher, 1973 ; Bowles et al., 1983; Julien et Morel, 1986) . Elles pourraient mieux s'accomoder de la pénurie des capitaux et de la main-d'œuvre qualifiée en les utilisant plus judicieusement. Tel que l'a souligné Neck (1990), les P.M.E offriraient l'avantage d'utiliser et de développer des technologies autochtones ou à forte intensité de main d'œuvre. Ces entreprises de taille réduite sauraient créer des emplois pour la grande population non instruite des villes et des zones rurales, et s'adapter aux besoins de produits et services essentiels de cette population à très faible revenu. Elles permettraient de désengorger le secteur publique qui semble constituer la principale source d'emplois modernes dans les pays en développement, et ainsi stimuler la production nationale. Signalons à cet effet qu'en termes de coûts, les P.M.E créent plus d'emplois par unité du capital investi, que n'en créent les grandes entreprises, même en tenant compte des coûts indirects assumés par le gouvernement ou d'autres tiers (Klaas, 1988); de plus, elles offrent plus de garanties de maintien des emplois créés, à l'effet de leur capacité de résistance durant les périodes de crise économique (Julien, Chicha et Joyal, 1988). D'autre part, les auteurs comme Julien et Morel (1986) et Schumacher (1973) considèrent à l'effet de faible concentration des activités et des déchets, que les P.M.E ont l'autre avantage d'entraîner des coûts de pollution relativement moindres.

1.4 Problématique

Nous venons de décrire le contexte de rareté des ressources au Rwanda. Dans la précédente section, nous avons relevé l'intérêt économique des P.M.E, en général et en particulier pour les pays en voie de développement. Notre préoccupation dans cette étude se greffe au processus de réflexion sur les voies et moyens propres à susciter et à soutenir un développement économique au Rwanda. Du vaste champ des stratégies assez variées envisageables comme sujets à réflexion, la promotion de l'emploi et de la production industrielle par le développement des P.M.E manufacturières retient l'attention. Ainsi, considérant la nécessité d'intégrer la promotion des P.M.E dans la politique de développement, le problème général que des responsables gouvernementaux sont en droit de se poser est le suivant: "Comment promouvoir la création des P.M.E au Rwanda , susceptibles de créer des emplois et d'entraîner un dynamisme économique ? "

Cette question revêt dans son fond une double dimension, soit d'une part le volet explicite de la "création" des P.M.E. et de l'autre le volet implicite de leur "développement". Nous considérons dans notre recherche la problématique de création, et nos investigations devraient servir d'amorce au processus d'appréhension du volet développement, qui intéresserait d'autres recherches. Considérant par ailleurs que la création d'entreprises et leur performance posent comme préalables entre autres des conditions économiques favorables, nous cherchons à répondre au problème managérial, spécifique que se poserait l'intervenant en promotion de l'entrepreneuriat rwandais, à savoir:

" comment aider les créateurs de P.M.E manufacturières à résoudre les problèmes de rareté de ressources de base afin d'assurer le succès des nouvelles entreprises, au Rwanda ? "

Dans cette étude, nous allons établir l'existence des problèmes de rareté des ressources relativement à la création d'entreprise. Nous analysons au chapitre suivant la littérature relative au phénomène de création d'entreprise, à la lumière de quoi nous définirons la problématique étudiée, l'approche, le cadre des questions, des objectifs et intérêts spécifiques de la recherche.

CHAPITRE 2

ANALYSE DE LA LITTÉRATURE

La création des entreprises de petites dimensions est un phénomène qui a été largement traité dans la littérature occidentale. On ne peut certes pas s'en faire d'illusion, ce phénomène est complexe. Nous ne pouvons donc pas prétendre l'étudier dans sa totalité. Ce chapitre se veut de présenter à la lumière de la documentation existante, les diverses composantes essentielles au phénomène de création des P.M.E. Cette dimension est couverte par la section 2.1, portant analyse des éléments de connaissance sur le processus de création de P.M.E. Pour nous en tenir à la contrainte de rareté, notre analyse se poursuit par la section 2.2, mettant le focus sur les éléments de la composante environnementale, et plus spécifiquement les facteurs de ressources de base à la mise sur pied d'une P.M.E. manufacturière. En guise de récapitulation sur nos divers choix d'approches considérées pour la couverture du sujet, nous présentons dans la section 2.3 le cadre synthèse des orientations de la recherche; en fin la section 2.4 portant sur la synthèse de la littérature, fait ressortir les variables essentielles à nos investigations empiriques.

2.1 Le processus de création de P.M.E.

La littérature sur l'entrepreneurship et la P.M.E utilise souvent les concepts de création, démarrage, lancement d'entreprise, de façon confuse. Fondamentalement, ces concepts n'ont pas la même portée ni la même signification conceptuelle, relativement au fait d'entreprendre.

En effet, il existe au moins quatre façons de partir en affaires, soit fonder sa propre entreprise, ou acheter une entreprise existante pour la restructurer ou non, ou acheter des participations dans une entreprise opérationnelle ou investir dans une franchise. Suivant la définition qu'on leur donne, les termes en marges peuvent ou ne pas s'appliquer à l'une ou l'autre situation, chacun différemment.

Création, lancement ou démarrage réfèrent en général au fait de fonder une toute nouvelle entreprise et rarement aux cas de reprise après restructuration. Cette conception apparaît à travers des définitions formulées à l'endroit du phénomène de l'entrepreneurship. C'est par exemple le cas de Toulouse (1979) mettant l'accent sur "la création de nouvelles entreprises", ou celle de Gasse (1982) parlant d'"appropriation et gestion de ressources dans le but de créer, développer et d'implanter des solutions répondant aux besoins d'individus". Arocena et al. (1983) et Belley (1989) sont à ce sujet plus explicites, lorsqu'ils rallient l'entrepreneurship et la création "ex-nihilo", en dehors des extensions, décentralisations, transferts ou changements de régime juridique.

Bien que l'on puisse facilement établir le consensus sur ce que "création " signifie sans équivoque l'organisation des ressources qui aboutit à l'existence d'une entreprise "nouvelle", la littérature est confuse quant à déterminer le moment où l'entreprise doit être considérée comme créée. Birley (1983) précise cependant que ni le moment où l'entrepreneur décide de passer en action, ni le jour de son entrée en service en qualité

de dirigeant de l'entreprise, ni la date d'incorporation, la date d'ouverture officielle ou l'ouverture d'un compte en banque, ni l'acquisition des équipements, non plus la réception d'une commande ne seraient signifier qu'une entreprise est créée. En effet, si créer signifie donner existence, la création ne peut pour le moins être considérée comme effective que lorsque l'entreprise a acquis les structures nécessaires à son fonctionnement, que la fonction production est établie, que l'équipe de travail est constituée et que de par les activités de commercialisation l'entreprise a une existence pour le marché. Elle s'étend sur une période plus ou moins longue, laquelle se décompose d'après les auteurs présentés au tableau 2.1, en étapes successives, ou plutôt en phases évolutives.

Alors que généralement les auteurs qui ont écrit sur le développement des P.M.E à l'exemple de Churchill et Lewis (1983) considèrent l'entreprise dans sa vie commerciale, quelques-uns comme Ronstadt (1985) remontent à l'idée même d'entreprendre et distinguent trois phases du processus de développement des entreprises incluant leur création. La première phase est appelée pré-démarrage et couvre les activités antérieures à l'ouverture effective de l'entreprise; la suivante est le démarrage lequel couvre le stade d'entrée sur le marché, autant que l'on produit et vend sous le seuil de rentabilité. Les stades de développement subséquents et ultérieurs rentrent dans ce que l'auteur appelle l'après-démarrage.

Le processus de création des P.M.E en soi couvre, tel qu'explicité dans la littérature, les deux premières phases identifiées par Ronstadt. Deux niveaux d'évolution distincte sont considérés durant le pré-démarrage: la gestation et l'implantation. Cependant, il apparaît tel que le montre le tableau 2.1, que la terminologie utilisée pour désigner les différentes phases du processus est parfois inversée d'un auteur à un autre.

Tableau 2.1

Analyse sommaire de la littérature sur le processus de création des PME

Auteurs Processus	Gibb et Ritchie (1982)	Mahé (1988)	Lorrain & al. (1987)	Arocena & al. (1983)	Cooper (1982) Vesper (1979)	Bruno & Tyebjee 1982)	Ronstadt (1985)
1. <u>Pré-démarrage</u>	Motivation Idée Identification des ressources Recherche de moyens	G E S T A T I O N	P R É L A N C E M E N T	I D É E	P R É- D É M A R R A G E	P R É D É M A R R A G E	P R É D É M A R R A G E
1.1 <u>Gestation</u>							
<ul style="list-style-type: none"> Motivation et Implication psychologiques recherche et identification d'une opportunité Réflexion, élaboration d'un plan d'affaires Négociations, contacts avec partenaires; contrats etc. 							
<ul style="list-style-type: none"> Démarches administratives 	I M P L A N T A T I O N	C R É A T I O N	L A N C E M E N T	D É M A R R A G E	D É M A R R A G E		
1.2 <u>Implantation</u>							
<ul style="list-style-type: none"> Formalités réglementaires Montage technique, mise en place des structures Aménagement, recrutement etc. 							
2. <u>Démarrage</u>							
<ul style="list-style-type: none"> Mise en exploitation; fonctionnement sur des bases commerciales; montée en compétitivité 		DÉM ARR AGE	DÉM- ARR- AGE.	LAN- CEM- ENT.		DÉM- ARR- AGE.	DÉM- ARR- AGE.

Ainsi, Mahé de Boislandelle (1988), Fourcade et al.(1988) et Fourcade (1986) identifient le démarrage au stade où "l'entrepreneur se trouve effectivement confronté au processus de montée en compétitivité", mais par contre, d'autres auteurs, Arocena et Richard (1983) par exemple appellent cette phase le lancement. Baumbach et Mancuso (1975), Bruno et Tyebjee (1982) et autres identifient également cette phase au démarrage, tandis que Vesper (1980) et Cooper (1982) élargissent le concept à un stade plus bas.

Alors que Arocena et Richard (1983), Vesper (1980), Cooper (1982) parlent de démarrage pour désigner les activités de mise en place des structures et d'amorce des contacts avec des partenaires, certains auteurs utilisent le terme de création (Baumbach et Mancuso, 1975; Fourcade, 1986; Mahé de Boislandelle, 1988), tandis que d'autres comme Gibb et Ritchie (1982) réfèrent à l'implantation.

En somme, la création d'entreprise suit, dans le sens où nous l'entendons, un processus fait de trois phases (tableau 2.2), et s'étend de l'identification et du développement de l'idée d'affaires (opportunité), au démarrage proprement dit (sens de Fourcade, 1986) ou lancement au sens de Arocena et al. (1983). Cette conception est également partagée par d'autres auteurs tel que Gibb et Ritchie (1982), Kimberly (1979) et Cole (1965). Le processus de création d'entreprise n'est donc pas instantané. Le temps que prendrait en moyenne chaque phase est variable dépendamment de beaucoup de facteurs, entre autres l'industrie ou le secteur d'activité, la nature du projet et son envergure, le potentiel en ressources et de marché et des dispositions stratégiques du créateur. Toutefois, Fourcade (1986) et Fourcade et al. (1988) estiment que le démarrage peut durer de 6 mois à 5 ans, et généralement 2 ans, hormis les cas de secteurs hautement spécialisés où l'établissement nécessite beaucoup plus de temps.

Comme il ne serait possible de situer de façon précise dans le temps et sur le plan des activités quotidiennes le processus créatif, l'on ne peut non plus définir avec exactitude les différentes phases considérées. En effet, des activités définissant une phase donnée peuvent se poursuivre ou normalement chevaucher sur d'autres phases. Ces phases seront alors déterminées en fonction des activités prédominantes, ou marquant de l'évolution dans l'avancement du projet. La gestation peut ainsi se définir comme étant la phase préparatoire, l'implantation comme étant la phase du montage technique et le démarrage comme étant la phase d'entrée sur le marché. Cette dernière phase, tel que nous l'entendons, débute avec les premières ventes et couvre la montée en compétitivité telle que définie par Fourcade (1986) et Fourcade, Lorrain et Dusseault (1988), soit le stade d'existence selon Churchill et Lewis (1983).

Tableau 2.2

Les phases du processus de création des P.M.E

Phases	Définitions sommaires
1) Gestation	De l'idée au plan d'affaires; démarches, contacts et contrats divers
2) Implantation	Aménagements, Montage technique, mise en place des structures; production d'essai; formalités diverses, etc.
3) <u>Démarrage</u>	Premières livraisons; Début des activités commerciales et la montée en compétitivité.

2.2 Analyse de la littérature sur le phénomène de création des P.M.E.

L'événement entrepreneurial est expliqué à travers la littérature par un paradigme de quatre écoles, l'école de l'entrepreneur, l'école de gestion, l'école environnementale et l'école intégrative (McClelland, 1961; Shapero, 1975; Bruno et Tyebjee, 1982; Gibb et Ritchie, 1982; Gartner, 1985; Belley, 1989).

L'école de l'entrepreneur (McClelland et les autres) explique l'événement entrepreneurial en mettant plus d'emphasis sur les caractéristiques psychologiques et personnelles de l'individu; l'entrepreneur. L'approche ainsi privilégiée situe au centre de la problématique de création d'entreprise l'élément de motivation et d'intentionnalité de la décision d'entreprendre.

Parmi ces facteurs de dispositions individuelles, la littérature, tel qu'elle est présentée par Filion (1988), met en exergue entre autres le besoin d'accomplissement (McClelland, 1961), la propension à prendre des risques modérés (Biles, 1978; Brockhaus, 1980; Brockhaus et Howitz, 1986), le lieu de contrôle interne (Rotter, 1966; Hornaday, 1971; Shapiro, 1975), la confiance en soi (McClelland, 1965; Hornaday, 1971; Meredith, 1982), le désir d'indépendance (Collins et Moore, 1970; Kets de Yries, 1977), la recherche d'autonomie (Sexton et al., 1985; Kets de Yries, 1977), le besoin d'apprentissage (Hornaday, 1982; Filion, 1988), l'âge, la formation et l'éducation (Collins et Moore, 1970), l'énergie, la tolérance à l'ambiguïté, la persévérance, l'initiative et l'esprit imaginatif (Filion, 1988). Ces divers traits ne sont à l'évidence pas des éléments isolés ni d'appréciation universelle. Ils interagissent en système et comme l'ont souligné des auteurs notamment Javillonar et al. (1973), leur signification peut varier d'un système socio-culturel à un autre.

L'école de l'entrepreneur fournit des éléments de compréhension de la dynamique entrepreneuriale, mais elle est critiquable à bien d'égards. D'une part, le modèle proposé n'explique pas de façon universelle le phénomène étudié. Même si certaines constantes semblent en effet se retrouver chez les entrepreneurs occidentaux, elles n'ont pas la même importance ou une même signification en contexte de sociétés dites traditionnelles. Ce serait le cas entre autres du besoin de réalisation de soi plus fort en pays développés (Javillonar, 1983) ou des besoins de subsistance plus significatifs en pays moins avancés (Ettinger, 1982; Broehl, 1982). D'autre part, il semble réduire la mise sur pied d'entreprise à un acte ponctuel et n'explique pas toute la force anti-inertie qui provoque la déviation de la trajectoire de vie, non plus toute la dynamique décisionnelle, comportementale ou opérationnelle. C'est ainsi que des auteurs comprennent plutôt la dynamique des traits psychologiques en synergie ou en concomitance avec la dynamique environnementale, reliée aux facteurs de dynamique familiale, d'image d'imitation et de légitimité sociale, de disponibilité des ressources, etc. (Collins, Moore et Unwalla, 1964; Collins et Moore, 1970; Shapero, 1975; Gibb et Ritchie, 1982; Ettinger, 1982; Chell, 1985; Gasse, 1985).

L'école environnementale (Weber, Shapero et les autres) met en exergue la dimension des influences psycho-sociologiques et l'impact des milieux social, culturel, politique et économique sur le processus entrepreneurial. La conception environnementale, à l'exemple du modèle présenté par Shapero (Annexe A.1) et amélioré par Belley (Annexe A.2), fournit entre autres des éléments d'explications de la dynamique capable de contrer l'inertie du statu quo, c'est-à-dire la force des facteurs de déplacement ou les discontinuités positives (liées à l'identification d'opportunités de marché ou de moyens: essaimage, offre d'un tiers, acquisition de droits ou licence, association avec un inventeur, perception d'une niche à exploiter, etc.) et négatives (cas de force majeure: exil,

perte d'emploi, insatisfaction d'emploi; menaces dirigées contre le statut social ou économique, passage du temps, etc.) .

L'approche se veut essentielle à l'appréhension de la dimension sociologique du risque inhérent à la création d'entreprise (légitimité et risques psychologique et familial). Comme les deux précédentes écoles, l'approche environnementale ne couvre pas tous les aspects du phénomène d'émergence entrepreneuriale, notamment ceux expliqués par les modèles des traits ou de gestion.

L'école de gestion (Drucker et les autres) présente un modèle de création de P.M.E axé sur les aspects stratégiques, considérant primordialement la recherche, l'identification, la reconnaissance et l'opérationnalisation des opportunités. Des auteurs comme Gibb et Ritchie (Annexe A.3), Gartner (1985) et Drucker (1985) soutiennent dans ce sens que l'entreprise incarne le travail d'organisation des ressources par l'individu ayant à cet effet des dispositions favorables, et ce travail prend plus d'importance lorsque les créateurs d'entreprises ont à composer avec la rareté, les ressources étant relativement partout limitées. L'approche prend ainsi en compte la démarche managériale ou la fonction d'organisation qu'assume l'entrepreneur.

L'école intégrative, qui intègre les trois premières approches, se veut d'expliquer de façon générale, analytique et dynamique, l'émergence des P.M.E. Le modèle de Belley (1989) met dans ce sens en situation cinq composantes explicatives du processus de création d'entreprise, soit les facteurs de potentiel psychologique de l'individu, les facteurs de discontinuité, les facteurs de crédibilité, les facteurs d'opportunité et de faisabilité.

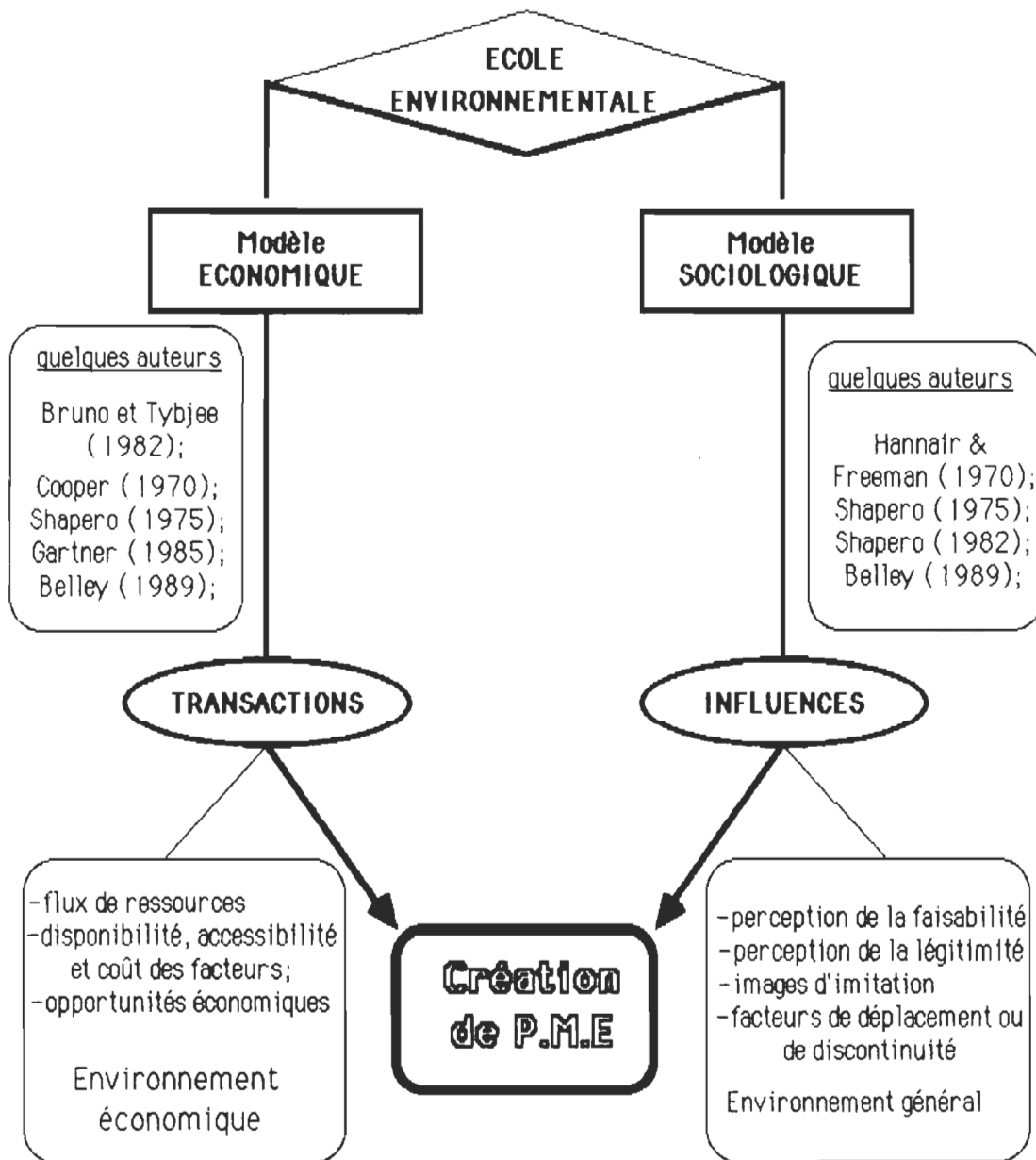
D'autres auteurs soutiennent le même modèle mais intègrent en plus, l'école de gestion. Par exemple, Gartner (1985) (Annexe A.4) voit le processus entrepreneurial comme un gestalt de quatre types de variables, l'individu (potentiel de motivation et d'aptitudes), le processus (activités), l'organisation (gestion, choix stratégiques) et l'environnement (ressources).

Gartner considère que le contexte de ressources des nouvelles entreprises ne peut s'expliquer que par la mise en système des quatre pôles de variables, affirmant par ailleurs que la disponibilité des ressources telles qu'identifiées par Bruno et Tyebjee (1982) stimulerait et favoriserait l'émergence de P.M.E.

Nous ne pouvons pas étudier la problématique de création des P.M.E. dans toute sa multidimensionnalité. Par contre certaines dimensions seraient d'un plus grand intérêt pour la recherche compte tenu du contexte rwandais de rareté des ressources essentielles à la mise sur pied de P.M.E. Ainsi notre attention sera centrée aux aspects de la faisabilité physique, tel que soulevée par l'école environnementale et développée par l'école intégrative. Cette dimension de faisabilité implique par essence la disponibilité et l'accessibilité des ressources économiques, financières ou non-financières. Pennings (1982) distingue deux approches que nous représentons sur la figure 2.1, lorsqu'il considère le contexte des facteurs économiques dans le processus entrepreneurial. L'approche par le modèle écologique considère l'environnement comme étant une source d'influences psychologiques favorables ou inhibitrices pour les activités entrepreneuriales (facteurs de crédibilité, de légitimité, de discontinuité), tandis que l'approche par le modèle économique voit plutôt l'environnement à travers des flux de transactions faites par l'entreprise à la recherche de ressources dont elle a besoins pour réaliser ses fonctions essentielles (facteurs économiques de faisabilité, facteurs d'opportunité).

Figure 2.1

Création de P.M.E: deux approches de l'école environnementale.



source : Figure établie à partir de l'analyse de J.M. Pennings (1982)

2.2.1 Problématique de faisabilité

Bien que les besoins en ressources nécessaires à la création d'entreprise aient depuis Oxenfeld (1943) fait l'objet de plusieurs élaborations, le contexte d'accès aux ressources non financières ne paraît pas susciter un intérêt particulier à travers la littérature. La création d'entreprises n'a en effet été étudiée que de façon statique, globale ou par l'approche dynamique du processus entrepreneurial, sans pouvoir vraiment faire état de l'importance des flux de ressources et de leur impact selon une approche longitudinale.

La problématique de faisabilité économique d'un projet d'entreprise est en général étroitement liée au contexte de disponibilité et d'accessibilité des ressources requises. Les auteurs Collins et Moore (1970) évaluent les ressources financières à la condition sine qua non pour que soit créée une entreprise. "Il est difficilement imaginable, considèrent-ils, de parler de mise sur pied d'une entreprise sans se référer à l'argent". D'autres auteurs comme Cooper (1982); Bruno et Tyebjee (1982) et Gasse (1988) précisent que les capitaux sont importants dans la mesure où ils permettent d'acquérir d'autres facteurs. Leur importance sera donc relative, en fonction des besoins en ressources, lesquels varient d'un type d'activité à un autre, ou encore en raison du progrès en techniques de gestion, de communication, de production et d'organisation (Julien et Marchesnay, 1990).

On comprend dès lors que la rareté des ressources de base, qui du reste est universelle et relative, demande de l'entrepreneur une certaine rationalité. C'est ce que dans leur modèle, Gibb et Ritchie font ressortir en parlant de la planification des ressources nécessaires vis-à-vis de l'idée d'affaires développée, rejoignant ainsi l'école de gestion. Cette planification rend compte de façon ex ante de l'état de disponibilité des

ressources nécessaires, et amorce une démarche procédant à leur accessibilité (élaboration d'un plan d'acquisition).

L'étude de Bruno et Tyebjee (1982) a dégagé 26 variables descriptives des milieux économiques favorables à l'événement entrepreneurial. Ces auteurs apportent une nuance entre la "disponibilité" et "l'accessibilité" des ressources de base à la faisabilité des projets de création des P.M.E. L'originalité de leur analyse est en ce qui nous concerne, de considérer de façon explicite le facteur "coût d'accès" à l'information, aux fournisseurs, aux clients, au crédit et aux autres ressources nécessaires, sans s'en tenir uniquement à une approche statique et descriptive de la faisabilité.

Ainsi, nous définissons la "**disponibilité**" relativement à l'existence effective ainsi qu'à l'information dont on dispose concernant l'existence, en temps et lieu, des ressources considérées. Par contre, l'"**accessibilité**" fait allusion au coût (efforts, ressources, temps) que l'acquisition des ressources recherchées implique. L'accessibilité sera donc fonction des fonds et délais requis pour l'acquisition en temps et lieu des ressources, des délais et de la disponibilité (accessibilité) des fonds que l'on est disposé à y mettre. La notion d'accessibilité évoque pour ainsi dire le principe de rentabilité. Elle revêt donc une dimension économique. La disponibilité précède l'accessibilité, laquelle procède à la disposition (acquisition). La faisabilité est donc étroitement reliée, implicitement, aux deux notions de disponibilité et d'accessibilité des ressources. Les entreprises en activité contrôlent les variables inhérentes à la disponibilité et à l'accessibilité à travers la fonction d'approvisionnement, voire de façon plus large par la gestion de la distribution physique. Du point de vue managérial, la recherche et le traitement de l'information, par des techniques parfois sophistiquées comme l'analyse du chemin critique ou l'optimisation, permettent d'apprécier dans quelles mesures les ressources sont économiquement

disponibles ou accessibles. La problématique de disponibilité et d'accessibilité des ressources utiles à la création de P.M.E. est donc reliée au contexte de rareté. Elle se définit d'une part en fonction des moyens et de la ressource informationnelle dont on dispose, et d'autre part, elle se pose différemment d'un projet à un autre et d'une industrie à une autre. C'est ce que confirment Cooper et Dunkelberg (1987), lorsqu'ils rapportent que souvent les entrepreneurs s'orientent vers des secteurs pour lesquels ils ont une bonne expérience ou connaissance (du marché, technique), cela étant plus important quand l'entreprise utilise des technologies de pointe (high tech.) ou des techniques complexes, et beaucoup moins dans des cas d'entreprise ne nécessitant pas des technologies sophistiquées.

Dans la sous-section suivante, nous analysons la littérature traitant de la problématique de faisabilité, considérant en premier lieu le contexte de pays développés, et ensuite le contexte de pays en voie de développement.

2.2.2 Analyse de la littérature sur les ressources de base à la création des P.M.E.

Quatre groupes de ressources ont retenu notre attention à travers la littérature traitant de façon analytique de la question de faisabilité économique d'un projet d'entreprise en contexte de pays développés: les ressources d'infrastructures de base et de services de support, les ressources de matières premières, de pièces de rechange et de biens d'équipement, les ressources de main d'oeuvre et les ressources financières.

a. Les ressources d'infrastructure.

Par des résultats d'études empiriques, Bruno et Tyebjee (1982) considèrent que la non-disponibilité de terrains et sites aménagés, offrant des facilités d'accès aux infrastructures énergétiques et de communication, des locaux commodés et des voies

d'accès, est de nature à accroître considérablement les besoins en capitaux initiaux. On comprend dès lors que plus le contexte requiert un investissement initial important, moins le projet a de chances d'être réalisable, soit économiquement (suivant le critère de rentabilité), soit matériellement (manque de fonds nécessaires). Gudgin, tel que cité par Belley (1987), rapporte que les milieux ruraux ont pour les créateurs d'entreprise, un grand avantage sur les milieux urbains relativement aux coûts de locaux et d'aménagement. L'avantage ne serait certes que relatif, considéré dans un cadre plus large des facteurs de localisation industrielle, où interviennent d'autres facteurs d'accès aux ressources et au marché (approvisionnement, maintien, attractivité, clientèle, etc.).

Le problème de faisabilité se pose aussi lorsque l'infrastructure de base requise fait défaut. C'est souvent le cas avec l'infrastructure énergétique ou d'accès. Ainsi, Belley (1989) citant Carlton Dennis retient dans ce sens qu'une forte corrélation existe entre les coûts d'énergie et le taux d'émergence de nouvelles entreprises dans les industries de hautes technologies ou de produits plastiques.

Les auteurs comme Broehl (1982), Dubini (1988), Corbeau et Sheridan (1988) considèrent également que la présence de services de soutien est d'un impact majeur à la faisabilité d'un projet de création d'entreprise. Ces services offerts par des experts en création et gestion des petites entreprises, des avocats, des comptables, des banquiers et des conseillers en administration des affaires sont sources d'importantes informations dont a besoin l'entrepreneur pour traduire ses projections en réalités.

D'autres services sont aussi évoqués par des auteurs Shapiro et Sokol (1982) et Belley (1987). Tels sont les services de firmes spécialisées, offrant à l'entrepreneur la possibilité de faire faire ou sous-traiter des activités ("services de faire") dans le but de réduire la demande de fonds d'investissement. Cela touche aussi bien la sous-traitance

de spécialité, la sous-traitance de capacité, la location de la main-d'oeuvre et la location de matériel ou d'équipements.

b. Les intrants intermédiaires et technologiques

L'accès aux biens d'équipement, aux matières premières et aux pièces de rechange est essentiel à la création d'entreprise, à priori dans le secteur manufacturier. Bruno et Tyebjee (1982) notent à ce sujet que ces ressources sont relativement moins importantes dans l'industrie du service.

Le coût d'acquisition et de maintenance des équipements, ainsi que les coûts divers d'approvisionnement en produits intermédiaires influent sur les besoins à court et moyen termes de fonds, et sur le niveau du prix demandé au consommateur. Cela peut générer au delà des seuils de tension, des seuils de rupture. C'est ce que les auteurs Bruno et Tyebjee (1982), Harper (1984) et Gartner (1985) soutiennent en soulignant que les facilités d'accès aux marchés favorisent l'émergence de nouvelles entreprises.

c. Les ressources de main-d'oeuvre qualifiée.

Des auteurs (Rodgers et Larsen, 1984; Howell, 1985; Dubini, 1988) ont montré que la disponibilité et le coût de la main-d'oeuvre qualifiée exercent un important impact sur la réussite des entreprises en création. Ils soutiennent que pour survivre, l'entreprise naissante doit pouvoir être compétitive sur son marché, où en général des firmes plus anciennes et dotées d'une main-d'oeuvre expérimentée, maîtrisent mieux la production, la gestion des coûts, voire même la commercialisation.

d. Les ressources financières

La problématique de ressources financières dans les P.M.E. a, plus que les autres ressources, intéressé beaucoup de chercheurs et est de facto largement couverte à

travers la littérature. En effet, dans un contexte où le prix et le produit ne sont pas des contraintes mais plutôt des outputs de la transformation, le financement s'avère la problématique de premier ordre. Pour l'importance dont revêt le sujet, nous analysons avec plus de détails les aspects de financement de la P.M.E en création.

2.2.3 Analyse de la littérature sur le financement dans les P.M.E

Des auteurs ont en général écrit que les P.M.E. sont (systématiquement) sous-capitalisées (Julien et Marchesnay, 1988), soit qu'elles ont peu d'accès au financement bancaire (Owualah, 1987; Naciri et al., 1987; Peterson et Shulman, 1987; Naciri, 1988) ou encore qu'en général, les entrepreneurs sont peu favorables au financement extérieur par le capital-action ou le capital de risque (St-Pierre, 1982; St-Pierre et Suret, 1984; Carreau, 1985), voire aussi, à la dette à long terme (Robitaille et Marchesnay, 1988).

Toutefois, le rapport du ministre délégué aux P.M.E du Québec (1988) montre que les P.M.E sont relativement plus endettées que les grandes (le ratio Dettes /Actif est de 55% pour les P.M.E contre 45% pour les grandes en 1984). Cependant, faudrait-il nuancer l'interprétation usuelle du ratio, par la signification des agrégats mis en équation c'est-à-dire l'importance des montants considérés dans l'un ou l'autre cas, ou l'écart au niveau du volume global de la dette pour chaque catégorie d'entreprises. Le recours à l'endettement par les P.M.E est cependant confirmé par l'étude de Kaal (1982), qui fait ressortir dans l'ordre d'importance différents types de financements utilisés, à savoir le crédit bancaire, la dette à long terme, le capital action, le crédit commercial, etc. Ces résultats méritent d'être nuancés, tel est l'objet des paragraphes suivants.

a. Le financement initial.

Des auteurs rapportent que les sources de fonds à la création de P.M.E sont essentiellement du type Informel, soit l'épargne personnelle, les prêts ou fonds fournis par

la famille, les amis (" love money " ou "financement amical" ou "capital de sympathie"), des associations de forme mutuelles (tontines) ou des investisseurs privés (Timmons et al., 1985; Fourcade, 1986; Peterson et Shulman, 1987; Julien et Marchesnay, 1988). Alors que les institutions de crédit ne font qu'apporter du supplément, ces sources traditionnelles à la portée des entrepreneurs jouent un rôle fondamental mais s'avèrent potentiellement très maigres pour assurer de bonnes conditions de création (Harper, 1984; Owualah, 1987). Aussi, comme l'ont souligné les auteurs entre autres Owualah (1987), Peterson et Shulman (1987), Fourcade (1986), les banques préfèrent financer des investissements matériels (machines et immobiliers) ou imposent d'importantes garanties des fois inaccessibles pour le nouvel entrepreneur, ce qui peut bien être critique et causer la rupture des activités .

Corollairement, les entreprises en bas âge éprouvent des problèmes de liquidités (Robidoux, 1980; Ronstadt, 1983; Fourcade, 1986), lesquels sont considérés comme étant des symptômes majeurs des risques élevés de faillite (Cochran, 1981). Massel (1978) réagit cependant à ce sujet et affirme que la généralisation de l'état critique des risques en bas âge des P.M.E est exagérée, suggérant de nuancer la faillite du fait de la banqueroute, des fermetures volontaires et des cas de réorganisations entre autres. D'autres auteurs, notamment Robitaille et Marchesnay (1988), Fourcade et al. (1988) et Fourcade (1986) considèrent que la sous-évaluation des besoins en capitaux initiaux conduit souvent aux problèmes de liquidité pendant le démarrage. Ainsi ces auteurs et d'autres comme Timmons (1980) soutiennent que le manque de financement à la création d'une entreprise ou dans les jeunes P.M.E. tiendrait aussi et surtout à un problème d'ordre managérial (dimension que nous ne traitons pas dans cette étude), c'est-à-dire un problème de planification. D'où à ce titre, l'importance stratégique du plan d'affaire.

b. Le financement des P.M.E. durant le démarrage

En plus de l'insuffisance éventuelle des fonds initiaux, les crédits commerciaux et les prélèvements du propriétaire semblent aussi contribuer au manque de liquidité dans la jeune P.M.E (St-Pierre et Suret,1984). D'après Fourcade (1986), la jeune P.M.E. est dans la plupart des cas dans une situation critique relativement au financement à court terme. Les fournisseurs hésitent parfois à livrer et réduisent les délais de paiement, en revanche, les échéances sont allongées pour les clients de peur de les perdre.

Cependant, Robitaille et Marchesnay (1988) montrent que les jeunes P.M.E. trouvent en plus du recours inévitable à des capitaux personnels, du financement à court terme auprès des fournisseurs qui voient en elles de futurs clients qu'il convient de soutenir au prix de conditions de paiement favorables. Ils soutiennent par ailleurs que les clients de nouvelles P.M.E. acceptent des conditions de règlement moins favorables, dans l'espoir de voir se développer, en leur faveur, la concurrence.

Ces auteurs semblent en toute évidence se contredire. Fourcade(1986) présente un point de vue pessimiste tenant compte de l'élément risque perçu par les fournisseurs et l'élément tension engendrée par l'étroitesse du marché de la nouvelle entreprise , tandis que Robitaille et Marchesnay partent d'un point de vue positif, évoquant des mécanismes d'ajustement du marché à l'amont (fournisseurs) et à l'aval (clients). A notre sens, ces derniers ne font qu'apporter un élément modérateur non négligeable, mais dont l'importance ne peut s'évaluer que dans un cadre précis de la structure et du fonctionnement du marché (du monopole à la concurrence). Cela étant, le soutien des fournisseurs et des clients tient à leur position sur le marché et passe d'abord par leurs intérêts propres. Il convient ainsi d'émettre des réserves quant à l'importance du financement par les crédits commerciaux.

Pendant ce temps, les entreprises en démarrage ne peuvent plus compter sur du capital de sympathie (love capital), ou du soutien de forme institutionnel (primes, prêts bonifiés, autres subventions) ou associatif de type tontines dont l'apport se limite quasiment à la constitution de la mise initiale (Robitaille et Marchesnay, 1988). Le problème est aggravé par la faiblesse des capitaux propres disponibles, parfois sous-estimés durant les phases antérieures.

Les banques hésitent en effet à s'engager vis-à-vis des jeunes P.M.E dont le capital de départ est réduit au minimum, et le coût du crédit à court terme est très élevé (Fourcade, 1986). Ainsi, face aux besoins de montée en compétitivité et au service de la dette, les entreprises rencontrent durant le démarrage un sérieux problème de trésorerie, qui tout au moins entraîne un retard dans la croissance ou au pire serait cause de faillite.

D'autres formes de financement des besoins en liquidité durant le démarrage sont considérées dans la littérature. Ce sont, dans une perspective de moyen ou long terme, la location-achat (leasing), et dans une perspective de court terme, la réalisation des créances (factoring). Toutefois, les recherches de Kaal (1982), William, (1976), St-Pierre et Suret (1984) montrent que ces genres de financement n'intéressent les entrepreneurs qu'en dernier recours. Dans le même sens et au sujet de la recherche de capitaux permanents, des études ont révélé que les entrepreneurs, de peur de perdre le contrôle de leurs entreprises (problème d'éthique), ne sont pas favorables au financement externe par la prise de participation (capital action ou du capital de risque). Ces attitudes, sans vouloir dire qu'elles sont nécessairement néfastes, font dès lors que la P.M.E. est relativement privée d'un important potentiel de financement qui serait à sa portée.

Le financement des P.M.E par des banques connaît aussi d'autres limites. Jaffée et al.(1976) et Naciri (1988) considèrent que les P.M.E sont souvent victimes du phénomène de rationnement du capital. Ce dernier intervient quand la demande de crédit excède l'offre pour une certaine catégorie de risque ou pour un certain niveau de taux d'intérêts. Afin de ramener la demande et l'offre à l'équilibre, plutôt que d'agir sur les taux d'intérêt dont la hausse aurait comme effet de réduire la pression de la demande, les banques soucieuses de maximiser l'espérance de revenus, sont parfois obligées de restreindre l'allocation de crédits moins rémunérateurs ou à plus grand risque, notamment aux P.M.E.

2.2.4 Analyse de la littérature sur les aspects de faisabilité en contexte de pays en développement.

Les écrits analysés dans les sections précédentes ont été élaborés à partir d'observations faites dans les pays développés. En définissant le contexte rwandais de rareté, nous avons par la même occasion souligné que la rareté des ressources est universelle mais aussi que chaque contexte est un cas spécifique de rareté. La littérature oppose ainsi le contexte de disponibilité et d'accessibilité des ressources en pays développés à celui des pays en voie de développement. Dans la présente section, nous analysons assez brièvement et à la mesure de la très modeste documentation existante, les éléments nuancés de cette considération.

a. Problématique des ressources non-financières

Alors que le financement semble constituer le grand obstacle à la création d'entreprise dans les pays industrialisés, les obstacles paraissent plus complexes dans les pays pauvres. Quelques auteurs comme Ronstadt (1983) considèrent en effet que le manque de ressources financières est la principale cause de renoncement à la carrière entrepreneuriale par une importante population d'aspirants propriétaires-dirigeants dans

les pays développés. Par contre, l'ONUDI (1985) précise que l'exécution des projets industriels dans les pays en développement, est considérablement entravée par la pénurie des facteurs de production, découlant de la rareté des ressources de base et du manque de devises .

Un nombre relativement important d'auteurs se sont intéressés, par une approche globale pour certains et sectorielle pour d'autres, à la problématique des ressources dans les pays en voie de développement. De façon générale, les auteurs font le constat d'une insuffisance de ressources naturelles qui soutend une dépendance de l'industrie locale vis-à-vis de l'extérieur (Kilby, 1962; Aluko, 1973; Piatier, 1977; Neck, 1990). Piatier (1977) a dans ce sens étudié la question et trouve que les pays en développement exportent quelques produits de base, non transformés, pour importer beaucoup de produits manufacturés de consommation intermédiaire ou finale. Nous pouvons donc dire qu'à côté de l'insuffisance des ressources naturelles, ces pays souffrent d'un manque de capacité industrielle nécessaire pour transformer les produits de base en produits semi-finis, dont a besoin l'industrie de transformation finale.

Le contexte d'accès aux ressources technologiques (équipements et savoir faire) est assez particulier dans les pays en développement. En effet, l'acquisition de machines et de la technologie n'implique pas que l'investissement initial. Elle suppose une certaine capacité d'utilisation, et crée des besoins d'entretien et de maintenance. Pour les pays en développement, Harper (1984) affirme que souvent la technologie appropriée (haute intensité de main-d'oeuvre, peu de capitaux requis) ne peut être obtenue qu'après relativement un temps long. Ainsi, l'on n'achète que ce qui est disponible, c'est-à-dire des technologies plus modernes , plus coûteuses et assez sophistiquées pour requérir l'expertise qu'on n'a pas dans le pays. Harper identifie deux principaux marchés de

technologies pour les pays en développement : le marché des équipements nouveaux et le marché des équipements de seconde main. Alors que l'équipement neuf est trop coûteux, l'équipement reconditionné est moins cher mais plus risqué. D'une part il est susceptible de fréquents bris, et les pièces de rechange peuvent être parfois introuvables (modèle déclassé) ou long à obtenir.

S'agissant de la ressource humaine, il a été souvent rapporté que les pays en voie de développement souffrent beaucoup d'un manque de main-d'oeuvre qualifiée (Mahaveda, 1969; Patel, 1981; Wayne, 1983; Kiggundu, 1983; Storey, 1985; Saubouin, 1985). Il y a donc lieu de penser que les coûts de formation ou de main-d'oeuvre qualifiée sont une lourde charge pour les jeunes P.M.E., notamment dans les industries à technologies plus ou moins sophistiquées où le recours aux techniciens étrangers s'avère à priori nécessaire.

Cependant, il a été montré que même dans les pays développés, les P.M.E. ne sont pas à l'abri des problèmes de main-d'oeuvre qualifiée. Des problèmes sont signalés au niveau du recrutement et de l'intéressement (Gasse et Germain, 1982; Découflé, 1986; Larrivée et D'ambroise, 1989). En termes de coût, la main-d'oeuvre locale est généralement très bon marché dans les sociétés dites traditionnelles.

Les auteurs, entre autres Patel (1981) soulignent également le manque d'infrastructures industrielles (terrains aménagés, locaux, ateliers ou usines équipées, voies d'accès et services publics). Walter (1988) fait les mêmes observations. Les créateurs d'entreprises doivent ainsi prendre à leur solde d'importants travaux d'aménagements du site et des locaux. Dans le sens où la mise à disposition d'une infrastructure économique adéquate, soit dans des zones industrielles permettrait aux

entrepreneurs d'économiser sur les investissements initiaux et sur les délais, le contexte actuel n'est pas favorable quant à la faisabilité des projets industriels.

b. Problématique des ressources financières.

Les auteurs définissent un double problème de manque de ressources financières dans les pays en développement. Comme l'ont relevé les auteurs Patel (1981), Peterson (1978), Harper (1984), Storey (1985), Peterson et Shulman (1987), Edilberto (1988), Walter (1988), Fourcade (1986), Turnham et al. (1990), Albregts (1990), Marsden (1990), les P.M.E. dans ces pays rencontrent entre autres un problème de manque de capitaux, l'épargne disponible étant insuffisante et l'attitude des banques ne favorisant pas leur accès au crédit. Cette rareté de capitaux se dédouble d'un manque de devises étrangères, essentielles à l'approvisionnement.

Le plus souvent, les auteurs qui ont étudié la question du financement en contexte de pays en voie de développement, entre autres Babeau et Kessler (1980), Lelart (1989), Abdaimi (1989), rapportent que les sources non institutionnelles de fonds, dites "informelles" à savoir le financement amical et les tontines, jouent un rôle important dans la création et la vie des entreprises. Ces observations qui relatent la coexistence d'une économie informelle et d'une économie moderne concordent avec celles d'auteurs ayant mené des recherches sur le financement des P.M.E. en opposant les économies dites développées et les économies en développement, à l'instar de Fourcade (1986), Fourcade, Lorrain et Dusseault (1988) et Peterson et Shulman (1987). Ces études montrent, relativement au portrait financier des P.M.E, que le recours à l'emprunt bancaire s'accroît avec l'âge et la taille de l'entreprise, ainsi qu'avec le niveau du développement d'un pays. Ainsi, moins le pays est développé, moins les jeunes P.M.E. ont accès au crédit bancaire notamment de moyen et long terme. Cependant, l'apport personnel et

amical dans le financement des jeunes P.M.E serait très faible à fortiori dans les pays en développement. Nootboom (1988) soutient dans ce sens que lorsque le revenu de base est faible, le développement des petites entreprises est compromis par entre autres un faible potentiel de marché et l'insuffisance de l'épargne et de l'accumulation.

c. Aperçu synoptique de la littérature sur la problématique de faisabilité industrielle dans les pays en voie de développement.

Au tableau 2.3 nous présentons selon les auteurs et ce de façon non exhaustive, les principaux problèmes de faisabilité industrielle inhérents au contexte économique dans les pays en voie de développement. Seuls les éléments reliés à la dimension matérielle de la faisabilité des projets industriels ont retenu notre attention, en nous limitant le plus possible aux seuls aspects concernés par l'approche d'étude.

Tableau 2.3

Problèmes de ressources des P.M.E oeuvrant dans les pays en développement

PROBLEMES IDENTIFIES	QUELQUES AUTEURS
<p>1. <u>Ressources économiques non-financières:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - pénurie de ressources naturelles, manque de marchés, absence d'une infrastructure industrielle et de l'industrie de transformation primaire. - difficultés d'accès aux ressources technologiques, manque d'équipements adéquats, peu complexes, commodes d'entretien et peu dispendieux. - insuffisance de la main-d'oeuvre qualifiée 	<p>Kilby, 1971; Aluko, 1973; Patel, 1981 Platier, 1977; Fourcade, 1986; Banque Mondiale, 1990b</p> <p>Harper, 1984; Sethuraman, 1990;</p> <p>OCDE, 1969; Patel, 1981; Neck, 1981; Kiggundu, 1983; Storey, 1985; Saubouin, 1985</p>
<p>2. <u>Ressources financières:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - pénurie de devises pour les P.M.E problèmes de licences d'importation - insuffisance de l'épargne, sur le plan individuel ou global; épargne Informelle ou rurale thésaurisée. - manque de capitaux, faible potentiel du financement institutionnel. - difficultés d'accès au crédit, dues aux attitudes non favorables des banquiers, et un cadre législatif et administratif mal organisé. - financement informel, facile d'accès quant aux procédures; mais plus cher quant aux taux et très limité en montants prêtables. 	<p>Harper, 1984; Fourcade, 1986 Marsden 1990; Abregts, 1990;</p> <p>Kilby, 1971; Neck, 1981; Patel, 1981 Storey, 1985; Tumham et al., 1990 Banque Mondiale, 1990b.</p> <p>Patel, 1981; Harper, 1984; Peterson et Shulman, 1987; Albregts, 1990; Neck, 1990.</p> <p>Tumham al, 1990; Peterson et Shulman, 1987; Walter, 1988. Marsden, 1990</p> <p>Neck, 1981; Harper, 1984 Fourcade, 1986; Walter, 1988 Lelart, 1989; Abdaimi, 1989.</p>

2.3 Synthèse de la littérature et conclusion

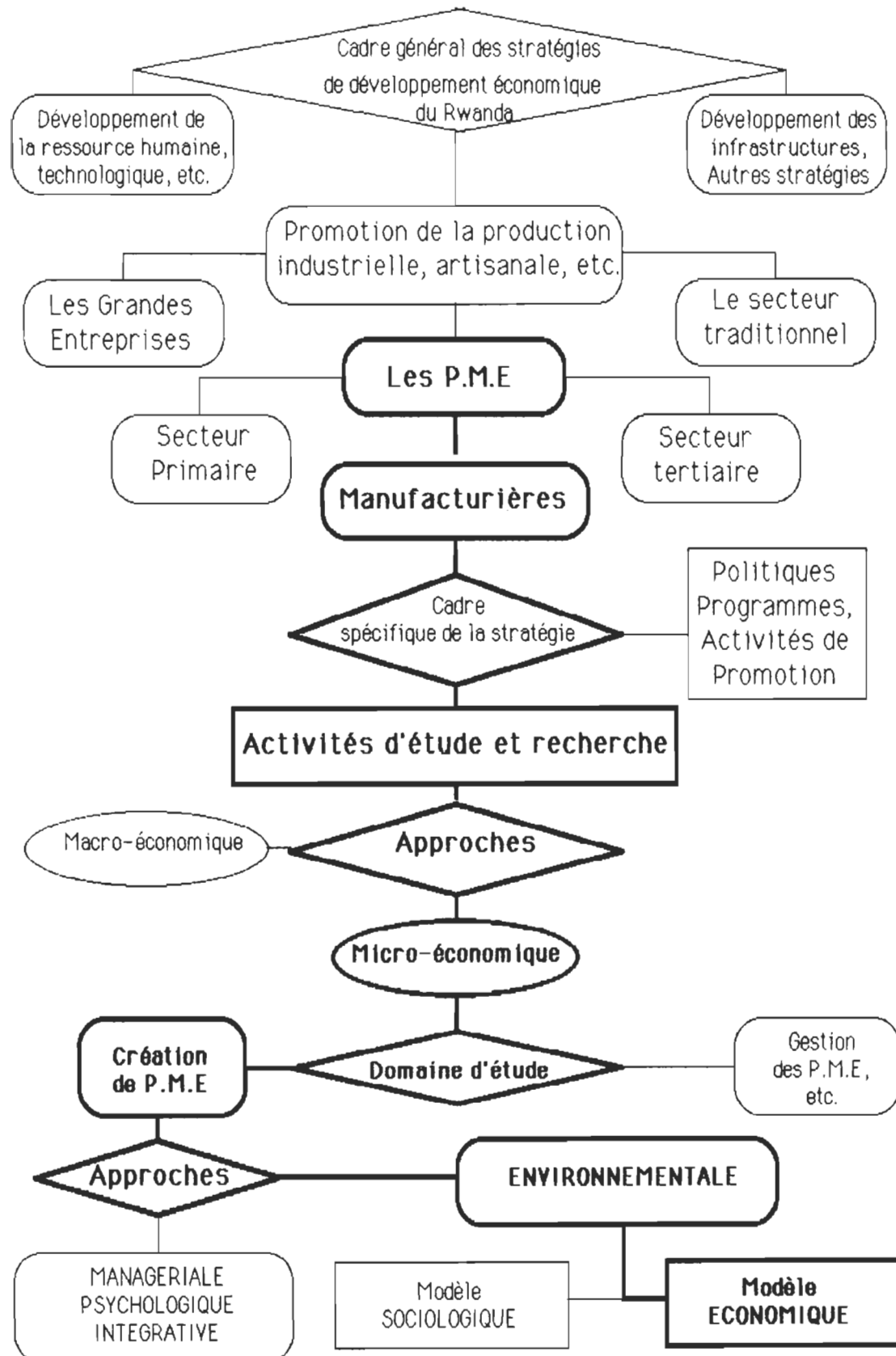
Nous avons dans ce chapitre rassemblé des éléments de connaissances nous permettant de saisir les dimensions du phénomène de création de P.M.E. D'un côté les variables clé sont identifiées, et de l'autre différentes approches sont relevées; ce faisant nous avons opéré et justifié des choix d'orientation, s'agissant des variables ou des approches considérées. Cette synthèse a pour objet de faire le point sur la problématique étudiée, situer son intérêt et rappeler les limites verticales et horizontales du sujet par rapport à la question managériale, et mettre en exergue les variables retenues comme fils conducteurs pour l'étude.

2.3.1 Les orientations de la recherche.

Dans cette étude, nous considérons une problématique d'insertion de la P.M.E dans le processus de développement économique au Rwanda. L'ordinogramme de la figure 2.2 retrace succinctement le cadre général des choix de l'orientation de notre recherche. Le développement économique, qui se réalise par la croissance, ne s'obtient que par le concours de facteurs variés, présupposant diverses politiques et stratégies, entre autres la promotion de l'emploi et de la production sous ses formes variées. La promotion des P.M.E retient notre attention, particulièrement dans le secteur manufacturier. Notre intervention par la recherche, vise à développer la connaissance nécessaire à la définition de stratégies de promotion. L'approche sera microscopique. Plutôt que de considérer les aspects de modèles psychodynamiques ou les éléments de facteurs managériaux, nous étudions la problématique de création et analysons le contexte de la rareté des ressources, assumant que les créateurs disposent d'un minimum d'aptitudes managériales pour réagir de façon relativement rationnelle face à la rareté, selon l'acception de l'homo oeconomicus. Ainsi, nous considérons les facteurs de faisabilité sous l'angle économique plutôt que psychodynamique, et tel est le point focal de l'étude.

Figure 2.2

Cadre général des choix de l'orientation de l'étude



2.3.2 Les éléments d'un métamodèle dérivé de la littérature pour l'analyse des problèmes inhérents à la rareté des ressources de base et qui se posent à la création des P.M.E manufacturières.

Les auteurs distinguent dans l'ensemble **trois phases du processus de création des P.M.E: la gestation, l'implantation et le démarrage**. La gestation correspond au développement de l'idée, l'implantation à la mise en place des structures nécessaires à l'exploitation; et le démarrage implique les débuts de la mise en marché, soit, pour reprendre Julien et Marchesnay (1988), la phase de montée en compétitivité.

Il ressort de l'analyse de la littérature que les préalables à la création et au succès de nouvelles entreprises découlent d'un système à trois principales dimensions: la dimension psycho-sociologique, la dimension managériale et la dimension économique. Sur le plan psycho-sociologique, il est considéré que les entreprises sont créées par des individus disposant d'un potentiel de motivations et de caractéristiques psychologiques leur permettant d'entreprendre, les 'entrepreneurs'; la dimension managériale traduit par contre les aspects comportementaux, d'organisation et de stratégies, tandis que la dimension économique concerne les éléments de ressources nécessaires pour passer des projections à des réalités vivantes qu'incarnent les entreprises créées.

Les approches économiques dégagent, sur le plan de la faisabilité, que la création d'entreprises nécessite des ressources dont la nature et l'importance dépendent des caractéristiques du projet, c'est-à-dire, entre autres, du secteur d'activité (services versus manufacture par exemple), du degré de nouveauté du produit dans l'industrie (technologiquement ou sur le marché) et de l'intensité stratégique (taille, plan de croissance...).

S'agissant de la création d'entreprises manufacturières, la littérature évoque **les besoins en ressources de bases**, soit de **financement** et **autres ressources économiques** (technologies et équipements, matières premières, pièces et matériel de rechange, main-d'oeuvre qualifiée, infrastructures et aménagement, services de support, de conseils ou de faire...); ces besoins varient fondamentalement d'un stade de développement à un autre (Gibb et Ritchie, 1982; Arocena et Richard, 1983).

Beaucoup d'auteurs ont élaboré sur le contexte de ressources, surtout financières, dans la très jeune entreprise, c'est-à-dire durant la dernière phase du processus de création, le démarrage. Ces auteurs font état de sérieux problèmes de liquidités. D'autres se sont intéressés à l'étude des facteurs d'échec dans les jeunes P.M.E, essentiellement dans les pays industrialisés, ont mis de l'emphase sur les problèmes de manque de capitaux et des problèmes de gestion particuliers au contexte global de la P.M.E. Effectivement, les problèmes de ressources, liés ou non à des lacunes dans la stratégie ou à des erreurs de gestion, durant les phases antérieures et pendant le démarrage sont sources de menaces à la réussite des nouvelles entreprises.

Deux types de sources de financement se dégagent de notre analyse et leurs importances relatives diffèrent d'un stade à un autre. Ce sont d'une part, les sources dites informelles, regroupant l'épargne personnelle, des amis, de la famille, des associés, des associations informelles et d'autre part, les sources formelles (conventionnelles), regroupant les institutions de crédit telles que les banques commerciales, les caisses populaires et d'épargne; les investisseurs en capital de risque, des programmes spécifiques d'aides à la création d'entreprises et le crédit commercial. Ces diverses sources sont différentes quant à leurs offres et aux problèmes d'accès qu'elles supposent.

Bien que l'on ne puisse nier l'importance du financement dans l'acquisition des autres ressources nécessaires à la mise en opération de l'entreprise, l'on ne peut non plus ignorer que la pénurie de ces dernières amplifie les besoins de financement mettant ainsi en cause la rentabilité des investissements, de même que leur non-disponibilité peut être critique pour la faisabilité ou la poursuite du projet d'entreprise. C'est dire en d'autres termes que tout comme la disponibilité des capitaux peut traduire des possibilités d'acquérir les autres ressources si elles existent et sont disponibles, la rareté ou les difficultés d'accès (en temps et lieu) de ces dernières peut également accentuer la pénurie relative des capitaux. Ainsi, il importe de considérer la double problématique de disponibilité et d'accessibilité des ressources d'une part financières et d'autre part non-financières lorsque l'on traite de la création des P.M.E, à fortiori considérant un contexte de rareté. Cette assertion revêt plus de poids en contexte de pays en voie de développement, où la rareté des ressources non-financières revêt une signification particulière.

Nous avons brièvement défini dans le tableau 2.2 les phases du processus de création d'entreprises. Inspiré principalement des auteurs Julien et Marchesnay (1988) et Gibb et Ritchie (1982), le tableau 2.4 donne un aperçu synoptique des activités et besoins de ressources à différentes phases du processus de création d'entreprise. Nous retenons que la création de l'entreprise sera affectée à ses différentes phases par le contexte de disponibilité/accessibilité des ressources requises, lequel contexte est lié à la structure et aux caractéristiques des canaux d'approvisionnement.

Dans un contexte où l'approvisionnement se fait sur des marchés extérieurs, la disponibilité et l'accessibilité des devises (s'il en faut) sont déterminants de l'accessibilité des ressources importées (Fourcade, 1986).

Tableau 2.4

Activités et besoins de ressources à différentes phases du processus de création de PME

Phases	Activités	Aspects de financement	Aspects de ressources non-financières
Gestation	Recherche d'idées, tester le projet (prototype, marché) Études de faisabilité . technique . commerciale . financière . juridique . humaine Recherche de financement, de fournisseurs, et de marché, Contrats, acquisition des droits licence et du savoir-faire, Démarches administratives	L'épargne est primordiale. Dépenses imprévisibles liées aux déplacements et contacts. Éventuellement, perte de revenus reliée à l'abandon d'activités antérieures; Des frais d'études, de marketing et de développement du produit, des frais de voyage pouvant être importants. Coût de diverses démarches, garanties collatérales pour la demande de financement, etc.	Information Disponibilité des intrants physiques pour développer le prototype. Disponibilité des technologies proximité des marchés, Garanties corporelles pour couvrir l'emprunt bancaire. Disponibilité des ressources économiques de faisabilité (infrastructures d'accueil, eau, énergie, etc.); Services de soutien, conseil.
Implantation	Formalités administratives. Mise en place des structures: aménagement du site et des locaux, montage technique, recrutement et formation du personnel. Test technique (essai). Production préliminaire.	Capitaux de long terme Coût des investissements, équipements, aménagements et constructions, installation formation, stocks de matières premières et de pièces. Frais de recrutement, dépenses de marketing, etc.	Information Acquisition de la technologie, équipements et matériels, locaux et ameublement. Aménagements; accès à la main-d'oeuvre, aux matières premières, pièces et matériel de rechange; services divers.
Démarrage	Activités d'organisation, de production et d'éveil vis-à-vis du marché; gestion de la montée en compétitivité.	Besoins de liquidités Dépenses de marketing, Frais de personnel, formation. Service de la dette, Crédits commerciaux; autres frais.	Information, services conseils Matières premières Main-d'oeuvre qualifiée Matériel et pièces de rechange Services de faire, location, etc.

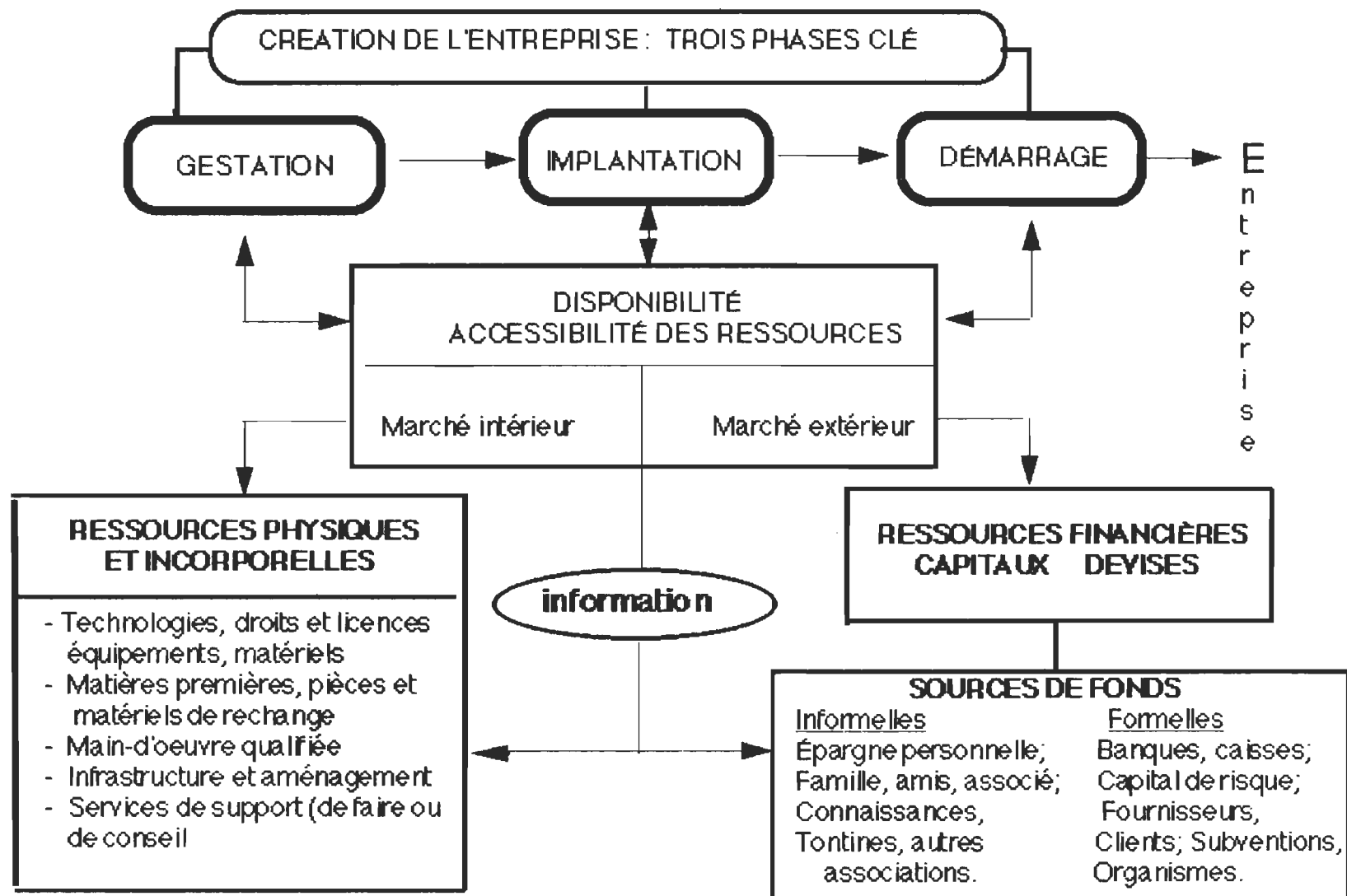
Référence: Gibb et Ritchie (1982); Julien et Marchesnay (1988); Bruno et Tyebjee (1982); Jennings et Sexton (1985).

Les devises se définissent alors comme des ressources hybrides, elles sont acquises contre la monnaie locale et servent de monnaie d'échange à l'importation. Outre cet aspect de distinction entre les ressources financières en monnaie locale et les ressources en monnaies étrangères, l'approvisionnement sur le marché extérieur comporte d'autres éléments de difficultés reliés notamment à l'éloignement ou à la complexité du processus. Qu'importe la ressource ou le canal considérés, **l'information** qui n'est point un bien libre apparaît comme une ressource fondamentale dans ce sens qu'elle détermine le contexte de disponibilité relative des intrants requis et de facto, elle est conditionnelle à leur acquisition.

Le schéma de la figure 2.3 présente les variables retenues, essentielles à l'étude de la problématique considérée. Il met en situation la dimension évolutive du phénomène de création de P.M.E, définie par les trois phases à travers lesquelles l'entreprise se forme. Les autres composantes sont les facteurs de faisabilité économique et financière, dont la rareté sur le marché intérieur, et/ou les difficultés d'approvisionnement sur les marchés extérieurs peuvent poser des problèmes particuliers à différents moments de l'évolution du projet. Nous soulevons alors la question de savoir si, à chaque phase du processus créatif, le contexte de disponibilité et d'accessibilité des ressources requises est préjudiciable ou non à la réussite du projet. De là découlent nos questions spécifiques de recherche, que nous formulons dans la suivante sous-section.

Figure 2.3 :

CADRE THÉORIQUE : PROBLÉMATIQUE DE RESSOURCES ET CRÉATION DE PME



2.3.3 Les questions, les objectifs et les intérêts de recherche

Nous allons dans cette recherche explorer les difficultés relatives à la disponibilité et l'accessibilité de ressources tant financières que non-financières, que rencontrent les entrepreneurs Rwandais à différentes phases de la création des P.M.E manufacturières au Rwanda. L'étude veut ainsi apporter un éclairage sur l'existence de problèmes liés à la rareté des ressources requises, tenant en compte les contraintes d'importation (manque de ressources sur le marché intérieur, problèmes de devises et d'approvisionnement).

L'analyse du contexte de disponibilité et d'accessibilité des ressources financières identifie la provenance des fonds requis à chaque phase du processus, décrit et évalue les difficultés ou les limites à l'accessibilité du financement. Quant à l'existence de problèmes avec les autres ressources (physiques et incorporelles), il est question de savoir dans quelles mesures ces ressources sont disponibles et acquises sur le marché domestique, d'identifier et évaluer les problèmes rencontrés lors de l'approvisionnement sur des marchés extérieurs, et ainsi donc en décrire le contexte de rareté et son implication sur la création des P.M.E.

Nous essayons en fin par cette analyse dichotomique, de déceler le ou les problèmes réels de ressources, soit que la pénurie de capitaux entraînent des difficultés d'accès aux autres ressources ou que le manque de ces dernières prime sur les problèmes apparents de financement ou que les problèmes sont à la fois dus à la pénurie effective des capitaux et des ressources non-financières. Le tableau 2.5 ci-après présente brièvement notre cadre de questionnement et d'intérêts pour l'étude.

Problèmes, questions et intérêts de recherche

Problèmes	Objectifs	Intérêts
<u>Managérial</u> Comment aider les créateurs de P.M.E manufacturières à résoudre les problèmes de rareté des ressources de base afin d'assurer le succès des nouvelles entreprises, au Rwanda?	<u>Managérial</u> Soutenir le développement économique en stimulant la création d'emploi et le renouvellement du tissu économique, par la promotion de nouvelles entreprises dynamiques, de petites et moyennes dimensions.	<u>Pratique</u> Pour les acteurs impliqués dans la planification économique, et dans la promotion des P.M.E au Rwanda, cette recherche apporte des éléments essentiels à la définition des modes d'intervention adaptés au contexte économique local.
<u>De recherche</u>	<u>De recherche</u>	<u>Théorique</u>
1. Dans quelle mesure le manque de ressources de base, financières et non-financières, les difficultés d'approvisionnement et les contraintes de devises constituent des menaces à la réussite des P.M.E manufacturières émergentes au Rwanda?	<u>Objectif principal</u> Décrire et comprendre les problèmes majeurs de manque de ressources auxquels sont confrontés les nouveaux entrepreneurs et les pme en démarrage au Rwanda. <u>Objectifs spécifiques</u> 1. Décrire les problèmes d'approvisionnement auxquels font face les créateurs d'entreprises au Rwanda. 2. Déterminer les sources de capitaux utilisées par les créateurs rwandais de P.M.E manufacturières, et décrire leurs problèmes d'accès aux ressources de financement. 3. Décrire le contexte de la rareté des ressources économiques autres que financières, relativement à la création des P.M.E au Rwanda.	1. Contribuer à la connaissance du contexte économique d'émergence des PME dans les pays en développement, particulièrement au Rwanda, par un cadre large d'informations relatives aux contraintes et problèmes de ressources. 2. Explorer des voies de recherches futures visant à mieux comprendre le fonctionnement et le développement de la pme, en particulier dans les pays en développement. 3. Tester et confronter le modèle du processus de création des pme sous l'approche d'échange de ressources à la réalité économique du Rwanda et en dégager des nuances, s'il y a lieu.
2. De quelles façons et dans quelle mesure les entrepreneurs au Rwanda trouvent-ils des ressources financières requises pour créer leurs propres entreprises.		
3. Quels sont les problèmes réels rencontrés par les créateurs de P.M.E manufacturières à chaque phase du processus de mise sur pied, du fait de la rareté des ressources requises?		

Chapitre III

La Méthodologie.

Afin de pouvoir apporter des éléments de réponses aux questions de recherche énoncées à la fin du précédent chapitre, nous avons procédé à des investigations empiriques et par là colligé des informations essentielles à cet effet. Dans ce chapitre, nous présentons les éléments de la démarche suivie, c'est-à-dire la définition du type d'étude, la définition du cadre et des sources de l'information nécessaire, l'organisation et l'administration de la collecte et de l'analyse des données.

3.1 Le choix du type d'étude.

A notre connaissance, il n'existe pas une étude qui aurait traité, du moins selon les mêmes approches (longitudinale au niveau de la définition du concept de création, micro-économique sur le plan méthodologique et économique sur le plan paradigmatique) de la problématique de création des P.M.E, que ce soit dans le contexte rwandais ou africain. Des études disponibles et considérées dans notre analyse de la documentation, ne fournissent que des fragments d'informations sur l'un ou l'autre aspect de la problématique ici définie. L'état de la recherche sur le sujet, particulièrement au Rwanda, nous amène donc à considérer une étude de type exploratoire.

3.2 Le cadre et les sources des Informations nécessaires.

Les Informations recherchées sont de trois types, à savoir, les Informations relatives à l'identification de l'entreprise et du créateur, les Informations relatives au processus de la création des P.M.E et celles concernant la problématique d'accès aux ressources requises.

S'agissant des informations du premier type, quelques variables clefs ont retenu l'attention. Ce sont: l'âge, le niveau formation, lieu d'expérience en affaires et la nationalité de l'entrepreneur; l'âge, l'effectif d'emplois, le montant des capitaux propres investis, la structure des capitaux et la situation d'exploitation des entreprises. Les informations relatives au processus de création portent sur l'identification même du processus, sa durée, les besoins caractéristiques des ressources, l'aspect novateur du projet et la forme d'organisation. Quant au troisième groupe (la problématique d'approvisionnement), l'étude considère la nature et l'importance de problèmes d'accès d'une part aux ressources financières et de devises, et d'autre part aux divers intrants requis, structurels ou d'exploitation. La recherche à ce niveau distingue deux contextes de marchés, le marché domestique et le marché extérieur.

Les informations nécessaires ont été recueillies auprès des créateurs d'entreprises eux-mêmes. Etant donné l'approche micro-économique de l'étude qui de plus est de type exploratoire, et considérant que le créateur est en effet le maître d'œuvre de la réalisation de son projet d'entreprise, seul lui paraît mieux indiqué pour rendre compte des problèmes supposés de rareté des ressources.

3.3 Organisation et administration de la collecte des données.

En ce qui concerne le travail de terrain, nous avons procédé par une enquête personnellement administrée, afin de nous assurer d'obtenir à la fois la quantité et la qualité de l'information recherchée. Cela nous a permis d'exercer un certain contrôle sur la participation des répondants. Cette méthode est en effet indiquée dans une recherche qualitative (Perrien et al.1987, Aktuf, 1987, Emory, 1985).

Nous avons utilisé comme instrument de collecte un questionnaire semi-structuré (annexe B), composé en grande partie de questions ouvertes. Ce questionnaire a été développé à la lumière des éléments de connaissances relevés dans la partie théorique, et construit sur la charpente des informations nécessaires ci-haut identifiées.

L'enquête s'est étendue sur 3 mois, soit de février à avril 1990. Un pré-test du questionnaire, auprès de 3 entreprises choisies de façon aléatoire à partir du cadre d'échantillonnage, a précédé la collecte proprement dite. Les entrevues duraient entre 90 et 120 minutes. Considérant que le moment privilégié pour avoir un bon entretien, sans interruptions dommageables, est celui qui assure une plus grande disponibilité des entrepreneurs (moins de téléphones et visites à recevoir), la plupart des entrevues ont été organisées en dehors des heures normales de travail.

A cette époque de l'enquête, le Rwanda connaît une profonde crise économique, et un sérieux problème de devises. La situation aurait pu constituer un important biais à l'étude. Pour en réduire l'impact sur les résultats, les répondants étaient, au besoin, rappelés de se référer à la situation prévalante aux moments considérés de la mise sur pied de leurs entreprises.

3.5 L'échantillonnage.

Dans cette section, nous définissons la population étudiée, le cadre d'échantillonnage et la méthode d'échantillonnage.

3.5.1 La population étudiée et le cadre d'échantillonnage.

La population (idéale) considérée dans cette étude est l'ensemble des P.M.E. manufacturières en création, ex nihilo et au moment de l'étude, sur le territoire Rwandais. La définition de cette population comportait deux niveaux de difficultés. Premièrement, il

n'est point possible de préciser exactement quand prend fin le processus créatif, si ce n'est que par approximation. Ainsi, conformément à notre définition et en nous référant aux observations d'auteurs présentés au précédent chapitre relativement à la durée du processus, nous n'avons considéré que des entreprises de 5 ans ou moins. Deuxièmement, le manque d'informations suffisantes sur la structure du secteur manufacturier et sur l'entreprise devait entraver la détermination du cadre d'échantillonnage. Pour des raisons de facilité d'accès, entre autres, nous nous sommes limité aux P.M.E localisées dans la région de Kigali. Ces entreprises constituent quasiment la population étudiée, puisque cette région compte pour presque 90% des P.M.E manufacturières de 5 ans ou moins.

Au Rwanda, hormis une étude en cours entreprise conjointement par les projets PRIME et SERDI (et le ministère de l'industrie, des mines et de l'artisanat, aucune autre n'a été faite de façon à analyser la composition du tissu industriel (Nugawela, 1988). Cependant, il existe des fichiers qui seraient sources d'une importante information s'ils étaient tenus à jours ou enrichis. Afin de pouvoir déterminer le cadre d'échantillonnage, il a fallu reconstituer à partir des listes existantes, d'une part les listes (par statut, date de la mise en exploitation et volume d'emplois) des entreprises industrielles oeuvrant au Rwanda et dans la région de Kigali, et partant la liste des entreprises répondant aux critères retenus par notre définition de la population étudiée, c'est-à-dire les P.M.E manufacturières localisées dans la région de Kigali et âgées de 5 ans ou moins.

Au moins cinq listes ont été compilées. Les effectifs d'emplois ont été obtenus, mis à jour ou simplement vérifiés grâce à une consultation du fichier des employeurs auprès du département de la Caisse Sociale du Rwanda. Le fichier tient à jour les déclarations des emplois, auxquelles est tenu tout employeur pour des fins de l'assurance sociale.

La liste des entreprises industrielles installées au Rwanda et la liste des entreprises industrielles installées dans la commune urbaine de Nyarugenge, datées de Septembre 1989 et établies par le département de l'industrie au ministère de l'industrie, des mines et de l'artisanat (MINIMART), donnent la dénomination et la localisation des entreprises. La liste des grandes entreprises industrielles par branches d'activités, établie par le MINIMART et suivant des critères définis par le ministère, renseigne sur la localisation des entreprises, le secteur industriel, le montant de l'investissement et le volume d'emplois. Le classement des entreprises de production industrielle par branche d'activité, tenu par la Division de la statistique économique et financière au ministère du Plan et mis à jour au 31.12.89, liste par secteur industrielle les entreprises manufacturières ou les unités (établissements) qui en dépendent. En fin, deux autres listes sont à mentionner, la liste des entreprises industrielles (Octobre 1989) et la liste des entreprises exportatrices (janvier 1990) produites par la Chambre de commerce et d'industrie. Ces listes recensent les entreprises membres de la Chambre. Leur intérêt est que dans le contexte de l'absence de statistiques fiables, elle pourrait renseigner sur l'existence d'une activité manufacturière omise par d'autres sources.

Outre le fait de spécificité des critères et des définitions utilisés par les auteurs, aucune de ces listes ne serait, à notre avis exhaustive. Parfois, les mises à jour sont imparfaites, certains cas de fermetures n'étant pas radiés des nouvelles listes.

La compilation et l'analyse des données recueillies à ce stade font état d'une industrie manufacturière encore embryonnaire. En effet ce secteur n'est constitué, au moment de l'étude, que de quelques 152 entreprises (tableau 3.1), à 60% privées. Le tiers de l'industrie est contrôlé par l'Etat, soit 34 entreprises étatiques (22%) et 8 entreprises parastatales (5%).

Tableau 3.1

Composition du tissu manufacturier moderne au Rwanda, selon le statut organisationnel
et le secteur d'activité des entreprises.

SECTEUR D'ACTIVITE	ENTREPRISES DU SECTEUR PRIVE			AUTRES FORMES D'ENTREPRISES			TOTAUX INDUSTRIES
	KIGALI	PERIPHERIE	TOTAL	ETATQUES	MIXTES	ASBL	
1. Agro-industries	11	3	14	21	6	2	43 28.0%
2. Bois & ouvrages en bois	10	1	11	4	0	6	21 14.0%
3. Industrie du cuir	1	0	1	0	1	0	2 1.3%
4. Industrie du textile	3	0	3	0	1	0	4 2.6%
5. Imprimerie & papier	10	0	10	4	0	4	18 11.8%
6. Plastique et pneumatique	7	1	8	0	0	0	8 5.3%
7. Autres ind. chimiques	9	0	9	4	0	0	13 8.5%
8. Productions métalliques	23	2	25	0	0	3	28 18.4%
9. Minéraux non métalliques	1	0	1	0	0	2	3 2.0%
10. Autres manufactures	8	1	9	1	0	2	12 8.0%
Effectifs d'entreprises	83	8	91	34	8	19	152
	55%	5%	60%	22%	5%	11%	100%

Ce tissu industriel est surtout localisé dans la région métropolitaine de Kigali, c'est-à-dire plus de la moitié de l'industrie (55%) et plus de 90% des entreprises privées. Nous constatons que les secteurs de l'agro-alimentaire, de la production métallique, du meuble et de la production à base du papier sont les plus importants. Alors que l'Etat paraît avoir investi essentiellement dans l'agro-industrie, et sans considérer le secteur informel, les acteurs indépendants semblent s'intéresser surtout à la production métallique.

Le tableau 3.2 qui analyse la structure de l'industrie manufacturière selon l'âge des entreprises montre que dans l'ensemble les entreprises sont jeunes. Seulement 87% des entreprises sont définies comme étant des P.M.E, et plus de la moitié d'entre elles ont 5 ans ou moins. 90% des jeunes P.M.E sont créées dans la région de Kigali.

La recherche à ce niveau donne l'idée de la structure du tissu manufacturier au Rwanda. La connaissance de cette structure nous a permis de déterminer l'étendue de la population étudiée, de définir et de situer le cadre d'échantillonnage à l'intérieur de cette population. Ainsi, le cadre d'échantillonnage défini par la liste des P.M.E. manufacturières, âgées de 5 ans ou moins et installées dans la région de Kigali, aurait l'avantage de couvrir le pôle le plus important et le plus favorable à l'activité industrielle. Cela étant, les résultats de nos investigations, sans toutefois et à juste titre rendre compte des problèmes particuliers qui se posent en régions périphériques, nous renseigneront sur les difficultés générales aux jeunes entreprises manufacturières oeuvrant au Rwanda.

3.5.2 Méthode d'échantillonnage.

Pour choisir l'échantillon nous avons par priorité considéré les entreprises les plus jeunes et cherché à obtenir l'accord de coopération du créateur (propriétaire-dirigeant). Un échantillon préliminaire de 28 P.M.E a été constitué. Cependant, certains entrepreneurs n'ont pas pu par la suite être disponibles pour l'enquête, ou il a fallu

procéder à de multiples rappels, pour en fin ne réaliser que 22 entrevues. Outre le contrôle exercé sur l'âge des entreprises, nous avons aussi, mais moins systématiquement veillé à avoir tous les secteurs industriels représentés. La classification sectorielle retenue est dérivée de la classification générale utilisée par les départements du MINIMART, les projets PRIME (Programme de soutien à la réforme de la politique industrielle et de l'emploi) et SERDI (Service d'appui au développement industriel).

Tableau 3.2

Composition du tissu manufacturier au Rwanda et dans la région de Kigali, selon l'âge, la taille et le secteur d'activité des entreprises.

SECTEUR D'ACTIVITE	PME de la REGION DE KIGALI					Autres Régions		TOTAL PME		TOTAL INDUSTRIE
	1-2ans	3-4ans	5ans	1-5ans	tous âges	1-5ans	tous âges	1-5ans	tous âges	
1. Agro-industries	3	2	0	5	11	2	3	7	14	43 28.0%
2. Bois & ouvrages en bois	0	1	1	2	10	1	1	3	11	21 14.0%
3. Industrie du cuir	0	1	0	1	1	0	0	1	1	2 1.3%
4. Industrie du textile	0	0	1	1	2	0	0	1	2	4 2.6%
5. Imprimerie & papier	2	3	2	7	9	0	0	7	9	18 11.8%
6. Plastique et pneumatique	0	2	1	3	6	1	1	4	7	8 5.3%
7. Autres ind. chimiques	4	0	1	5	8	0	0	5	8	13 8.5%
8. Productions métalliques	3	5	2	10	22	0	2	10	24	28 18.4%
9. Minéraux non métalliques	0	0	1	1	1	0	0	1	1	3 2.0%
10. Autres manufactures	3	2	1	6	9	1	1	7	10	12 7.9%
Effectifs d'entreprises	15	16	10	41	79	5	8	46	87	152 100%
Entreprises privées	17%	18%	12%	47%	91%		6%	9%	53%	100%
P.M.E de 1 à 5 ans	33%	35%	22%	89%		11%		100%		

ANALYSE DES RESULTATS

Introduction

Nous présentons les résultats de notre étude en trois étapes. Nous commençons par décrire l'échantillon, c'est-à-dire le profil des entreprises et des entrepreneurs visités. Ensuite, considérant l'approvisionnement sur le marché intérieur, nous rapportons et discutons au fur et à mesure des informations recueillies au sujet des difficultés rencontrées par les entrepreneurs, relativement à la non-disponibilité et à l'accessibilité des ressources de base à la création d'entreprise. En troisième lieu, l'analyse portera sur les problèmes d'approvisionnement sur des marchés extérieurs.

Dans chaque partie, il sera d'abord présenté des informations générales, de façon globale. Ces informations seront ensuite décomposées et présentées de façon analytique à l'aide de données plus précises. Ainsi par exemple nous verrons d'abord dans quelle mesure les problèmes perçus de rareté de ressources sont considérés comme importants par les entrepreneurs, pour ensuite les analyser et rendre compte de quels problèmes il s'agit. Au fur et à mesure, et suivant que cela s'avère pertinent, nous dégagerons les différences significatives au niveau des trois phases du processus créatif, la Gestation, l'implantation et le Démarrage.

Compte tenu de la taille de l'échantillon, nous considérons avec réserve l'intérêt et les implications des analyses sectorielles, et de tout essai de typologie (et les analyses subséquentes) selon soit le profil des créateurs, la structure des capitaux ou sur le profil global des entreprises.

CHAPITRE 4

DESCRIPTION DE L'ECHANTILLON

Nous considérons dans cette description notre échantillon sous un angle dichotomique afin de mieux en saisir les caractéristiques qui sont d'une part générales ou macro-économiques, et d'autre part particulières ou micro-économiques. Ainsi nous décrivons l'échantillon selon sa composition sectorielle, et traçons le portrait des entreprises selon la structure des capitaux et des emplois, les caractéristiques de la production et la situation de rentabilité. Alors que notre étude exclut le facteur de comportement managérial ou de capacité et le sens d'organisation des entrepreneurs, nous considérons nécessaire de retenir quelques caractéristiques individuelles des propriétaires rencontrés, à savoir l'âge, la nationalité, la formation et l'expérience professionnelle; ces variables devraient nous permettre le cas échéant de nuancer l'existence de problèmes de ressources du fait par exemple du phénomène d'accumulation.

4.1 Composition de l'échantillon

Tiré d'une population de 41 P.M.E manufacturières définie plus haut (tableau 3.1), notre échantillon est composé de 22 entreprises, aléatoirement réparties dans neuf secteurs de l'industrie. Le tableau 4.1 présente la structure de cet échantillon par secteur d'activité, la taille et l'âge des entreprises. Les secteurs les plus représentés sont l'agro-industrie (23%), la production métallique (18%), l'industrie chimique (18%) et l'industrie papetière et d'imprimerie (14%).

Tableau 4.1

Structure de l'échantillon selon la nationalité du propriétaire, l'âge, le secteur d'activité et le volume d'emplois des entreprises.

Secteur et types d'entreprises		effectifs selon l'âge					Nationalité		Total
Secteur d'activité	emplois	1an	2ans	3ans	4ans	5ans	Rwa	étran.	échan.
1. Agro-industrie	10 à 49	1	0	0	0	0	0	1	1
	50 et plus	1	2	1	0	0	3	1	4
2. Bois & ouvrages en bois	10 à 49	0	0	0	0	0	0	0	0
	50 et plus	0	0	0	0	1	1	0	1
3. Industrie du cuir	10 à 49	0	0	0	1	0	1	0	1
	50 et plus	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Industrie du textile	10 à 49	0	0	0	0	1	1	0	1
	50 et plus	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Ind. papetière & imprimerie	10 à 49	1	0	0	0	1	1	1	2
	50 et plus	1	0	0	0	0	1	0	1
6. Plastique & pneumatique	10 à 49	0	0	0	0	0	0	0	0
	50 et plus	0	1	1	0	0	1	0	1
7. Autres ind. chimiques	10 à 49	1	0	0	0	0	2	1	3
	50 et plus	1	0	0	0	0	0	1	1
8. Productions métalliques	10 à 49	1	0	0	1	0	1	1	2
	50 et plus	0	1	1	0	0	1	1	2
9. Traitement de Minéraux non métalliques	10 à 49	0	1	1	0	0	1	0	1
	50 et plus	1	0	0	0	0	1	0	1
total	10 à 49	4	2	1	2	1	7	4	11
	50 et plus	4	3	3	0	1	8	3	11
		8	5	4	2	2	15	7	22

Cette composition reflète plus ou moins la structure sectorielle de l'industrie Rwandaise, telle que brièvement décrite plus haut dans la section 3.5.2 du chapitre 3. L'échantillon est composé de 15 entreprises (68%) appartenant à des nationaux, et 7 autres (32%) conduites par des propriétaires étrangers. Cette typologie est strictement basée sur la personne du propriétaire-dirigeant, ou propriétaire principal qui détient le contrôle de la gestion. Précisons ici qu'est considéré comme "étranger", toute personne physique n'étant pas de souche et de nationalité Rwandaise.

Toutes ces entreprises ont évidemment 5 ans ou moins, et la moyenne d'âge est de deux ans et demie. La moitié des entreprises (soit 50%) ont 50 employés et plus, avec un maximum de 120 emplois. L'autre moitié compte de 10 à 49 emplois. Il se dégage de cette structure une moyenne de 48 emplois par entreprise, toutes fonctions considérées.

4.2 Profil des entrepreneurs: l'âge, la formation et l'expérience antérieure comme propriétaire-dirigeant.

Nous considérons le profil des entrepreneurs purement à titre descriptif et non pas pour tenter d'expliquer, par la suite en évoquant les éléments de comportements managériaux, les problèmes liés à la rareté des ressources. Nonobstant les limites de notre échantillon, la compilation des données recueillies concernant l'âge, la formation et l'expérience antérieure en affaires nous donne avant l'analyse des problèmes de ressources à la création d'entreprise, une idée du portrait des créateurs de P.M.E manufacturières au Rwanda.

Au tableau 4.2, les résultats nous montrent que les propriétaires manufacturiers de notre échantillon ont un niveau d'instruction moyennement élevé. 77% d'entre eux ont au moins une formation de niveau secondaire (soit 50% pour le niveau secondaire et 27%

Tableau 4.2

Le profil des entrepreneurs: l'âge moyen des propriétaires, et la distribution des fréquences selon le niveau de formation des entrepreneurs et leur expérience en affaires

considérations	Tous	sans EXP. en affaires	ayant une EXPERIENCE dans les secteurs: (*)				
			commerce	importation	manufac- turier.	construc- tion	TOTAL
<u>Niveau de formation</u>							
Primaire	5 (23%)	0	1	2	2	0	5 (23%)
Secondaire	11 (50%)	4 (18%)	1	4	0	2	7 (32%)
Supérieur	6 (27%)	2 (9%)	2	2	0	0	4 (18%)
Ensemble	22 (100%)	6 (27%)	4 (18%)	8 (37%)	2 (9%)	2 (9%)	16 (73%)
<u>Moyenne d'âge</u>	44 ans	37 ans	45 ans	44 ans	47 ans	49 ans	47 ans

(*) comme principale activité, incluant entreprises de services et commerce général

pour le niveau supérieur), les 23% restants étant de ceux dont les études se limitent au niveau primaire. La plupart des entrepreneurs n'ont pas de par leur formation de base une spécialisation professionnelle, peu sont d'une formation en sciences de gestion et les disciplines connexes, ou plutôt dans un domaine technique.

Ces quelques constatations suscitent quelques interrogations. Bien que ce ne soit pas le but de notre étude, nous pourrions nous demander pourquoi moins de gens peu instruits et autant de diplômés sont impliqués dans la création des P.M.E manufacturières au Rwanda? Pourquoi plus de généralistes? Il est difficile, à plus forte raison dans une étude exploratoire et dans les limites de la taille de l'échantillon, de statuer sur cette structure ou de l'expliquer. Nous ne pouvons cependant ne pas évoquer la possibilité de liens avec des facteurs non isolés comme l'aléatoire de facteurs situationnels, la structure et l'importance relative de la population scolarisée, l'attractivité des emplois offerts pour chaque filière de formation, les facilités d'accès aux ressources que présuppose l'exercice d'une profession donnée, les barrières à l'entrée spécifiques à l'industrie ou reliés à la rareté des ressources, et au contexte général d'accessibilité des ressources requises.

D'après les résultats, la création de P.M.E manufacturières au Rwanda paraît être le fait d'individus ayant acquis une certaine expérience en affaires. Nous remarquons au tableau (4.2) que 73% des propriétaires rencontrés avaient antérieurement possédé et opéré un commerce, soit pour la plupart dans le commerce de gros et l'importation (37%) ou dans le commerce de détail (18%), et le reste (18%) dans l'industrie manufacturière et la construction. Seulement six entrepreneurs, soit 27%, étaient nouveaux comme propriétaires. Leur évolution est liée, surtout à l'avènement de facteurs de discontinuité reliés à l'exercice d'emplois parfois ayant permis une certaine accumulation. Il appert de

plus que tous les nouveaux propriétaires sont en moyenne moins âgés (37 ans) que leurs aînés (moyenne de 47 ans), et ont une formation de niveau secondaire ou universitaire.

Ce passage des activités de commerce à l'industrie de transformation ne peut pas être dissocié du phénomène et de la volonté de substitution aux importations. Nous sommes dans ce sens en présence d'entreprises issues pour la plupart, d'un processus de diversification des activités entrepreneuriales, par d'anciens propriétaires de commerces réalisant l'opportunité de produire sur place des biens autrement disponibles sur le marché intérieur par le canal de l'importation.

4.3 Profils des entreprises

L'impact de la rareté des ressources peut signifier soit à l'extrême des fermetures forcées d'entreprises, ou plutôt se manifester au niveau des signaux de performance, ou possiblement paraître à travers les structures mêmes de l'entreprise. De tels symptômes peuvent cependant être liés à de tout autres causes, notamment les considérations stratégiques des dirigeants. Le profil des entreprises permettrait néanmoins une ébauche d'hypothèses concernant la problématique de création des P.M.E relativement à la rareté des ressources.

Pour décrire les entreprises étudiées, nous avons analysé des éléments de la structure des capitaux et de l'emploi, des aspects de la production et du niveau de rentabilité. Nous considérons que l'importance de l'investissement initial pourrait avoir une valeur pronostique de la rareté des actifs, dont l'acquisition impliquerait de facto un coût élevé. D'autre part, l'importance du niveau d'endettement peut signifier que la capacité d'autofinancement est assez limitée pour que les acteurs soient contraints de recourir à l'emprunt, et/ou que l'offre du crédit sur le marché est telle que la dette soit le mode de financement préférable ou tout au moins accessible.

Nous analysons également la structure des emplois pour déceler à priori l'éventualité de problèmes de rareté de la main-d'oeuvre qualifiée, tandis que les caractéristiques de la production (niveau de diversification) et l'évaluation du niveau de rentabilité nous permettent d'anticiper une appréciation globale de l'impact de la rareté sur la performance des jeunes entreprises.

4.3.1 Structures des capitaux investis.

Le contexte économique, soit de disponibilité et d'accessibilité des ressources, et d'autres facteurs à l'instar de la nature du projet, peuvent expliquer l'importance des montants investis. Les résultats présentés au tableau 4.3 montrent qu'en moyenne, les capitaux propres initiaux sont de l'ordre de 35 millions de francs rwandais (soit environ \$500 000), mais dans 50% des cas l'avoir propre est inférieure à 20 millions de francs.

Tableau 4.3.

Profil des entreprises selon la structure du capital

Désignation	Moyenne	Médiane
<u>Structure des capitaux:</u>	N=22.	
- capitaux propres initiaux (millions)	Frw.35	Frw.21
- ratio d'endettement général Initial (1)	51%	57%
-ratio d'endettement général actuel	38%	58%
-ratio initial Dettes/Capitaux propres (2)	105%	113%
-ratio actuel Dettes/Capitaux propres	84%	77%

(1) rapport Dettes totales / Actif total (2) indice d'autonomie financière

L'analyse de la structure des capitaux montre que les entreprises sont normalement endettées. Le rapport moyen de la dette sur le total de l'investissement se situe initialement à 51% (mais se révèle supérieur à 57% pour la moitié des entreprises), soit qu'en moyenne la dette n'est que légèrement supérieure au capital propre. Cependant, il apparaît que l'endettement (selon le ratio) diminue lorsque l'entreprise se développe. En effet, le ratio d'endettement au moment de l'étude est de 38% et s'avère inférieur à 50% dans 50% des cas. Cette évolution de la structure est liée à la capacité d'autofinancement qu'est sensée générer l'exploitation. Le ratio dettes/capitaux propres (indice d'autonomie financière) décroissant (105% à 84%) suggère soit qu'un processus d'amortissement de la dette initiale est en cours, ou encore qu'on assiste à une augmentation des fonds propres.

Il serait intéressant de comparer ces observations avec d'autres réalisées dans des contextes économiques différents de celui du Rwanda. Cette comparaison nécessiterait certes outre des ajustements contextuels (environnement industriel), des ajustements d'approches. Rappelons surtout et à cet effet que notre étude qui de plus est limitée par la taille de l'échantillon, ne concerne que les nouvelles entreprises et seulement celles du secteur manufacturier, et non pas toute l'industrie.

Nous pouvons toutefois mentionner à titre indicatif que dans les pays développés, comme en France où Robitaille et Marchesnay (1988) rapportent que les P.M.E sont endettées à 60%, la dette constitue une importante source du financement des P.M.E. Au Québec, l'étude de Lorrain et Raymond (1988) révèle que le capital moyen initial des P.M.E manufacturières est de l'ordre de \$40 000 avec un maximum de \$500 000, et selon le rapport du Ministre délégué à la P.M.E (1988), l'endettement moyen dans les P.M.E est de 55%. Suivant les données publiées par Statistiques Canada (1980), l'endettement global dans l'industrie manufacturière au Canada, c'est-à-dire incorporant les dettes à

long terme et les exigibilités, se situe à 56%. Cet endettement diminue, comme l'expliquent Lusztig et al.(1983) citant Gagnon et Papillon (1983), à mesure que la taille des entreprises augmente; les auteurs montrent aussi que la structure du capital change de tendance d'un secteur d'activité à un autre.

Les résultats compilés au tableau 4.4 montrent par ailleurs que 100% des entrepreneurs de formation universitaire ont disposé d'un crédit plus important que la mise de fonds propres (le taux d'endettement se situe entre 51% et 77%), comparativement à moins de 50% dans d'autres cas. Aussi, ces données révèlent que plus de la moitié des anciens propriétaires (expérimentés) ont utilisé plus de fonds externes (sous forme de dette) comparativement à quasiment 50% des nouveaux. Au tableau 4.5, nous constatons qu'en moyenne les P.M.E créées par des propriétaires universitaires sont endettées à 65%, celles dont les propriétaires sont de de niveau secondaire à 50%, et le reste à 59%.

Tableau 4.4

Distribution des fréquences selon le niveau d'endettement et le profil de l'entrepreneur

Aspects du profil des entrepreneurs	N	niveau d'endettement		
		0 - .50	.51 - .70	.71 - .77
formation universitaire	6	0 0%	5 83%	1 17%
formation secondaire	11	7 63%	3 27%	1 10%
formation primaire	5	3 60%	2 40%	0 0%
<u>avec expérience</u>	16	7 38%	8 50%	1 12%
<u>sans expérience</u>	6	3 50%	2 33%	1 17%
-----	-----	-----	-----	-----
ensemble	22	10 45%	10 45%	2 10%

Tableau 4.5.

Analyse du ratio d'endettement selon le niveau de formation, le lieu d'expérience en affaires et la nationalité des entrepreneurs.

Niveau de Formation	sans expérience		avec expérience		L'échantillon		
	Rwandais	étrangers	Rwandais	étrangers	Rwandais	étrangers	Total
- Primaire (n=4)	(n=3) -	(n=1) --	(n=9) (3)	(n=4) (1)	(n=12) (3)	(n=5) (1)	30%
- Secondaire (n=7)	16% (1)	71% (1)	50% (4)	55% (1)	43% (5)	63% (2)	50%
- Université (n=6)	57% (2)	--	70% (2)	67% (2)	63% (4)	67% (2)	65%
Moyenne	43%	71%	45%	65%	45%	63%	51%
	50%		51%		51%		

Note: les données traitées dans ce tableau n'incluent pas les cas de valeurs manquantes, c'est-à-dire cinq entreprises pour lesquelles nous ne sommes pas informé sur la structure des capitaux. Le chiffre entre parenthèses donne la fréquence des validations.

En somme, nous pourrions dire que les P.M.E étudiées sont moins endettées par rapport aux nouvelles P.M.E des pays industrialisés. Mais, il importe de noter que le niveau d'endettement ne peut objectivement être apprécié qu'en tenant compte du contexte économique. Ainsi, nous ne pouvons pas établir une comparaison qui soit rigoureuse à ce sujet.

Nos résultats nous rappellent néanmoins les conclusions de Peterson et Shulman (1987), soutenues par Robitaille et Marchesnay (1988) et mettant en exergue le fait que le recours à la dette pour les besoins de création des entreprises est d'autant moins élevé que le pays est pauvre. Ces auteurs évoquent en revanche l'apport du capital amical, qui est plus important et essentiel au financement de la création de P.M.E dans les pays moins développés. Il nous semble cependant qu'il faut nuancer la comparaison en tenant compte d'une part, du facteur de la capacité d'accumulation qui est faible dans le cas des pays en développement, et d'autre part, d'une possible discrimination inter-sectorielle des résultats ainsi que des différences au chapitre de l'accessibilité du crédit bancaire avant de statuer sur l'importance des sources de financement d'un contexte à un autre.

De manière générale, les banques considèrent qu'un créateur d'entreprise doit prendre au moins autant de risques que son prêteur, soit qu'en situation normale il apporterait au moins 50% des fonds et dans les meilleurs des hypothèses le tiers du financement à moyen ou long terme requis. Or, le risque perçu par les prêteurs est en général, comme l'ont souligné entre autres Owualah (1987), Peterson et Shulman (1987), plus élevé en contexte de pays pauvres. Ainsi, le faible taux d'endettement semblerait moins refléter la capacité d'accumulation des créateurs ou l'existence d'un support amical accessible, que le résultat d'un contexte global de rareté ou de problèmes d'accès au

crédit. Les résultats présentés au chapitre 5 apportent plus d'éclairage sur cet aspect de la problématique de disponibilité des ressources financières.

N'eût été les limites de la taille de notre échantillon, l'analyse de la structure des capitaux selon le profil des créateurs et le secteur industriel nous aurait permis de remarquer éventuellement des différences inter-sectorielles probantes. En revanche, l'analyse croisée des résultats suggère l'existence d'une relation entre les éléments du profil des propriétaire-dirigeants, l'importance de l'investissement initial et la taille de l'entreprise. Le tableau 4.6 montre que 46% des entreprises de moins de 50 emplois, ont été créées par de nouveaux propriétaires (83%) disposant d'un capital propre inférieur ou égal à la moyenne de 35 millions (voir tableau 4.3). Par contre quelques 17% des nouveaux ont pu disposer d'un capital propre supérieur à la moyenne, et n'ont créé que 9% des moyennes entreprises, 91% des moyennes entreprises ayant été créées par des entrepreneurs expérimentés. Les effets discriminants du lieu d'expérience comme propriétaire-dirigeant sont également apparents, relativement dans les mêmes proportions, au niveau de l'endettement des entreprises, mesuré par l'importance du montant de la dette initiale, ou le ratio d'endettement initial.

Ces observations suggèrent l'existence de liens à explorer entre la structure des capitaux et le profil de l'entrepreneur, et dénotent comme nous allons le constater d'un contexte particulier de rareté. Ainsi les nouveaux propriétaires d'entreprises, ou encore les moins âgés créent des entreprises plus petites par opposition à leurs aînés. Ceux-ci auraient eu l'occasion de se constituer une importante épargne et de développer un réseau de relations institutionnelles et commerciales de nature à leur faciliter, relativement, l'accès aux ressources de base.

Tableau 4.6

Composition de l'échantillon suivant une analyse croisée de l'importance des capitaux initiaux, la taille des entreprises et le lieu d'expérience comme entrepreneurs des propriétaires.

variables	Sans expérience			Entrep. expérimentés			N
Aspects du financement	n=6	emplois ≤ 49 (n=11)	emplois ≥ 50 (n=11)	n=16	emplois ≤ 49 (n=11)	emplois ≥ 50 (n=11)	= 22
- <u>Capital propre initial</u> (en millions)							
≤ 35	83%	46%	0%	63%	54%	36%	69%
> 35	17%	0%	9%	37%	0%	55%	31%
	100%	46%	9%	100%	54%	91%	
- <u>Dettes initiales</u> (en millions)							
≤ 35	67%	36%	0%	44%	36%	27%	50%
> 35	33%	9%	9%	56%	18%	64%	50%
	100%	45%	9%	100%	54%	91%	
- <u>Taux d'endettement</u>							
≤ 50%	67%	36%	0%	50%	36%	36%	55%
> 50%	33%	9%	9%	50%	18%	54%	45%

Note: L'échantillon est composé de 11 entreprises de moins de 50 emplois et de 11 autres, ayant 50 employés ou plus (tableau 4.1); six P.M.E. appartiennent à de nouveaux entrepreneurs, et 16 à ceux ayant une expérience comme propriétaire-dirigeant d'entreprise (tableau 4.2). Le tableau ci-dessus contrôle la variable "lieu d'expérience" et fait état de la distribution des fréquences selon des aspects de la structure financière et la taille des entreprises. Il montre par exemple au sujet de l'endettement, que 67% des entreprises appartenant à de nouveaux entrepreneurs (soit quatre), affichent un taux d'endettement inférieur ou égal à 50%, et sont constituées de 36% des entreprises de moins de 50 emplois. Les 33% autres sont endettées à plus de 50%.

4.3.2 Structure des emplois

La structure des emplois peut à priori renseigner sur la pénurie d'une main-d'oeuvre locale à laquelle l'on substitue une main-d'oeuvre d'expatriés, et le niveau de l'automation dans la production. Au tableau 4.7, nous rapportons que la production occupe en effet en moyenne plus de 70% des effectifs (excluant le propriétaire-dirigeant). D'autres fonctions occupent en moyenne 27% des emplois. Il semble d'emblée que les P.M.E étudiée utilisent des technologies à forte intensité de main-d'oeuvre. Nous verrons cependant plus tard que ces entreprises ne sont guère à l'abri du chômage technique et d'un autre genre de chômage invisible dû à des recrutements excessifs.

Tableau 4.7.

Profil des entreprises selon la structure des emplois.

Désignation	Moyenne		Médiane	
	N=22.			
<u>Effectifs d'emplois au 31 - 12 - 1989:</u>	48	100%	41	100%
- <u>à la production</u>	35	73%	31	65%
dont : - expatriés	1	2%	0	0%
- nationaux	34	71%	31	65%
- <u>dans d'autres fonctions:</u>	13	27%	10	21%
dont : - expatriés	1	1%	0	0%
- nationaux	12	26%	10	21%

Relativement à la présomption de pénurie dans la main-d'oeuvre locale qualifiée, l'enquête nous révèle que les entreprises n'emploient en moyenne qu'un expatrié, et ce au sein de la fonction production. Toutefois, il n'y a pas un expatrié en production, dans plus que 50% des cas. Ces résultats nous indiquent à priori, que pour palier à une

pénurie probable, les jeunes P.M.E manufacturières se contentent de la main-d'oeuvre locale, du moins pour des emplois permanents. Un éclairage sur cette problématique de la main-d'oeuvre qualifiée est apporté au chapitre 6, dans l'analyse des informations recueillies à cet effet.

4.1.2.3 La situation d'exploitation.

Nous décrivons la situation d'exploitation suivant les données du tableau 4.8, c'est-à-dire en observant la diversification de la production et l'état du résultat.

Tableau 4.8.

Le profil des entreprises: la situation d'exploitation

Désignation	Mesures 1	Mesures 2
<u>Production et ventes:</u>	moyenne	médiane
- production initiale: nombre produits	1	1 (73%)
- nombre de produits fabriqués	3	3
- nombre de produits sur le marché	4	5
<u>Performance:</u> (N=21)	fréquences	
- exploitation à perte	62%	
- résultats légèrement positifs	28%	
- profits importants	10%	
- appréciation du chiffre d'affaires (N=21)		
- insatisfaction	43%	
- très peu satisfait	33%	
- satisfait	24%	
- n'ont pas les structures de base pour un bon fonctionnement. (N=21)	62%	

La production des jeunes entreprises manufacturières au Rwanda est très diversifiée. En moyenne elles fabriquent trois produits qu'elles mettent en vente sur le marché, local essentiellement. Alors qu'en général les entreprises partaient initialement avec l'idée d'un seul produit (le cas de 73% des P.M.E), on constate que la plupart se sont engagées dans un processus de diversification de la production, et des ventes. Outre le fait d'évolution normale, la taille réduite du marché incite les entrepreneurs à chercher la balance dans le commerce de produits intermédiaires ou finis, importés en sus des besoins de l'usine, ou simplement pour la revente.

Plus de la moitié des entreprises, 62%, travaillent encore sous le seuil de rentabilité. Seulement 10% parviennent à dégager un bénéfice annuel qui leur permet de soutenir une croissance plus ou moins importante et régulière, tandis que les 28% autres réalisent des profits dans les limites du minimum de survie.

L'appréciation de la performance des entreprises par la mesure de la satisfaction des propriétaires est à elle seule imparfaite dans ce sens que la satisfaction dépend avant tout des objectifs et des attentes individuels. Cependant, nous considérons que l'insatisfaction peut éventuellement servir d'indice lorsque des difficultés majeures ont entravé l'évolution du projet. A ce titre, nous avons mesuré sur une échelle à trois points, l'évaluation par le dirigeant, du niveau de performance atteint en termes du chiffre d'affaires. Alors que 62% des entreprises travaillent encore sous le seuil de rentabilité, seulement 43% des répondants se déclarent insatisfaits, 33% peu satisfaits et 24% sont satisfaits; le fait d'être satisfait ne signifiant pas nécessairement que l'on n'ait pas rencontré d'importants problèmes de ressources ou autres. Il semble donc dans ce dernier cas, que les créateurs estiment pouvoir surmonter les éventuelles difficultés, tout au moins dans les limites de leurs attentes personnelles concernant l'entreprise. Alors

que dans plus de 50% des cas, les entrepreneurs déclarent n'avoir pas encore acquis toutes les structures nécessaires au plein fonctionnement, leurs attentes devraient être modestes quant à la réalisation d'un résultat d'exploitation positif, plus ou moins important.

4.3.3 Conclusion

Les résultats présentés dans ce chapitre nous ont permis de décrire notre échantillon. Nous avons pu réaliser dans quelle mesure l'économie des P.M.E manufacturière au Rwanda est encore embryonnaire. Cette industrie se développe essentiellement sous l'impulsion d'anciens propriétaires de commerces, mais aussi grâce à l'émergence de nouveaux entrepreneurs, plus instruits.

L'identification des créateurs, plutôt que de servir dans un raisonnement inductif qui présuppose l'effet des aptitudes managériales sur la réussite, permet par un raisonnement inverse d'interpréter les écarts comme étant des signaux des difficultés à surmonter, relevant d'un contexte particulier de rareté. L'écart de niveau de formation et de l'âge entre les nouveaux propriétaires-dirigeants et leurs aînés, semble prédire l'existence de barrières à la création de P.M.E , que l'on peut potentiellement contourner par le fait d'expérience ou de formation, considérant le facteur de capacité d'accumulation ou d'acquisition de certaines dispositions (à l'information par exemple) vis-à-vis du marché .

Dans ce sens, peu importe le mode de transition, l'ancien commerce serait potentiellement source de support sur le plan matériel ou comme source de revenu, à ne pas négliger. L'expérience aurait donné lieu dans une certaine mesure à l'accumulation de fonds, à l'acquisition préalable de certaines ressources, voire aussi à l'acquisition d'aptitudes facilitant la recherche des marchés.

Les résultats de l'analyse au sujet du profil des entreprises et des entrepreneurs nous auront ainsi permis d'établir que l'approche économique (analyse des éléments de structures économiques) ne peut à elle seule rendre compte de façon suffisante de la problématique des ressources lors de la création des entreprises. Cependant, l'approche s'avère essentielle à l'établissement de l'existence des problèmes dus à la rareté des ressources. Ceci tient lieu d'avertissement au lecteur qui ne pourra trouver dans la suite de ce rapport des éléments psychologiques ou managériaux en relation avec les problèmes des ressources.

Alors que ce chapitre a été consacré à la description des entreprises relativement à la situation des ressources, la problématique d'accès aux ressources financières et autres est analysée dans les chapitres 5 et 6 .

CHAPITRE 5

PROCESSUS DE CREATION DES ENTREPRISES

Nous avons relevé plus haut qu'il existe différentes façons de procéder pour devenir propriétaire-dirigeant d'une entreprise. Nous considérons dans cette étude les cas d'entrepreneurs et créateurs d'entreprises. Les résultats présentés dans ce paragraphe concernent des aspects descriptifs du cheminement, en termes d'activités, ayant conduit à l'existence des unités industrielles visitées. Pour autant que nous sommes concernés par l'impact de la rareté des ressources sur les entreprises naissantes, l'analyse du processus s'avère pertinente à la compréhension des résultats de nos investigations. Nous avons à cet effet retenu d'étudier les aspects relatifs au processus et aux besoins en ressources durant les phases du cheminement, ces éléments vont permettre de situer lors de la suite des analyses, les problèmes de rareté dans la création s'il y a lieu.

5.1 Les aspects du processus suivi.

Pour arriver à appréhender la signification de la rareté des ressources au niveau de la création des PME, la description de quelques aspects de l'émergence des entreprises s'avèrent nécessaire. Nous limitons notre analyse à trois principaux aspects considérés comme pouvant avoir un lien important avec l'impact de la rareté, soit l'aspect novateur du projet, la forme d'organisation et la durée du processus.

5.1.1 Le processus et la durée moyenne des phases.

De façon générale, les créateurs suivent un même processus pour mettre sur pied une nouvelle entreprise. Néanmoins, nous pouvons distinguer deux types selon l'ordre des activités accomplies durant la phase de gestation. Les résultats (tableau 5.1) nous indiquent que 36% de propriétaires sont partis d'une décision de créer une entreprise à l'identification d'une opportunité d'affaires. D'autres par contre, soit 64%, sont partis d'une idée reliée ou non à une opportunité de marché et n'ont pu se décider qu'après s'être assurés que l'idée était faisable et pouvant être rentable. La perception de l'opportunité de marché est souvent liée à la substitution aux importations.

Tableau 5.1

Le processus suivi par les entrepreneurs rwandais pour créer une P.M.E

<u>PROCESSUS STANDARD(suggéré)</u>	<u>PROCESSUS DERIVE</u>
<ul style="list-style-type: none"> > Décision d'entreprendre; > Idee d'affaires, évaluation et identification d'une opportunité; > Plan d'affaires, recherche de ressources et démarches administratives; > Acquisition de ressources et mise en place des structures de fonctionnement; > Démarrage de l'exploitation. Activités de production et de commercialisation; etc. 	<ul style="list-style-type: none"> > Idee et/ou Opportunité d'affaires évaluation sommaire de rentabilité (capacité financière et technique) > Décision d'entreprendre; > Recherche de ressources, prospection du marché en amont, démarches administratives, étude de faisabilité et plan d'organisation, recherche de fonds,... ; > Acquisition de ressources et mise en place des structures; > Démarrage de l'exploitation.
pourcentage 36%	pourcentage 64%

Entre un maximum de 48 mois et un minimum de 7 mois, la phase de gestation s'étend en moyenne sur une durée de 22 mois (20 mois ou plus dans 50% des cas), l'acquisition et la mise en place des facteurs de production ou implantation sur une durée moyenne de 14 mois, tandis qu'au moment de l'enquête les entreprises n'étaient en moyenne qu'au 23ème mois de démarrage.

Ces délais sont évidemment longs. Cependant il faudrait pouvoir, par d'autres approches, déceler l'impact de la rareté sur les délais des effets globaux d'autres facteurs comme ceux de gestion et l'intensité du travail investi par l'entrepreneur ou son équipe, qui ne sont pas couverts dans cette étude.

Par ailleurs, nous remarquerons nonobstant les limites de notre approche, que les créateurs ont à composer avec l'incertitude quant aux conditions et délais d'accès aux ressources requises pour faire avancer le projet. Cette incertitude est non seulement fonction du marché ou de la rareté mais aussi des capacités cognitives (information possédée) et des aptitudes individuelles à déceler les opportunités. En effet, plusieurs démarches sont entreprises simultanément, sans savoir évaluer en avance le temps qu'elles dureront alors que parfois l'aboutissement de certaines d'entre elles est conditionné à d'autres. C'est le cas de l'agrément du projet par le Ministre de l'Industrie, qui est préalable à l'obtention du terrain, celui-ci étant un atout pour l'avancement du dossier de demande d'emprunt bancaire. Pareille situation d'incertitude nous paraît susceptible d'occasionner du gaspillage de temps, d'énergies et de ressources, et donc accentuer l'impact de la rareté.

De plus, quelques commentaires nous semblent nécessaires concernant l'usage d'instruments d'aide à la création d'entreprise que sont l'étude de faisabilité et le plan d'affaires. Les entrepreneurs qui demandent l'agrément de leurs projets d'entreprises au .

MINIMART doivent produire à cet effet un dossier complet de faisabilité (Annexe C), lequel comprend l'étude de marché en amont et en aval, ainsi qu'une évaluation de la rentabilité économique et financière. Il semble selon les déclarations des entrepreneurs, que l'élaboration des documents est confiée, pour être trop technique, aux techniciens du Ministère ou à d'autres personnes plus aptes. Cette façon de procéder leur permet d'espérer une évolution plus rapide du dossier. Des documents similaires sont requis pour le prêt bancaire. Les banques les utilisent pour évaluer le projet dans ses aspects de montage technique et de rentabilité financière, en estimer le risque et fixer les garanties à exiger de l'emprunteur. Pour les mêmes raisons de technicité, le plan d'affaires requis par les institutions de financement est dans biens des cas élaboré par les agents du crédit en dehors de leur travail et contre rémunération.

Cette pratique a certes ses avantages, mais elle nous ramène à reconsidérer les fondements théoriques et la signification d'un rapport ou plan de faisabilité. Tous les auteurs et intervenants en matière de création d'entreprises prônent l'étude de faisabilité ou le plan d'affaires, comme outil privilégié de planification et d'évaluation du projet. Toutefois, il importe de remarquer que le plan d'affaires n'est nullement la panacée de l'évaluation de projets viables. C'est dire en effet qu'à ne s'en tenir qu'aux contenus des études de marchés, biens des entreprises à travers le monde n'auraient été créées. Tout compte fait, le plan d'affaires est dans l'usage un outil d'analyse et de planification de la faisabilité du projet d'entreprise. Il est aussi utilisé à la recherche du financement institutionnel. Toutefois, c'est avant tout un outil de réflexion pour et par l'entrepreneur, sinon tout au moins avec lui, sur la portée de son projet, les limites de ses moyens et les difficultés à surmonter, ses atouts et les opportunités qu'il est possible d'exploiter, les stratégies et les moyens de réussir.

Nous considérons que le plan d'affaires en tant qu'outil de réflexion acquiert son importance dans la mesure où des erreurs de management ou d'inexpérience du dirigeant sont dans bien des cas, la cause de faillite (ou des difficultés) de nouvelles entreprises (Smallborne, 1990; Fourcade, Lorrain et Dusseault, 1988; Ibrahim et Ellis, 1987; William, 1987). Il devient alors, et à plus forte raison, très utile en contexte de rareté, comme élément d'une démarche ou support à un comportement rationnel des acteurs. Nous comprenons dès lors que si une aide quelconque doit être apportée à l'entrepreneur pour développer son projet, ce ne peut être que par concertation et avec lui; afin que lui, le véritable pivot de l'entreprise naissante, parvienne à intérioriser et à maîtriser le cadre des choix stratégiques possibles.

Le plan d'affaires se distingue ainsi d'une étude de faisabilité. Il s'applique aux cas de projets entrepreneuriaux, soit indépendants. Par contre, l'étude de faisabilité, qui consiste à justifier la décision d'investir et à mettre sur papier des plans stratégiques d'acquisition et d'organisation des ressources (ONUDI, 1988) en fonction d'objectifs managériaux, est indiqué pour les cas de projets publiques ou autres dont les dirigeants seront des professionnels mandatés pour assumer des fonctions bien précises.

Ainsi, il importe que les institutions de financement distinguent le rapport de faisabilité et le plan d'affaires. Le premier est mécanique et ne couvre que les aspects économiques et financiers du projet. Le second est dynamique et intégral; il souligne l'importance de la dimension stratégique, mettant en exergue le rôle clé du propriétaire et de son équipe. Il ne suffirait donc plus de produire un rapport suivant des schèmes de références, mais bien au plus faudra-t-il s'imprégner de son contenu et de le communiquer au besoin de façon convaincante aux tiers concernés, notamment les fournisseurs potentiels de capitaux.

5.1.2 La forme d'organisation

Les résultats d'enquête (tableau 5.2) nous montrent que la plupart des entrepreneurs ont choisi le mode associatif plutôt que d'être propriétaire unique. La proportion des propriétaires uniques est cependant encore importante (34%). Ces derniers sont dans 77% des cas des Rwandais moins instruits; soit tous les propriétaires de niveau primaire, 37% parmi ceux de niveau secondaire et 25% dans le groupe des universitaires.

Nous avons recueilli les raisons qui ont poussé les uns à s'adjoindre des associés ou en empêchent aux autres (tableau 5.2). Les besoins de fonds sont les plus signalés (57%), ainsi que la complémentarité d'expertise technique (28%) et la recherche de compétences en gestion (21%). Pour certains (21%), il est préférable d'être seul lorsqu'on a des engagements à prendre envers la Banque, considérant que les partenaires ne peuvent avoir la même conception du risque pour développer de bonnes relations.

5.1.3 Aspects novateurs des projets.

Dans la mesure où les entreprises sont créées pour substituer l'importation, les technologies utilisées sont nouvelles sur le marché national. En effet, 73% des entreprises sont fondées sur un concept de transformation jusque-là inconnu de l'industrie rwandaise, et seulement 4% sont des imitations de modèles existants. Quelques adaptations ou modifications technologiques mineures sont observées, autant pour les imitations de modèles locaux (23%) que pour les imitations de modèles observés ailleurs (18%). Ces adaptations portent essentiellement sur les procédés ou la combinaison des matières, sur la structure mécanique (à l'exemple des moules et tôleries légères) des équipements, et sont observées auprès des plus petites entreprises, conduites par des propriétaires orientés vers la technique ou les hommes de métiers. Les produits sont eux aussi

nouveaux, n'étant pas de même marque ou de mêmes caractéristiques que leurs substituts importés, et ce dans la mesure où très peu de P.M.E (9%) utilisent une licence de fabrication d'entreprise étrangère. L'enquête ne permet pas d'entrevoir l'utilisation de techniques autochtones de production. Celles-ci seraient à notre avis exploitées surtout par des entreprises plus petites du secteur informel ou de l'artisanat.

Tableau 5.2.

Le processus créatif, la nature du projet et le mode d'organisation.

Éléments considérés	N=22	mesure	médiane
<u>Forme d'organisation</u>		(fréquence)	
- entreprises individuelles		36%	
- mode associatif		64%	
- moyenne du nombre d'associés (n=14)		3	2
- participation des associés au capital (moyenne)		43%	45%
<u>Facteurs du choix de la forme d'organisation</u>			
- besoins de financement		57%	
- recherche d'expertise technique		28%	
- recherche de compétence en gestion		21%	
- préfère assumer seul les risques d'un emprunt		21%	
<u>Aspect novateur du projet dans l'industrie</u>			
- imitations de modèles existants		4%	
- adaptation de modèles existants		23%	
- toute nouvelle technique importée		73%	
<u>Aspect novateur considérant le marché extérieur.</u>			
- copie de modèles observés ailleurs		82%	
dont avec accords de licence de fabrication		9%	
- copie, adaptation de modèles importés		18%	
- technique autochtone, concept nouveau		0%	

5.2 Les besoins de ressources à différentes phases du processus créatif

Nous avons voulu savoir les besoins réels en termes de ressources à la création de P.M.E, et demandé aux entrepreneurs de signaler les ressources dont l'accès fut déterminant pour l'avancement du projet. Le tableau 5.3 montre que les besoins diffèrent selon que l'on se situe en phase préparatoire (gestation), en implantation ou en démarrage. Les ressources financières sont évidemment mentionnées pour toutes les phases. Tandis que la main-d'oeuvre qualifiée, les matières premières et l'ameublement prennent de l'importance durant l'implantation et le démarrage, l'acquisition des ressources technologiques (équipements et techniques) et les aménagements d'infrastructures sont essentiellement réalisés durant l'implantation et se poursuivent faiblement en démarrage. Des ressources intangibles de services (de conseil et de faire) sont moyennement considérées, voire dans moins que 50% des cas.

On remarque que la consommation des pièces de rechanges n'est mise en exergue qu'à partir de l'implantation (montage technique), et ce dans moins de 80% des PME étudiées. Selon Harper (1984), les petites entreprises ont bien de difficultés à accéder au marché étranger de pièces de rechange (question de coût et de rationnement des devises), dont le besoin s'avère plus important lorsque les équipements sont acquis en seconde main. A l'évidence, le besoin de pièces dérive de l'acquisition des équipements, de l'état et des caractéristiques techniques des derniers, de l'usure normale (intensité du travail) ou accidentelle (défaut d'utilisation), du niveau de stock initial acheté à même les machines, etc. Aussi, la flexibilité technique que confère la dimension de l'entreprise et la simplicité technologique permet d'échapper à l'asservissement d'obstacles à l'approvisionnement. C'est ainsi qu'en général les PME peuvent s'accommoder de substituts de pièces reproduites dans les ateliers métalliques locaux.

Tableau 5.3.

Ressources nécessaires à la poursuite du projet, pour chacune des étapes du processus de création

RESSOURCES UTILISEES	LES FREQUENCES N=22					
	Gestation		Implantation		Démarrage	
	n	%	n	%	n	%
- Ressources Financières	22	100%	22	100%	22	100%
- Main-d'oeuvre qualifiée	-		19	86%	22	100%
- Matières premières	-		20	91%	22	100%
- Ressources technologiques	1	5%	22	100%	13	59%
- Pièces de rechange	-		16	73%	17	77%
- Locaux et aménagement	1	5%	22	100%	16	73%
- Matériel et ameublement	1	5%	20	91%	22	100%
- Services conseil	10	45%	9	41%	7	36%
- Services de faire et s/traïtance	2	9%	12	55%	7	36%

Ces résultats méritent d'être commentés. Le fait que des ressources sont signalées pertinentes en cours d'une phase donnée ne signifierait pas que son impact est limité à ladite phase. C'est plutôt dire qu'elle est acquise ou utilisée comme facteur, ou que son acquisition a déclenché une série d'autres activités. Ainsi différentes ressources auront fait l'objet de recherches et de démarches durant la gestation, mais les efforts n'aboutissant qu'à des promesses ou contrats, la poursuite du projet ne peut être considérée que dans la mesure où l'accès à ces ressources se concrétise. Il n'y a pas en effet point de véritable progrès observable avant la disposition effective.

CHAPITRE 6

ANALYSES DES PROBLEMES DE RARETE DES RESSOURCES RENCONTRES PAR LES CREATEURS DE P.M.E MANUFACTURIERES VISITEES.

S'il existe des problèmes d'accès aux ressources, après l'observation et l'analyse des tendances de performances dans l'industrie, les entrepreneurs sont les premiers à pouvoir en rendre compte. Dans le présent chapitre, nous évaluons en première étape les perceptions synthétiques des entrepreneurs relativement au contexte problématique d'accès aux ressources, et en deuxième et troisième étapes, nous analysons de façon détaillée les limites de la disponibilité et de l'accessibilité des ressources financières d'une part, et de ressources non-financières d'autre part. En fin du chapitre, nous dégageons en guise de synthèse les éléments d'articulation de la rareté des ressources d'un côté financières et non-financières de l'autre, eu égard la création des P.M.E .

6.1 Aperçu général sur l'existence des problèmes de rareté des ressources pour les entreprises en création.

L'importance de la rareté est considérée relativement à l'importance des difficultés rencontrées à la recherche et à l'acquisition des ressources. Ces difficultés traduisent ainsi un manque de ressources, soit la non-disponibilité et ou l'inaccessibilité. Les perceptions des créateurs à ce sujet ont été mesurées sur une échelle à 5 points, de très important (=5) à insignifiant (=1).

Au tableau 6.1, les résultats d'enquête nous indiquent que le manque d'information sur l'existence des ressources recherchées, ou sur celles existantes est important dans les trois phases de la création des P.M.E. Le manque de services de support en conseil, est surtout relevé durant la Gestation. La rareté des ressources de financement et technologiques est également perçue comme étant moyennement importante, tandis que sont moins ressentis le manque de service de faire, le manque de ressources physiques et de main-d'oeuvre qualifiée. Il apparaît aussi que les problèmes de ressources sont davantage perçus durant l'implantation et quelque peu durant le démarrage.

Tableau 6.1.

Aperçu général de l'existence des problèmes de ressources selon les entrepreneurs.

Manque de ressources N=22	Importance perçue des problèmes		
	Gestation	Implantation	Démarrage
- Financières	3.2	3.5	3.0
- Infrastructures économiques	1.0	2.8	3.0
- Technologiques	4.2	3.6	2.5
- Main-d'oeuvre qualifiée	1.0	2.7	2.8
- Service de support, conseil	4.5	3.6	3.2
- Service de sous-traitance	2.0	2.9	1.2
- Information sur l'existence des ressources	4.7	4.2	3.6

échelle de mesure à 5 points: 1=insignifiant 2=peu important 3=moyennement important
4=important 5=très important ; 0=non considéré.

Le manque de ressources tel que perçu par les entrepreneurs, peut bien être relatif à des défauts de planification ou d'aptitudes managériales. Cependant notre étude et la taille de l'échantillon ne nous permettent pas de voir un quelconque lieu de discrimination dans ce sens et, il nous semble néanmoins que des difficultés d'accès aux ressources sont en général fortement ressenties chez tous les dirigeants indépendamment de leurs caractéristiques. Ces résultats ont l'air d'être contradictoires avec la description des entreprises faite au chapitre 4, où la structure des P.M.E semble différente selon le profil du créateur, mais il faut se rendre compte que la perception de difficultés est une mesure subjective et relative, qui comme la satisfaction, ne peut être déduite de la composition des ressources acquises. Aussi, cette considération de la relativité des perceptions ne devrait amener à réfuter l'existence ou l'importance même des problèmes de ressources.

6.2 Aspects de disponibilité et d'accessibilité des ressources financières

Le financement des P.M.E dans les pays en développement est un phénomène mal connu et assez flou à travers la littérature. Nous avons relevé plus haut quelques publications où les auteurs peignent un tissu institutionnel du crédit encore embryonnaire et la prédominance des formes traditionnelles de financement. Avec la tendance à la modernisation de l'industrie, il paraît plus soutenable d'analyser le financement avec discernement, de façon à déterminer les sources essentielles de fonds.

6.2.1 Les sources des fonds utilisés durant la création des P.M.E.

La création d'entreprise se réalise grâce à de multiples injections de fonds intervenant à différents moments du processus. Nous avons identifié dans notre analyse théorique diverses activités entraînant des dépenses, et les acquisitions occasionnant d'importants déboursés. Pour subvenir à ces besoins, les entrepreneurs peuvent recourir à diverses sources de fonds qui leur sont accessibles et/ou convenables.

Notre enquête nous révèle (tableau 6.2) que pendant la phase de Gestation, tous les entrepreneurs ont utilisé des fonds d'épargne personnelle, 9% ont eu recours aux fonds fournis par les associés et seulement 5% ont reçu de l'argent soit des parents soit des institutions bancaires. Aucun donc, ne reconnaît avoir reçu des fonds des amis ou de groupements informels du genre tontines. Durant l'implantation, la structure des sources de financement change. Les fonds d'épargne interviennent dans 91% des cas, le crédit institutionnel dans 88% des projets et l'apport des associés dans 50%. Les proches, parents et amis sont rarement mentionnés, dans moins de 10% des cas.

Les sources de financement se diversifient davantage durant le démarrage. En dehors des flux de financements internes, des injections de fonds personnels sont signalées par 55% des entrepreneurs, le recours aux financements bancaires est mentionné par presque tous (95%), le crédit fournisseurs dans 50% et les apports d'associés dans 36% des cas. D'autres sources moins fréquentes apparaissent. L'emprunt aux amis et connaissances est considéré dans 14% des cas; la famille, les groupements informels et les organismes prêteurs sont faiblement signalés, soit dans 5% de cas.

Ces résultats concordent avec la structure du financement analysée au chapitre 4, montrant que les institutions de crédit apportent en moyenne la moitié de l'investissement total. Ils sont également comparables à d'autres observations d'auteurs mentionnés plus haut, en particulier Peterson et Shulman (1987). Ces derniers ont montré par des résultats empiriques que les jeunes entreprises dans les pays en développement dépendent surtout de la mise de fonds propres et du financement amical (friends and relatives). En revanche Robitaille et Marchesnay (1988) rapportent qu'en plus des capitaux personnels qui sont indispensables, le crédit commercial (fournisseurs et client) s'avère capital, dans

les pays développés. Birley (1984) souligne l'importance des réseaux de relation, et confirme le rôle capital des sources informelles durant la phase de gestation.

Tableau 6.2.

Les sources des fonds utilisés durant la création des P.M.E

SOURCES DES FONDS	Distribution des fréquences			Rang/l'importance perçue	
	Gestation	Implantation	Démarrage	montants fournis	Utilité relative
<u>Sources informelles</u>	n=22	n=22	n=22		
- Epargne personnelle	100%	91%	55%	1,6	1,0
- Parents et la famille	5%	9%	9%	-	-
- Amis et connaissances	0%	9%	14%	3,0	-
- Associés, partenaires	9%	50%	36%	2,7	2,5
- Groupements, tontines	0%	0%	5%	-	-
<u>Sources formelles</u>					
- Banques et caisses	5%	68%	95%	1,4	2,3
- Fournisseurs	0%	0%	50%	3,0	3,3
- Clients effectifs et potentiels	0%	0%	0%	-	-
- Organismes prêteurs	0%	0%	5%	-	-

1) rang moyen : les mesures sont prises sur une échelle croissant par ordre d'importance, le rang 1 étant attribué à la plus importante source.

Bien que dans l'ensemble les sources informelles ont été beaucoup utilisées, il serait simpliste de conclure qu'elles constituent le pilier du financement des projets de création des entreprises manufacturières au Rwanda. Le classement des sources de fonds

par l'importance des montants fournis (tableau 6.2) nous montre dans ce sens que le financement institutionnel occupe le premier rang (1.4), avant l'épargne personnelle (1.6).

Cependant, l'apport propre des créateurs vient en première position au classement des sources selon leur importance relative. L'épargne est ainsi considérée par les répondants comme étant fondamentale, dans ce sens que sans cet apport l'abandon prématuré du projet serait imminent. L'épargne personnelle fournit le financement de gestation, et s'avère essentielle à la recherche de capitaux plus importants auprès d'institutions de crédit. Les autres sources dites informelles sont très peu signalées et semble de moindre importance contrairement aux considérations de la littérature. Toutefois, faudra-t-il faire la distinction entre l'importance des sommes et l'importance utilitaire de la source relativement à l'évolution du projet.

Yu l'importance apparente de l'apport propre, l'on peut se poser la question de savoir dans quelles mesures le niveau d'épargne permet la formation d'un capital suffisant. Albregts(1990) a analysé la situation dans plusieurs pays en développement comme le Mexique, le Sri Lanka, le Cameroun, le Bangladesh ou le Kenya , et souligne que dans tous les cas l'emprunt (y compris l'emprunt personnel) doit pallier au manque de capitaux propres. Notre enquête montre que les institutions financières jouent un important rôle dans la création des P.M.E manufacturières au Rwanda, mais faut-il encore voir dans quelles mesures le crédit y est accessible.

6.2.2 Les limites du financement institutionnel

Pour avoir une plus juste idée de la rareté des capitaux, nous avons tout d'abord cherché à savoir dans quelles mesures les entrepreneurs sont ouverts ou non au financement externe, ce qu'ils recherchent comme prêts et dans quelles mesures ils ne

seraient recevables auprès des banquiers. Nous considérons également l'accès à l'information sur diverses possibilités offertes comme sources et formes de financement.

a. Ouverture au financement institutionnel.

Sous réserves des motivations et considérations (attitudes) personnelles des entrepreneurs, nos résultats (tableau 6.3) montrent que presque la quasi totalité des entrepreneurs sont ouverts au financement institutionnel.

Tableau 6.3

Evaluation générale de l'ouverture des créateurs au financement institutionnel

Indices d'ouverture n=22	Résultats	Echelles et mesure
- Sont ouvert au financement bancaire	96%	fréquence %
- Nature et fréquence des demandes de financement auprès des banques		
- Capitaux de long terme	55% (1.0)	[3=souvent; 2=quelques fois 1=rarement ou occasionnellement]
- Fonds de roulement	64% (2.6)	
- Crédits d'importation	64% (2.5)	
- Autres formes d'emprunts	14% (1.6)	
- Importance des refus de financement		
- de court terme	36% (1.2)	[3=souvent; 2=quelques fois 1=rarement ou occasionnellement]
- de long terme	23% (1.2)	
- Source d'information :		fréquence
- soi-même et l'entourage .	100%	4=très bonne; 3=bonne ; 2=faible 1=très faible
- Connaissance des sources de fonds	(3.0)	

Entre (), la moyenne des réponses recueillies sur l'échelle considérée.

En effet, 96% des propriétaires rencontrés se sont adressés, au moins une fois à leur banquier pour la réalisation de leurs projets. Nous constatons par ailleurs que les fonds de courte durée sont le plus souvent demandés, le financement à long terme étant requis presque uniquement pour les besoins d'investissement initial.

L'enquête révèle aussi que les refus de financement sont importants, mais cependant peu fréquents. En effet, alors que 64% des propriétaires ont eu souvent à recourir au crédit à court terme et , plus de la moitié d'entre eux déclarent qu'occasionnellement leur demande a été rejetée par les prêteurs institutionnels.

Les créateurs de P.M.E sont relativement ouverts au financement institutionnel. Toutefois, bien que dans l'ensemble ils croient avoir une bonne connaissance des sources possibles de financement, il nous semble que l'information qui leur parvient surtout par des mécanismes informels, de bouche à oreilles, est quasiment insuffisante. Les institutions de crédits, les banques et les caisses, sont à notre avis passives relativement à la diffusion de l'information, et les services conseils quasiment inexistant. Les gens ignorent les services et produits financiers dont ils peuvent se prévaloir comme opportunités ou pour optimiser leur exploitation. Par exemple les options de location, les possibilités offertes par des caisses hypothécaires ou des programmes de soutien sont méconnus; et l'entrepreneur n'obtient l'information que par son entourage.

b. Obstacles à la recherche de financement.

Au tableau 6.4, nous rapportons les principales difficultés à la recherche de capitaux telles qu'elles nous ont été soulignées par les entrepreneurs. L'enquête fait ressortir les problèmes des taux d'intérêts élevés, de manque de garanties exigées et de longues procédures pour obtenir un crédit bancaire.

Ces aspects ont été relevés par Mead et al.(1987) et la Banque Mondiale (1985). D'autres obstacles sont moins évidents mais pourtant réels. De nombreuses démarches, le manque d'expérience et de crédibilité auprès des institutions de crédit et l'insuffisance de revenu de base ont un impact considérable sur la recherche de capitaux.

Tableau 6.4

Les difficultés et obstacles relatifs à la recherche du financement.

Principales difficultés	Facteurs de facilité d'accès
<u>phases de GESTATION et d'IMPLANTATION</u> <ul style="list-style-type: none"> - Très faible niveau d'épargne - Carnet de travail trop chargé - Faible crédibilité auprès des banques - Doute des capacités managériales et sous-estimation de l'opportunité - Manque de garanties solides - Procédures longues et compliquées, obsolescence de documents requis (proformas, autorisations, titres divers...) - Taux d'intérêts élevés 	<u>Valables à tous moments</u> <ul style="list-style-type: none"> - De "bonnes relations" dans l'institution - Réunir les garanties demandées - Présenter un bon dossier de faisabilité - être connu du banquier, ou être de notoriété remarquable - Avoir le soutien ou l'aval de personnalité influente de par son statut - Avoir une personne sûre pour le suivi du dossier
<u>phase de DEMARRAGE</u> <ul style="list-style-type: none"> - Faible rotation des stocks et irrégularité des paiements (cash flows assez réduits) - Service de la dette initiale - Imperfection du marché financier (non-concurrence) - Généralisation du manque de liquidité dans l'industrie 	<u>Points de vue des banquiers</u> Informations recueillies auprès des responsables du service de crédit de trois institutions de crédit. <ul style="list-style-type: none"> - Garanties proposées par le requérant - Capacités de remboursement - Conflance qu'inspire le requérant - Rentabilité du projet

Ces obstacles peuvent être classés en deux catégories. Les uns sont structurels, soit économiques tels les taux d'intérêts fixés par la banque centrale (Banque Nationale du Rwanda), et les autres sont institutionnels, relevant du cadre organisationnel et stratégique des banques.

Parmi les facteurs de facilité d'accès au crédit institutionnel, les résultats soulignent surtout des facteurs de considérations informelles à savoir l'insertion dans les réseaux d'affaires ou les relations personnelles. L'importance de ces considérations a été également constatée par d'autres auteurs s'étant intéressés à la problématique de financement des P.M.E. africaine (Abdelali, 1988), ou en général (Levratto, 1988;Naciri, 1988; Stiglitz et al.,1981; Arocéna et Richard, 1983). Pour obtenir un prêt bancaire, ces auteurs soutiennent en effet que les critères strictement financiers ne sont pas suffisants, les banques pouvant discriminer les emprunteurs. Au Rwanda, l'omniprésence des autorités civiles et militaires dans la vie courante (Lavoie, 1988) ou la préséance du statut social sur les considérations plus objectives feraient que parfois les critères financiers sont subsidiaires à l'octroi de crédit. Deux phénomènes moins structurels que les facteurs de culture, méritent d'être ici évoqués pour leur impact sur l'institutionnalisation de l'informel dans la recherche de financement. D'une part la non-disponibilité de l'information pour le public (imperfection du marché décrite par Stigler, 1961; Williamson,1965 ou Stiglitz,1985) et l'image aristocratique que véhicule les institutions bancaires, font que les gens se sentent impuissants vis-à-vis de ces dernières (barrière psychologique à leur accessibilité) et d'autre part, le rationnement du crédit fait prévaloir des considérations discrétionnaires, où rentrent en jeu des facteurs de relations interpersonnelles ou de réseaux.

Les résultats corroborent ainsi l'importance du réseau social dans la création d'entreprise, tel que mis en exergue dans la littérature (Peterson et al., 1990; Peterson et Ronstadt, 1989; Hansen, 1989; Abdelali, 1988; Aldrich, Rosen et Woodward, 1987; Aldrich et Zimmer, 1986; Birley, 1984; Arocéna et Richard, 1983).

Durant le démarrage, l'obstacle numéro un concerne l'étroitesse du marché dans ce sens que de très faibles cash flows maintiennent l'entreprise dans un perpétuel marasme de liquidités, ce qui réduit considérablement les capacités d'autofinancement et d'endettement de la jeune entreprise. A cette crise contribuent également le service de la dette initiale et les coûts de stocks d'intrants et ou de produits finis. Quelques propriétaires nous ont appris que pour des besoins urgents ils peuvent compter sur des amis plutôt que de courir longtemps chez le banquier. Ce genre de prêts informels se font, nous ont-ils confié, à un taux plus élevé que le taux officiel et ne portent que sur des sommes relativement peu importantes; cependant ils sont très appréciés parce que faciles d'accès.

c. Les limites à la disponibilité des capitaux

La disponibilité des ressources financières réfère à l'articulation de la demande et l'offre de fonds sur le marché. Dans l'ensemble, les entrepreneurs considèrent qu'ils ont des problèmes de fonds alors que les banques en sont rengorgées. L'importance des difficultés d'accès au crédit bancaire nous a incité à vouloir établir dans quelle mesure cela ne serait dû à un problème de rareté absolue des fonds à prêter. Il semble, qu'à part la Banque de développement qui a quasiment le monopole du crédit industriel, les institutions bancaires n'atteignent jamais les plafonds du crédit qui leur sont autorisés. Mead (1987) a analysé la structure du système Rwandais de crédit. L'auteur montre également que les banques ont un surplus de fonds qu'elles, ajoute-t-il, ne peuvent prêter

sans difficultés compte tenu de la structure des taux d'intérêts et des demandes auxquelles elles font face.

La problématique se situe donc beaucoup moins au niveau de l'existence des fonds à prêter, mais beaucoup plus aux plans de l'accessibilité, de l'allocation des disponibilités et probablement aussi de la présence de projets valables (bancables).

Sur le plan de la structure du marché, les institutions financières sont spécialisées en matière de crédit. Le crédit à long terme est, sauf autorisation de la banque centrale, l'exclusivité de la banque de développement, laquelle tire son financement en bonne partie des aides en devises à très long terme. La pression d'une demande que les banques commerciales ne savent, ne veulent ou ne peuvent récupérer (structure des taux), le retard dans les remboursements, les attributions excluant la collecte de dépôts, placent la banque dans un contexte de rareté. En revanche les autres institutions monopolisent relativement les crédits à court et moyen termes, les crédits immobiliers de longue durée revenant, sous réserve de défaillance, à la Caisse hypothécaire. D'après une étude de la Banque mondiale (1985), les banques commerciales manquent de moyens d'évaluer les projets de petites entreprises et ainsi délaissent ce secteur d'activité. Selon la même source, les diverses institutions par leurs attitudes, ne facilitent pas l'accès des jeunes P.M.E au crédit.

Le crédit aux nouvelles entreprises est coûteux et trop risqué aux yeux du banquier. Cette attitude n'est pas particulière au contexte Rwandais. Il y a là un lien avec le risque d'échec élevé dans les jeunes P.M.E (Owualah, 1987; Peterson et Shulman, 1987), outre le fait qu'à taux relativement égaux, le crédit aux grandes entreprises est préférable à raison de l'importance du coût d'administration des petits prêts (Churchill et Lewis, 1985). Les banquiers sont plutôt attentifs aux demandes de prêts à court terme, lesquels sont le

plus recherchés par les entrepreneurs en phase de démarrage. Toutefois, le service de la dette initiale est une importante barrière à l'accès à ce type de crédits.

Les résultats dénotent à notre avis un contexte de rationnement du crédit, tel que défini par les auteurs Jaffée et Russel (1976), Stiglitz et Weis (1981), Levratto (1988) et Naciri (1988), en général ou en contexte de pays industrialisés. Comme nous l'avons relevé au chapitre 2(p.37), il a été constaté que les PME, à fortiori les jeunes, sont victimes du phénomène de rationnement du crédit par les banques (Naciri,1988;Jaffée et al. 1976).

En effet, les banques, soucieuses de maximiser leurs profits et confrontées à l'incertitude, choisissent de rejeter les demandes des clients les plus risqués, plutôt que de s'exposer au risque de non remboursement. Ce risque est fonction non seulement de l'aléatoire des événements (rationnement au niveau du portefeuille ou du marché), mais aussi il est fonction croissante du montant et de la durée du crédit accordé (rationnement du crédit au client). Les auteurs sus-mentionnés reconnaissent qu'en général, le rationnement intervient soit parce que l'offre est limitée et insuffisante par rapport à la demande, soit parce que les taux d'intérêt sont rigides (fixés politiquement), alors que la banque veut maximiser l'espérance des revenus de son portefeuille de crédit.

Ce phénomène a une autre explication, plus détaillée. L'institution de crédit, se comporte en toute évidence, comme un agent rationnel, c'est dire qu'elle n'accepte de risque qu'en contrepartie d'une rémunération jugée suffisante. Il faut remarquer cependant, tel que l'expliquent Stiglitz et Weis, que le taux d'intérêt accroît le niveau du risque. Ainsi, en comparant les gains escomptés et les risques encourus en finançant un projet d'investissement, l'institution peut réaliser qu'au delà d'une certaine rémunération (taux optimal), ou d'un certain montant, l'emprunteur ne sera plus capable de rembourser. Cela étant, elle décide de limiter le crédit, quel que soit le taux accepté par l'emprunteur;

ce qui semble paradoxal comme le fait remarquer Levratto (1988), dans ce sens que le bailleur considère que l'espérance de rendement marginal de l'investissement est tout au plus nulle, alors qu'à l'opposé, le client croît en un scénario plus optimiste. D'où l'importance du plan d'affaires et l'impératif pour l'emprunteur d'être convaincant vis-à-vis du banquier, ou de se prémunir d'importantes garanties, sinon de faire intervenir d'autres considérations moins financières, de nature à changer l'attitude du bailleur.

Ainsi, on comprend pourquoi une institution de crédit peut, non pas parce qu'elle manque de fonds ou qu'elle ne pourrait ajuster librement le taux d'intérêt en fonction du risque perçu, restreindre ou refuser certaines des demandes de crédit. On comprend également que le rationnement ne cautionne pas les meilleurs projets sur le plan de la rentabilité, mais plutôt, il considère des facteurs non monétaires de patrimoine individuel, ou de personnalité. En situation de rationnement, les prêteurs se comportent comme des monopolisateurs en position d'équilibre (Levratto, 1988), et les taux débiteurs élevés risquent d'accroître uniquement les profits des institutions, sans affecter le niveau des prêts à certaines catégories de clients, entre autres les P.M.E.

6.2.3 La disponibilité des devises .

La problématique des ressources financières en devises présente un double aspect. D'une part, le problème des devises est lié au permis d'importation lequel implique des procédures plus ou moins longues, des exigences et des conditions limitatives définies par la banque centrale qui, agissant en contexte de rationnement ou dans un souci de maintenir ou d'établir un équilibre de la balance des paiements, autorise et contrôle la vente de devises et les importations. D'autre part, le problème se pose en termes de pénurie de devises disponibles.

Quand bien même la banque centrale libéralisait le change, ce qui aurait pour effet de réduire le problème (administratif) du permis d'importation, les créateurs d'entreprises n'auraient pas moins de difficultés à trouver les capitaux en devises. Outre les problèmes de conjonctures ou de crises économiques inhérents à la fluctuation des taux et des prix dans le contexte des échanges internationaux, les recettes d'exportation s'avèrent trop faibles pour permettre le développement d'un marché où les entrepreneurs, à fortiori les nouveaux, pourraient acquérir avec relativement plus de facilités les devises nécessaires pour payer les importations. De plus, l'industrie manufacturière qui dépend de l'extérieur pour la quasi totalité des facteurs intrants, est dans l'ensemble orientée vers la consommation domestique et ne permet pas, de facto, une diversification ou l'accroissement des recettes en devises.

Concernant la disponibilité et l'accès aux capitaux en devises, les créateurs de P.M.E manufacturières au Rwanda trouvent pour les besoins du montage technique des prêts à long terme convertibles en monnaies étrangères auprès de la Banque Rwandaise de Développement (BRD), comme c'est presque partout le cas dans les pays en voie de développement. La banque bénéficie quant à elle de lignes de crédits auprès du groupe de la Banque Mondiale, du Fonds Européen de Développement, du Fonds Africain de Développement et du Gouvernement Suisse (BRD, 1988). Pour les besoins d'approvisionnement subséquents durant le démarrage, les importateurs s'adressent à la Banque centrale par l'intermédiaire des banques commerciales, et se soumettent aux contraintes du permis d'importation et aux problèmes du rationnement. Les résultats de l'enquête relatifs aux problèmes des devises sont présentés et discutés dans la section portant sur la problématique d'importation des ressources de base.

6.2.4 Conclusion sur la problématique du financement durant la création des P.M.E manufacturières au Rwanda.

Nous pouvons à la lumière de ces premiers résultats, conclure que le contexte rwandais de la disponibilité et de l'accessibilité des ressources financières n'est pas unique en son genre par rapport à ce qu'il en est dans d'autres pays. Cependant, nous reconnaitrons que le fait d'étudier la problématique du financement auprès des entrepreneurs qui ont au moins réussi les deux premières phases de la création d'entreprise, ne permet que de décrire la situation dans les cas de quasi succès plutôt que dans un contexte général de l'économie.

Le problème identifié est avant tout un problème d'allocation des capitaux disponibles, dû au fonctionnement des institutions financières et un problème d'information sur les services et divers crédits accessibles par les créateurs d'entreprises. Même si dans l'ensemble la demande exprimée de fonds demeure en dessous des capacités institutionnelles, l'accès au crédit bancaire comporte d'importantes difficultés, notamment le manque de garanties solides, susceptibles de décourager voire inhiber beaucoup d'intentions entrepreneuriales. Les problèmes d'accès aux ressources financières diffèrent, tel qu'il appert par les résultats de l'enquête, selon les phases du processus de création de l'entreprise. Les aspects importants de l'analyse à ce niveau sont mis en exergue au tableau 6.5 ci-après.

Tableau 6.5

Eléments descriptifs de la problématique de ressources financières durant la création des
P.M.E manufacturières au Rwanda.

Phase du processus de création	Principaux éléments descriptifs de la problématique de ressources financières.
<u>Phase de Gestation</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Fonds de source informelle, essentiellement d'épargne personnelle selon la capacité individuelle d'accumulation (expérience en affaire ou de travail, âge, niveau d'instruction); - Difficultés à vendre le projet aux prêteurs potentiels; problèmes de préparation, d'information insuffisante; problèmes de garanties matérielles et collatérales, et de procédures longues et complexes; - Importance des réseaux de relations informelles
<u>Phase d'Implantation</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Fonds d'épargne personnelle; - Prêt institutionnel à long terme et en devises auprès de la Banque de Développement; - Problèmes d'allocation du crédit; exagération de la rareté et rationnement des capitaux; - Problèmes de garanties et d'information.
<u>Phase de Démarrage</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Lignes de crédits à court terme: auprès des banques commerciales; parfois du financement amical; - Problème de pénurie et de rationnement des devises problème de permis d'importation; - Problèmes de capacité d'autofinancement limitée; manque de liquidités; service de la dette, imperfection du marché financier, exigüité du marché d'aval; limites de la taille du projet.

6.3 La problématique des ressources non-financières.

Selon nos objectifs de recherche, notre préoccupation concerne aussi la détermination des problèmes de raretés des ressources autres que financières dans la création de P.M.E manufacturières au Rwanda. Nous présentons à cet effet les résultats ayant trait à la disponibilité et à l'accessibilité des ressources non-financières tout au long du processus de création. Dans un premier temps, nous considérons l'approvisionnement sur le marché national et en second lieu l'approvisionnement sur les marchés extérieurs.

6.3.1 Disponibilité et accessibilité des ressources sur le marché local.

Un aperçu général (tableau 6.6) qui se dégage des résultats de l'enquête permet de constater que la rareté de ressources sur le marché local est soit un problème de quasi-pénurie ou inexistance, soit de mauvaise qualité relativement aux normes techniques minimales ou à la qualité désirée du produit fini.

Plus de 50% des entrepreneurs rencontrés nous ont déclaré avoir beaucoup souffert du manque de service de support et conseil durant la Gestation; 14% considèrent que le genre de service dont ils avaient besoin n'est pas offert par le marché national, tandis que 36% considèrent qu'en plus d'être chers, les quelques services disponibles n'ont pas la qualité appréciable et ne donnent pas satisfaction.

La quasi-pénurie de ressources de matières premières, de pièces de rechange, de ressources technologiques et d'infrastructures est signalée avoir particulièrement affecté l'activité entrepreneuriale durant la gestation dans moins de 10% des cas. C'est la phase préparatoire, le créateur a à identifier les fournisseurs, monter le dossier de faisabilité, vendre le projet auprès des prêteurs potentiels et préparer les opérations d'implantation. A cette étape, la réalité des difficultés d'accès aux ressources n'est parfois pas perçue; les problèmes signalés concernent la recherche de l'information qui, dans un contexte de

Tableau 6.6

Aperçu général sur la pénurie de ressources non-financières sur le marché domestique,
considérée à différentes phases de la création des P.M.E.

Nature des problèmes importants perçus par les entrepreneurs à différentes phases de la création.	Fréquences selon les problèmes (1)		
	quasi- pénurie	qualité	quantité
<u>GESTATION</u> : Pénurie ...			
- de ressources physiques, de mat. premières, p. de rechange	5 %	-	-
- de ressources technologiques	5%	-	-
- de main-d'oeuvre qualifiée	-	5%	-
- d'infrastructures d'accueil	5%	-	-
- de service conseil, de soutien	14%	36%	-
- de service de faire, S/traitance		9%	-
<u>IMPLANTATION</u> : Pénurie ...			
- de ressources physiques, de mat. premières, p. de rechange	50%	46%	-
- de ressources technologiques	95%	5%	-
- de main-d'oeuvre qualifiée	5%	41%	-
- d'infrastructures d'accueil	55%	14%	-
- de service conseil, de soutien	14%	23%	5%
- de service de faire, S/traitance	5%	41%	5%

(1). niveaux d'échelle traités: quasi-pénurie, problèmes importants de qualité, et de quantité;
niveaux de mesure non-traités. problèmes mineurs de qualité ou de quantité, néant, autres.

Tableau 6.6 (suite)

Nature des problèmes importants perçus par les entrepreneurs à différentes phases de la création.	Fréquences selon les problèmes(1)		
	quasi-pénurie	qualité	quantité
DEMARRAGE: Pénurie ...			
- de ressources physiques, de mat. premières, p. de rechange	46%	50%	32%
- de ressources technologiques	77%	5%	-
- de main-d'oeuvre qualifiée	-	27%	-
- d'infrastructures d'accueil	9%	-	-
- de service conseil, de soutien	5%	27%	5%
- de service de faire, S/traïtance	5%	-	5%

(1). niveaux d'échelle traités: quasi-pénurie, problèmes importants de qualité, et de quantité;
niveaux de mesure non-traités: problèmes mineurs de qualité ou de quantité, néant, autres.

substitution aux importations et où les entrepreneurs développent des projets dans des secteurs qui leur sont relativement connus, s'avère simpliste et comporte à priori moins de contrariétés. Ces résultats doivent néanmoins être compris en tenant compte des limites à la démarche rétrospective inhérente à notre étude qui est historique.

La phase d'implantation est beaucoup plus marquée par la pénurie des ressources de base sur le marché local. Dans 95% des cas, l'on signale la quasi-pénurie de ressources technologiques et dans 50% des cas, l'absence d'infrastructures d'accueil, de matières intermédiaires et de pièces de rechange. Les problèmes de qualité sont également évoqués par une bonne partie des entrepreneurs; soit dans 41% des cas relativement à la main-d'oeuvre qualifiée et aux services de faire, et respectivement dans

46% et 23% des cas, relativement aux produits intermédiaires (matières premières, pièces de rechange) et aux services de soutien/conseil. La pénurie de main-d'oeuvre et de services spécialisés, durant cette phase, est surtout rattachée aux besoins de montage technique, d'essai de la production, de contrôle en laboratoires et de formation.

Durant la phase de démarrage, la structure des pénuries s'avère relativement semblable à ce qu'il en est durant l'implantation, c'est-à-dire que les mêmes ressources posent des problèmes, en termes dans la plupart des cas, de quasi pénurie. Cependant, on constate une baisse remarquable des fréquences, qui signifierait que les entrepreneurs, ou quelques-uns, perçoivent une évolution favorable du contexte d'accessibilité des ressources, ou encore une évolution dans le processus de recherche et d'acquisition des ressources considérées. Les résultats montrent dans ce sens, à titre d'exemple, que seulement 27% des propriétaires considèrent encore le problème de qualité de la main-d'oeuvre, comparativement à 41% pour la précédente phase. Il appert en outre, que le problème d'intrants intermédiaires, défini pour la phase de l'implantation en termes de quasi pénurie et de qualité non adéquate, est, pour la phase du démarrage élargi au problème de quantité insuffisante d'après 32% des répondants.

a. Importance des achats domestiques par rapport aux importations.

La proportion des ressources acquises localement par rapport aux mêmes types de ressources nous permet d'apprécier la portée de la rareté décrite au précédent paragraphe. Au tableau 6.7, nous réalisons dans quelle mesure le marché national intervient dans la structure des achats industriels en substitut ou en complément aux ressources de base importées. Les proportions ainsi rapportées sont les moyennes des proportions signalées par les seules entreprises ayant acquis au moins une partie de la ressource considérée sur le marché national.

L'enquête révèle que très peu de ressources sont acquises localement. Durant la phase de gestation, seulement 36% des entrepreneurs ont utilisé dans des proportions égales en moyenne à 40% les services locaux de conseils.

Les ressources d'infrastructures (locaux, aménagements, matériel et ameublement) sont exclusivement acquises sur le marché local. Durant l'implantation, au moins 10% de la main-d'oeuvre est étrangère. Celle-ci doit suppléer au manque de technicien capable de concevoir et de réaliser le montage technique et d'initier le personnel de production.

Tableau 6.7

Proportions des ressources acquises sur le marché domestique par rapport aux mêmes ressources importées par les entreprises.

Ressources acquises sur le marché domestique	Proportions d'utilisation		
	Gestation	Implantation	Démarrage
- Main-d'oeuvre qualifiée	0%	89% (95%)	97% (100%)
- Matières premières	0%	20% (9%)	24% (18%)
- Ressources technologiques	0%	10% (5%)	13% (9%)
- Pièces de rechange	0%	0%	23% (18%)
- Locaux et aménagement	0%	100%	100%
- Matériel et ameublement	0%	91% (95%)	97% (100%)
- Services conseil	40% (36%)	27% (23%)	25% (23%)
- Services de faire, S/traïtance	0%	57% (55%)	31% (32%)

N.B : Les proportions sont estimées sur base des coûts totaux d'acquisition. Le rapport entre parenthèses correspond au pourcentage des répondants s'approvisionnant sur le marché local, N=22

Quelques 55% des entrepreneurs ont, dans la mesure où ils ont confié l'aménagement du site et les constructions à des firmes locales, utilisé en moyenne un peu plus de services de faire locaux qu'extérieurs. Par contre, très peu d'entreprises (10%) ont durant l'implantation, acheté localement jusqu'à 20% de matières premières et de ressources technologiques alors utilisées.

La structure des achats s'avère semblable durant le démarrage qu'en cours de l'implantation. A part la main-d'oeuvre étrangère qui n'est plus utilisée de façon significative, voire totalement remplacée par des nationaux dans les P.M.E conduites par des Rwandais, les ressources non-financières de matières premières, technologiques et les services de support sont toujours acquises en très faibles proportions sur le marché domestique. Les services concernés sont reliés soit à la recherche de marchés essentiellement en amont, et au démarrage de la production, c'est-à-dire la recherche de bons fournisseurs, le suivi des commandes, les tests de laboratoires, les assurances, etc. Le recours aux services de faire par les jeunes entreprises visitées s'avère insignifiant.

L'enquête nous permet de constater une tendance à l'intégration, contre tout lieu d'externalisation systématique des activités. Les entreprises recourent aux services extérieurs de façon ponctuelle, à défaut de capacité. Outre le fait que les entrepreneurs seraient probablement peu ouverts à l'externalisation, il faut observer l'absence de structures offrant les services variés à l'industrie. Un tel fonctionnement implique d'importants coûts d'investissement et parfois peut être source de blocage.

Les résultats corroborent les recherches antérieures effectuées faisant état d'une forte dépendance de l'industrie manufacturière rwandaise vis à vis les marchés extérieurs. Ndirabatware et al.(1988) ont trouvé à l'issue d'une analyse macro-économique du contexte de développement des moyennes et grandes entreprises manufacturières, que

ce secteur consomme une importante portion des importations, soit 22% des achats extérieurs en 1985, observant qu'avec la montée de l'import-substitution et la croissance des industries, de tels achats vont augmenter considérablement. Les auteurs révèlent en outre que l'industrie manufacturière moderne achète dans l'ensemble plus de 70% des intrants intermédiaires à l'extérieur, et que même le peu qui est acquis localement provient essentiellement du secteur primaire agricole. Ceci traduit donc l'absence d'activités manufacturières intermédiaires et confirme l'état embryonnaire de l'industrie.

b. Perception d'un potentiel de ressources locales utilisables

L'une des principales faiblesses de l'import-substitution est que lorsque cette substitution n'est pas soutenue d'efforts de recherche, elle ne puisse aller au-delà de la relocalisation de l'usinage pour susciter une véritable mise en valeur du potentiel de ressources locales. Dans la mesure où l'essence du modèle consiste à remplacer systématiquement l'importation des produits de consommation finale par l'importation des produits de consommation intermédiaires, il y a lieu de s'interroger sur les limites de la rareté induite du fait de la structure des sources d'approvisionnement. Nous avons dans cette étude cherché à savoir dans quelle mesure les intrants importés ne pourraient pas être remplacés par des produits locaux, ce qui nous permet de tenter une meilleure description de la rareté des ressources sur le marché domestique. Le tableau 6.8 présente les résultats de la compilation des données recueillies à cet effet.

A la question relative à l'existence sur le territoire Rwandais, d'un potentiel de ressources exploitables et utilisables comme substitut aux achats extérieurs, la plupart des entrepreneurs considèrent à priori qu'il n'y en a pas. Ce point de vue qui est subjectif à la connaissance des répondants, ne peut évidemment concerner que des industries en particulier, sinon certains produits très spécifiques. D'aucuns ont cependant reconnu

l'existence de matières premières pouvant remplacer des intrants importés(50%) ou encore donner lieu de nouvelles combinaisons et de nouveaux produits(13.5%). Les problèmes de qualité (mauvaise), de quantités (insuffisantes) et de non-exploitation sont mentionnés comme étant des obstacles et limites à leur utilisation, respectivement par 45%, 9% et 9% des entrepreneurs interviewés. D'autres possibilités sont signalées concernant la main-d'oeuvre qualifiée, les services de support, les éléments de machineries et les pièces de rechange.

Tableau 6.8

Analyse des fréquences concernant la perception d'un potentiel de ressources locales,
utilisables dans la production industrielle au Rwanda.

RESSOURCES Considérées	CADRE D'INTERET		RAISONS DE NON-UTILISATION		
	substitution	innovations	1=qualité	2=quantité	3=exploit
N=22					
-Main-d'oeuvre qualifiée	5%	-	5%	-	-
-Matières premières	50%	13.5%	45%	9%	9%
-Ressources technologiques	9%	-	-	-	9%
-Pièces de rechange	18%	-	13.5%	-	4.5%
-Locaux et aménagement	-	-	-	-	-
-Matériel et ameublement	-	-	-	-	-
-Services conseil	-	-	-	-	-
-Services de faire, S/traitance	5%	-	5%	-	-

A titre illustratif, la fabrique de cartons et papiers à partir du papyrus ou autres matières pourrait fournir des sous-produits variés, nécessaires à la fabrication des emballages. Le sucre brut produit de la canne à sucre pourrait être utilisé, moyennant quelques simples adaptations technologiques de filtration, dans d'autres fabrications comme les limonaderies; de même, la mélasse pourrait subir d'autres transformations. Dans le même sens, les fabriques de boissons alcoolisées permettraient de recueillir du gaz carbonique (CO_2) utilisé par d'autres industries tel que les limonaderies, etc. Les artisans et les PME de l'industrie mécanique sont capables de reproduire certaines pièces de rechange, qu'il serait plutôt long et coûteux d'importer. Ces quelques exemples montrent qu'un potentiel d'industrialisation par les industries existantes n'est pas exploité, faute de structures industrielles adéquates, de capacité et de volonté d'organisation appropriées.

D'autres exemples de potentialités locales sont perçues au niveau de la production primaire et constituent des opportunités de développement de l'industrie intermédiaire. L'étain qui est exporté à l'état brut, pourrait servir dans l'industrie de fabrication métallique moyennant création d'une fonderie. Certaines ressources sont malheureusement ignorées, sinon négligées, alors qu'elles pourraient justifier, moyennant entre autres quelques efforts de recherche-expérimentation, une exploitation à petite échelle, par des P.M.E. C'est le cas du kaolin, de certaines essences et huiles végétales, du plâtre, de colorants, etc.

Par opposition aux ressources matérielles qui nécessitent la mise en place de structures de recherche ou d'exploitation en vue de les rendre disponibles et propres à l'usage dans des normes techniquement acceptables, les quelques techniciens nationaux qualifiés sont négligés et à priori présumés incapables. Pourtant, nous ont fait remarquer

quelques propriétaires-dirigeants, cette main-d'oeuvre bon marché fait preuve d'un bon niveau de compétence là où elle est utilisée, du moins dans les entreprises privées. Ce manque de confiance ou cette mentalité qui fait que l'on manifeste des attitudes moins favorables à l'égard de la ressource locale, influe sur la perception et l'exagération de la rareté, et constitue un handicap majeur à la production domestique.

6.3.2 Le contexte de disponibilité des ressources importées.

La disponibilité des ressources acquises sur les marchés extérieurs est analysée sous trois aspects principaux. L'enquête apporte un éclairage, en premier temps sur la réalité des achats extérieurs, et en second temps sur l'existence des ressources et les sources d'approvisionnement.

a. Fréquences et importance des achats extérieurs

L'analyse de la fréquence et de l'importance des achats permet d'avoir une idée, simple et préliminaire, de la portée des obstacles à l'approvisionnement. Parmi les ressources acquises sur le marché extérieur, on peut distinguer des achats réguliers et des achats par moments. Ces achats peuvent être d'une valeur variable, plus ou moins importante. Le tableau 6.9 présente les résultats obtenus à ce sujet, suivant les différentes phases du processus créatif.

Les achats extérieurs sont au même titre que les achats domestiques peu importants durant la phase de gestation. Quelques entrepreneurs (45%) se sont occasionnellement prévalus de services de consultation auprès de firmes extérieures, et très peu, soit 9%, ont saisi durant la phase une opportunité d'acquérir quelques ressources technologiques. Ces résultats indiquent que les rares achats extérieurs à ce niveau de la création de P.M.E se limitent essentiellement aux services conseil, concernant la recherche de fournisseurs et les études techniques de faisabilité.

Un volume plus important d'achats intervient par la suite en phase d'implantation. Dans plus de 70% des cas, il y a eu acquisition ponctuelle des équipements productifs, d'un stock moyennement important de pièces de rechange et de matières premières destinées principalement à l'essai de la production. En même temps, les activités d'installations des machines requièrent le travail de techniciens extérieurs, souvent mandatés sinon recommandés par le(s) fournisseur(s) des équipements.

Tableau 6.9

Résultats d'évaluation de la fréquence et de l'importance des approvisionnements sur les marchés extérieurs à différentes phases de la création des P.M.E.

RESSOURCES CONSIDEREES	Moyenne de l'importance perçue		
	Gestation	Implantation	Démarrage
N=22			
- Main-d'oeuvre qualifiée	-	2.7 (73%)	1.5 (36%)
- Matières premières	-	2.3 (100%)	5.4 (100%)
- Ressources technologiques	1 (9%)	2.7 (95%)	1.5 (54%)
- Pièces de rechange	-	1.7 (77%)	1 (73%)
- Locaux et aménagement	-	-	-
- Matériel et ameublement	-	1 (14%)	1 (5%)
- Services conseil	1 (45%)	1 (36%)	1 (5%)
- Services de faire, S/traitance	3 (5%)	2 (5%)	2 (5%)

Echelle utilisée: 6=Régulièrement et très important; 5=Régulièrement et moyennement important

4=Régulièrement et peu important; 3=Occasionnellement mais très important

2=Occasionnellement et moyennement important; 1=occasionnellement et peu important

Les résultats montrent enfin que les entreprises s'approvisionnent sur une base régulière en importantes quantités de matières premières. Des achats de ressources technologiques, de pièces de rechange et le recours à des techniciens extérieurs interviennent occasionnellement, mais leur importance diminue au fur et à mesure que l'entreprise évolue. Les ressources d'ameublement matériel et de services divers sont très faiblement signalées au courant de la phase.

b. Les marchés extérieurs d'approvisionnement

Les sources d'approvisionnement sont analysées d'une part selon la localisation géographique des marchés, et d'autre part selon le type de fournisseurs ou l'état des ressources acquises à l'extérieur. Les résultats d'enquête qui s'y rapportent sont présentés au tableau 6.10. Partenaire économique de longue date, l'Ouest Européen domine le marché d'amont des P.M.E en création. Plus de 80% des entrepreneurs ont d'importants liens avec en moyenne 2 fournisseurs européens. D'autres marchés sont considérés: les entrepreneurs dans 32% des cas font des achats d'équipements productifs ou de produits industriels auprès d'un fournisseur en Asie (l'Inde, la Corée et la Chine surtout).

L'approvisionnement sur le marché africain s'avère très faible par rapport à la considération des marchés européen et asiatique. Quelques cas de fournisseurs de biens intermédiaires sont signalés en Afrique australe (Zambie) ou en Afrique orientale (Kenya), ou dans un pays limitrophe (Zaïre et Burundi).

Les résultats nous montrent par ailleurs que la recherche de meilleurs fournisseurs préoccupe beaucoup les entrepreneurs tout au long du processus de création d'entreprise. D'aucuns considèrent qu'il faudra changer de fournisseurs plusieurs fois pour en trouver de convenables. Cela implique une recherche continue; à cet effet,

quelques entrepreneurs gardent des contacts avec des fournisseurs qu'ils considèrent beaucoup moins importants mais nécessaires pour la sécurité d'approvisionnement.

Tableau 6.10
Le marché d'amont des jeunes P.M.E manufacturières au Rwanda

1. LOCALISATION

<u>Nombre moyen de fournisseurs</u>	<u>Plus importants</u>	<u>Moins importants</u>
<u>étrangers localisés:</u>		
- dans des pays limitrophes	1.7 (18%)	1.0 (14%)
- dans d'autres pays d'Afrique	2.0 (27%)	1.0 (27%)
- en Europe occidentale	2.6 (86%)	1.5 (36%)
- en pays Asiatiques	1.0 (32%)	1.0 (9%)
- dans d'autres pays	1.0 (5%)	0.0

2. CANAUX D'APPROVISIONNEMENT

Types de Fournisseurs	Fréquences des réponses selon les ressources fournies		
	Equipements	Pièces de Rech	Matières Prem.
N=22			
- fabricants manufacturiers	50%	36%	27%
- Distributeurs agréés ou dealers	9%	9%	59%
- Commerçants indépendants (sans liens contractuels avec le fabricant)	-	-	14%
- Revendeurs (seconde main, reconditionnement)	41%	50%	-

Un rapprochement peut être fait entre la carte géographique des sources d'approvisionnements les axes de voies d'accès au marché extérieur. Des problèmes de transbordements constituent l'un des obstacles majeurs à la recherche de marché d'outre Atlantique; les voies aériennes, les ports de Mombassa et Dar-es-salaam sur l'océan indien créent un relatif effet de voisinage avec les continents européen, asiatique et l'Est africain. Au delà des facteurs d'infrastructures, d'autres éléments de superstructure politique ou institutionnelle, à l'exemple des accords de coopération ou d'échanges régionales, peuvent avoir un impact non négligeable sur la carte du marché en amont. Ces aspects ne sont pas couverts par l'étude, seule la dimension économique (flux de ressources selon Pennings, 1982), est ici considérée.

C. Les canaux d'approvisionnement.

L'enquête nous révèle que les créateurs de P.M.E s'adressent à des types variés de fournisseurs, concernant les acquisitions de ressources technologiques (équipements) et les achats d'intrants intermédiaires (pièces de rechange et matières premières).

Plus de la moitié des entrepreneurs ont acquis à l'état neuf leurs équipements, soit 50% auprès des constructeurs manufacturiers et 9% auprès de distributeurs agréés. Par contre, les 41% restants ont acheté des équipements d'occasion, reconditionnés ou non. L'approvisionnement en matières premières utilise par contre les canaux intermédiaires de distribution, auprès de grossistes indépendants (14%) ou de distributeurs agréés (59%). Seulement 27% des propriétaires adressent des commandes de matières premières à des manufacturiers, pour l'essentiel africain.

L'enquête nous a permis de recueillir également quelques informations additionnelles concernant les machines d'occasion ou reconditionnées. Les entrepreneurs considèrent que celles-ci coûtent beaucoup moins cher que de neuves, et

qu'elles posent moins de problèmes de surcapacité. Dans certains cas, le revendeur fournit un important stock de pièces de rechange ou en assure la fourniture à bon marché. Dans d'autres cas cependant, le service des pièces de rechange fait défaut et pose un important problème lorsque la technologie utilisée a été largement dépassée. Même si l'industrie mécanique locale peut parfois dépanner, ses capacités sont trop limitées pour subvenir aux besoins de services après vente. Par ailleurs, d'autres risques peuvent provenir d'un vice caché ou non apparent. Nous avons rencontré un entrepreneur qui s'est fait livrer des équipements d'occasion défectueux. A l'issue de longues procédures, le remboursement obtenu ne pouvait réparer les pertes d'opportunités encourues ni couvrir tous les coûts de la réclamation, sans compter les coûts de disposition de l'équipement défectueux (coûts plus importants de retour au fournisseur).

A l'opposé, les achats d'équipements à neuf requièrent d'importants investissements mais s'accompagnent de garanties non offertes par les revendeurs, et le plus souvent de services variés, couvrant la formation et l'information sur les évolutions technologiques dans l'industrie. Cependant, le choix d'équipements neufs implique un problème de surcapacité technique. Tous les entrepreneurs ayant choisi l'option rapportent qu'ils n'ont pas trouvé les bons équipements, adaptés aux dimensions de l'entreprise et au potentiel du marché. Néanmoins, même si les usines ne peuvent utiliser que moins de 50% de la capacité de production installée, les entrepreneurs sont satisfaits du rendement obtenu dans la mesure où l'on ne rencontre pas de problèmes importants d'utilisation.

L'approvisionnement en matières premières connaît également des limites. Les fabricants ou les producteurs ne peuvent accepter de commandes que dans certaines limites de quantités. Des fois ils ne peuvent vendre qu'à des distributeurs intermédiaires. Dans d'autres cas, la marchandise doit remplir un conteneur. Les importateurs se heurtent

donc aux politiques stratégiques des fournisseurs. Ainsi, il arrive que l'on commande beaucoup plus de quantités ou de produits que de besoin, pour revendre ensuite le surplus ou encore on se résout à garder d'importants inventaires. Toutefois, le rationnement des devises intervient comme régulateur des achats quantitatifs, ce qui par contre accroît le coût unitaire.

L'analyse des résultats aura ainsi montré que la disponibilité sur le marché extérieur, des ressources requises à la création d'entreprises manufacturières n'est pas aussi évidente qu'on le croirait. Nous constatons par ailleurs, en accord avec d'autres auteurs comme Sethuraman(1990) et Harper(1984), que les technologies recherchées sont les moins sophistiquées, et les moins avides de capitaux.

Le contexte d'accessibilité du marché extérieur est plus amplement décrit dans les sections suivantes, où sont analysés en détails les problèmes d'approvisionnement perçus par les créateurs de P.M.E. considérant l'importation des ressources.

6.3.3. Contexte d'accessibilité des marchés extérieurs.

La problématique d'accessibilité des marchés extérieurs se résume à la lumière des résultats en un triple problème: primo c'est un problème de pénurie de la ressource informationnelle, secundo un problème de relations et de coopération avec les fournisseurs, et tertio de coûts, de rationnement des devises, de coûts et risques divers reliés à l'éloignement.

a. Le problème de manque de la ressource informationnelle.

Sur une échelle à 4 points (de très faible à un très bon niveau), nous avons évalué le niveau d'information possédée par les entrepreneurs sur les fournisseurs à différentes phases du processus créatif.

Au tableau 6.11, il apparaît que les entrepreneurs s'estiment sous-informés au sujet des fournisseurs ciblés durant les phases de gestation et d'implantation (médiane de 2 correspondant à un faible niveau d'information).

Tableau 6.11

L'importance du niveau d'information des créateurs de P.M.E sur les fournisseurs.

<u>1. Niveau d'information possédée</u> <u>sur les fournisseurs ciblés</u>	<u>moyenne</u> N=22	<u>médiane</u>
- durant la Gestation	1.9	2.0
- durant l'implantation	2.0	2.0
- durant le Démarrage	2.7	3.0
<u>2. Niveau d'information possédée</u> <u>sur les fournisseurs potentiels</u>		
- durant la Gestation	1.0 (46%)	-
- durant l'implantation	1.0 (55%)	1.0
- durant le Démarrage	1.0 (77%)	1.0

Echelle: 1= très faible 2= faible 3= moyen 4= très bon niveau d'information

Les résultats montrent aussi que le niveau d'information des créateurs est limité autant à l'horizontale qu'à la verticale. Non seulement ils sont peu informés au sujet des fournisseurs ciblés, mais aussi ils le sont encore moins concernant les fournisseurs potentiels et les marchés. Evidemment, nous pouvons observer une évolution du niveau d'information possédée sur les fournisseurs ciblés (50% des créateurs considèrent qu'ils sont moyennement bien informés) ou potentiels (seulement 46% des entrepreneurs considèrent un fournisseur potentiel durant la gestation contre 77% pour le démarrage).

Au tableau 6.12, les sources d'information considérées par l'un ou l'autre des entrepreneurs (sporadiquement) à la recherche de fournisseurs extérieurs, démontre un sérieux manque de structures de soutien à cet effet. Il ressort de l'analyse de ces sources que les créateurs de P.M.E n'ont pas de facilités à s'informer suffisamment sur les possibilités offertes par les marchés en amont, sur les options technologiques possibles et la portée à court et à long terme de leurs choix.

Ces sources sont groupées en trois types. Les sources informelles sont étroitement reliées aux contacts personnels et au réseau de relations de l'entrepreneur. La recherche personnelle est évidemment capitale, et les voyages à l'étranger semblent être fondamentaux à la recherche de fournisseurs à des fins de la création de P.M.E manufacturières au Rwanda. Les créateurs s'informent aussi auprès des amis personnels, ayant l'expérience dans l'importation ou résidant à l'étranger; les fournisseurs constituent également une source (boule-de-neige) d'information sur le marché de produits connexes à ceux fournis. Les sources de marketing sont reliées aux actions des fournisseurs potentiels, et consistent en produits de communication marketing des producteurs ou des distributeurs extérieurs, et leur faiblesse réside en ce qu'elles ne présentent que des aspects vendeurs, les forces ou l'image de la marque. Les sources institutionnelles concernent les services de support-conseil à l'intention des créateurs d'entreprise.

Les limites d'accès à la ressource informationnelle constituent une importante façade du contexte de rareté, et dénote l'imperfection du marché. L'un des aspects du problème sous-jacent au contexte d'approvisionnement des créateurs de P.M.E correspond au phénomène d'asymétrie d'information décrit par des auteurs à l'instar de Akerlof (1970). A cause de l'éloignement des marchés, seuls en effet les vendeurs ont une appréciation à peu près fiable des biens qu'ils soient d'occasions ou non. L'acheteur

industriel se fie alors à sa perception du fournisseur ou aux stéréotypes attachés à la nationalité de ce dernier (effets de proximité culturelle ou autres). Cela peut impliquer d'importantes pertes d'opportunités compte tenu de la relation existante entre le niveau d'information et l'incertitude ou la valeur de l'information dans l'optimisation des gains transactionnels (Williamson, 1985, Stigler, 1961).

Tableau 6.12

Les sources d'informations considérées par les créateurs de P.M.E au Rwanda,
concernant les marchés et les fournisseurs extérieurs.

Sources informelles	Sources de marketing	Sources institutionnelles
<ul style="list-style-type: none"> - Voyages à l'extérieur - Amis vivant à l'étranger - Amis importateurs - Fournisseurs de machines ou d'intrants pour les besoins de consommations connexes. - Recherche personnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Catalogues distributeurs - Rapports annuels - Revues spécialisés - Catalogues fabricants - Annuaires téléphoniques - Foires commerciales - Visites de prospection par le producteur ou les intermédiaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambassades et consulats - Chambre de commerces et d'industries - Maisons de consultants à l'extérieur;

Ce manque d'informations a été observé partout dans les pays en développement (Sethuraman, 1990), mais aussi dans les pays industrialisés. Au Rwanda, il est à la mesure d'une absence de structures de soutien et de promotion industrielle, soit de structures relais permettant l'insertion dans les réseaux internationaux d'informations sur les technologies appropriées à l'exemple de TECHNINET ASIA qui regroupe dans neuf

pays d'Asie, onze organisations oeuvrant à la recherche et à la vulgarisation des techniques industrielles, ou encore de structures intermédiaires efficaces facilitant les approvisionnements à l'instar des Sociétés de Commerce International dans les pays comme le Japon, le Brésil ou la Corée du sud; il est aussi le fait de l'éloignement des centres de développement technique, de l'inexistence de l'industrie de services et des limites de capacités individuelles des créateurs à aller chercher l'information.

b. Problèmes de transactions et de rapports avec les fournisseurs.

L'enquête montre que les entrepreneurs ont d'importantes difficultés à l'identification de fournisseurs et à l'établissement des contacts, dans les deux premières phases de gestation et d'implantation (tableau 6.13). L'enquête révèle en outre d'importants problèmes au niveau des transactions, du chef de l'acheteur et du côté du fournisseur. Cependant, 77% des entrepreneurs trouvent que les fournisseurs leur facilitent l'accès aux intrants, en offrant des crédits couvrant les délais de réception; ce qui paradoxalement, ne voudrait nécessairement pas insinuer que normalement l'acheteur règle sa facture à la commande ou avant la réception du produit.

Outre le problème d'information présenté à la précédente sous-section, les premiers contacts avec le fournisseurs extérieurs de technologies ont partout requis au moins un voyage international. En plus de créer une occasion d'enrichissement des idées, d'acquisition de l'information ou d'émerveillement, les voyages permettent aux parties en présence de faire connaissance et d'éveiller la confiance. Cependant, le coût relié à ces voyages, même s'il sera immobilisé à la constitution de l'entreprise, représente une importante dépense surtout quand elle intervient avant le déblocage du prêt bancaire. Là encore, le rationnement de devises par la banque centrale ne permet de voyager quand bon semble.

L'autre élément de difficultés et non la moindre, concerne la communication dans la mesure où, comme il semble être souvent le cas, l'acheteur non expérimenté et le vendeur ne parlent pas la même langue pour mieux se comprendre.

Tableau 6.13

Importance perçue des difficultés au niveau des rapports avec des fournisseurs

<u>1. Importance des difficultés reliées</u> <u>à l'identification des fournisseurs</u>	<u>moyenne</u>	<u>médiane</u>
- durant la Gestation	3.3	4.0
- durant l'implantation	2.7	3.0
- durant le Démarrage	2.2	2.0
<u>2. Importance des difficultés reliées</u> <u>à l'établissement des contacts</u>		
- durant la Gestation	4.2	5.0
- durant l'implantation	3.2	4.0
- durant le Démarrage	2.7	3.0
<u>3. Importance de problèmes de respect</u> <u>des termes de transactions</u>		
- par le fournisseur	2.9	3.0
- par l'importateur	2.9	3.0
<u>4. Lieu de facilités de règlement offertes</u> <u>par les fournisseurs ou crédit commercial</u>		
- cas de fournisseurs extérieurs	77%	
- cas d'intermédiaires locaux	14%	
- cas de producteurs locaux.	14%	

Echelle: 5= très important; 4=important; 3=moy. important; 2=peu important; 1=très peu important

Au niveau des transactions, l'enquête identifie des problèmes en amont soit du côté du fournisseur, et en aval soit du côté de l'entrepreneur (tableau 6.14). Si certains d'entre eux peuvent être contournés ou résolus, d'autres s'avèrent incontrôlables. C'est par exemple le cas de l'octroi de licences d'importation, l'éloignement géo-économique ou les défaillances dans le système de contrôle par notamment la SGS (Société Générale de Surveillance). Il arrive parfois que les entrepreneurs se fassent livrer, par erreur ou non, des biens en mauvais état ou des quantités de trop. Ils sont toutefois tenus de payer (le système du crédit documentaire ou à l'importation), et garder la marchandise s'ils ne peuvent pas la retourner.

Du côté des importateurs, il se pose le problème de moyens de paiement, de procédures et suivi de la transaction, de délais et de risque de volatilité des prix et des taux, de manque d'information et de pertes d'opportunités dues au temps d'exécution de la transaction. L'on distingue au chapitre des moyens de paiement, le problème de liquidités nécessaires à l'ouverture et à la couverture du crédit documentaire de la banque de commerce, et le problème de devises. Ce dernier revêt un double aspect inhérent à la politique du change (contrôle des devises), soit le problème d'autorisation des importations et le problème de pénurie des devises disponibles à la banque centrale.

Quelques observations au sujet du permis d'importation et du contrôle des devises ont retenu notre attention. Suivant les procédures habituelles, toute demande de permis s'accompagne d'une facture proforma assez récente. Cela suppose que l'autorisation doit être signée dans des délais de validité de la facture, si non le requérant doit revoir son fournisseur pour mettre à jour sa requête. Entre-temps les prix sur le marché évoluent et les termes doivent être modifiés. Dans le cas d'une hausse de prix, la révision à la hausse du budget s'impose ou bien l'on réduit les quantités. Pareille situation influe sur le niveau

de confiance des fournisseurs et la perception de risques (risque pays, commercial ou général) plus importants, et par ricochet les coûts de transactions

Tableau 6.14

Les problèmes d'approvisionnement spécifiques au cadre de la transaction

<u>Problèmes d'origine amont - fournisseur</u>	<u>fréquences</u>
- Livraison non conforme à la commande (qualité, quantité, normes) difficultés de recours, retour de marchandise impossible, etc.	28%
- Longs délais de livraison (réception de la commande, préparation ou fabrication, embarquement);	77%
- Limites minimales des achats, impact sur le niveau des prix.	95%
<u>Problèmes de contexte - côté client</u>	
- Problèmes de licences d'importation, rationnement, fractionnement, délais;	100%
- Manque de devises sur le marché; crédit - fournisseur très limité et conditionné au permis d'importation.	95%
- Problèmes de trésorerie, difficultés de négociation du crédit documentaire (crédit importation), frais bancaires importants; faible rotation des stocks et problèmes cycliques de liquidité;	54%
- Procédures longues et un très lourd suivi des commandes; mauvaises condition de transport et de dédouanement (risques d'avaries); éloignement, risque de fluctuation des taux et des prix;	77%
- Problèmes d'information asymétrique; connaissance limitée des produits et manque de capacité de contrôle des normes ou de qualité;	36%
- Délais longs et pertes d'opportunités diverses (pertes en temps usine; risque d'arrêt de production et de fermeture)	100%

Plus crucial en période de crise, le rationnement des permis d'importation est source de problèmes affectant particulièrement les entreprises de tailles réduites. Par opposition au rationnement du crédit bancaire qui est lié à l'objectif de maximisation de l'espérance des gains, le rationnement des devises par la banque centrale (Banque Nationale du Rwanda) répond à des objectifs politiques au niveau national, mais les deux ont le commun de ne pas cautionner, de facto, les projets les plus rentables.

Au niveau de la P.M.E, le rationnement s'avère à notre avis très néfaste. La programmation des importations qui est faite en début d'exercice et qui fixe pour chaque entreprise importatrice des plafonds de devises utilisables trimestriellement, affecte la flexibilité d'approvisionnement dans les entreprises en démarrage. Alors que leur taille ne leur permet pas de réaliser des économies d'échelles sur leurs achats, le fractionnement des permis les contraint davantage à les payer plus cher, et à se restreindre à une certaine catégorie de fournisseurs. Dans un raisonnement inverse, le contrôle des importations et le manque de devises devrait pousser les industriels à reconsidérer leurs politiques d'approvisionnement et à rechercher l'utilisation de ressources locales, mais, la force des habitudes, la structure d'une industrie embryonnaire et le système de protection industrielle mis en place par le gouvernement annihilent les incitations à la substitution des produits intermédiaires importés.

Ce phénomène de rationnement amplifie les seuils de tension dont parle Fourcade (1988) pour la phase de démarrage. Il est compréhensible qu'en pareil contexte, les P.M.E manufacturières payent très cher l'incertitude et les contraintes (surtout externes) à l'approvisionnement. Le plus souvent, ces entreprises doivent investir d'importants capitaux dans le fonds de roulement improductif (ou ligne de crédit à l'importation) destinés à provisionner les achats industriels, sur de longs délais et sous le risque de

volatilité des marchés. C'est aussi souvent à cet effet que les importateurs, faisant face à l'incertitude, recourent à la sur-facturation pour se constituer des réserves de devises à l'étranger, en prévision des périodes difficiles. La pratique serait si répandue que les entrepreneurs interviewés affirment à 86% qu'elle est d'usage courant, précisant toutefois que ce n'est pas leur façon de faire. La pratique est aussi favorisée par le contexte d'imperfection des marchés ou d'asymétrie d'information en amont et en aval, où le vendeur et l'acheteur entrent en complicité et trouvent chacun son compte.

Au moment où nous faisons cette analyse la pénurie de devises et des problèmes économiques structurels auraient amené le gouvernement rwandais à modifier la formule du permis d'importation. L'ancienne formule autorisait la transaction et garantissait la fourniture des devises par les institutions; la nouvelle ou la licence sans devises, permet aux industriels indépendants de détenir en toute légalité des capitaux en devises et d'en disposer à leur guise pour payer les importations. L'on peut d'ores et déjà prédire à long terme un effet positif, dû au fait que désormais les acteurs qui se prennent en charge pour trouver des devises, devraient contribuer à la diversification des exportations et donc des recettes en monnaies étrangères.

c. Les problèmes de coûts et pertes reliés à l'importation.

Les résultats de l'enquête relatifs à l'évaluation des éléments du coût d'accès au marché extérieur (tableau 6.15) mettent en évidence, au premier rang l'impact de l'éloignement (enclavement, non proximité, distance, asymétrie d'information), au deuxième rang l'impact des délais longs d'approvisionnement (volatilité des marchés, impact sur la gestion du fonds de roulement) et la rareté des devises au troisième rang.

Tableau 6.15

Evaluation comparative de l'importance des obstacles et pertes perçues à
l'approvisionnement sur des marchés extérieurs

<u>Importance relative des obstacles et pertes perçus</u>	N=22	<u>Rang (*)</u>	
		<u>moyen</u>	<u>(méd)</u>
- Coûts d'approvisionnement trop élevés; coût du chômage technique ou de surcapacité des équipements et marché exigu;		1.5	(1)
- Délais d'approvisionnement trop importants avec incidence sur la gestion des stocks et des liquidités;		1.8	(2)
- Problèmes de devises, de permis d'importation et divers effets du rationnement;		2.2	(2)
-- Pertes de valeur, dues à la fluctuation des prix et des taux (pertes conjoncturelles); risque pays et risque de change		2.4	(3)
- Difficultés de communication avec les fournisseurs et/ou les intermédiaires, et de suivis des commandes;		2.5	(3)
- Pertes structurelles, de dysfonctionnement au niveau des circuits et procédures (pertes d'opportunités), les avaries et sinistres aléatoires;quasi impossibilité de recours.		-	
<u>Evaluation longitudinale globale des obstacles perçus</u>	(n=18)	<u>Importance (**)</u>	
		<u>moyen.</u>	<u>médiane</u>
- Durant la Gestation		1.8	(1)
- Durant l'implantation		3.6	(4)
- Durant le Démarrage		3.0	(3)

(*) : **le rang** fournit la valeur au classement par ordre décroissant de l'importance

(**) : échelle de mesure: **5**=très important, **4**=important, **3**=moyennement important, **2**=peu important
1=très peu important

Le facteur d'éloignement influe à la fois sur les coûts du transport, les délais d'approvisionnement et l'accès à l'information. Il faut quatre à six mois de temps entre la commande et la réception, l'impact est alors grand au niveau des liquidités (provisions, intérêts, coût et assurances) , de la gestion des stocks et en temps de production. Par ailleurs, en plus du manque d'infrastructures adéquates (pas de voies navigables, pas de voies ferrées, mauvais état de routes) et de l'enclavement, la politique de protection des transporteurs locaux, observent Ngirabatware et al.(1988), fait que ces derniers maintiennent leurs prix à un niveau très élevé en comparaison avec les tarifs des transporteurs extérieurs. Ainsi les importateurs payent cher le transport et font alors face à un coût plus important des ressources acquises à l'extérieur.

Les pertes liées à la variation des prix s'avèrent importantes selon la plupart des entrepreneurs. La tendance générale des prix des biens industriels importés étant à la hausse, et compte tenu de l'incertitude couvrant le déroulement de la transaction, les importateurs doivent provisionner de beaucoup leurs commandes, à défaut de protections contre le risque de volatilité des prix (pression inflationniste, prix de gros ou par lot et fractionnement des commandes). Alors que les acheteurs industriels dans les pays développés disposent de toute une panoplie de moyens de couvertures contre l'incertitude des taux et des prix (Khoury et Laroche,1988;Cox et Rubeinstein, 1985), les dirigeants de P.M.E au Rwanda ont à cet effet comme seul moyen la diversification géographique des sources d'approvisionnement dans les limites de leur accessibilité.

Sont par contre considérées comme peu importantes les pertes conjoncturelles liées au risque de variation des taux de change et des taux bancaires, à cause semble-t-il, des faibles fluctuations observées à ce niveau ou d'un effet compensatoire des mouvements à la hausse par les mouvements à la baisse durant l'année. Le risque des taux n'est perçu

que par un petit nombre d'entrepreneurs, sans liens apparents avec la formation, l'expérience ou l'appartenance à un type donné. S'agissant des problèmes de devises, le contrôle des changes et le rationnement par le biais du permis d'importation constituent un obstacle à la maximisation des gains ou à la minimisation des coûts de la transaction.

Les difficultés de communication, et de suivi des commandes sont considérées comme relevant essentiellement de problèmes d'apprentissage, et se posent de moins en moins avec le temps. Sur le plan matériel, l'infrastructure de communication (liaison par satellite) et le courrier sont plutôt satisfaisants. Quelques entrepreneurs sont par ailleurs sensibles à l'existence de pertes (d'opportunités) qui échappent à la couverture des risques de transport par les polices d'assurances.

Les résultats nous révèlent en outre que l'importance des obstacles et de leur impact diffère selon les phases dans la création d'entreprise. Les entrepreneurs considèrent à ce sujet que l'implantation est la phase où l'on rencontre le plus de difficultés, où l'on assume d'importants coûts et où l'on enregistre trop de pertes. Les difficultés persistent durant le démarrage, néanmoins les entrepreneurs acquièrent progressivement de l'expérience et se perçoivent moins dans l'aventure comme au précédent stade. Tandis que la phase de gestation est au point de vue de l'approvisionnement perçue comme étant une phase de recherche de fournisseurs, l'implantation ou l'acquisition et la mise en place des structures est considérée la phase d'activités intenses, stressantes et de grande incertitude. Dans le même sens, le démarrage est la phase de recherche et évaluation des fournisseurs, de grandes préoccupations pour la fonction production et approvisionnement, sous des menaces de manque de liquidités.

6.3.3 Evaluation comparative de l'approvisionnement en contexte national et sur le marché extérieur .

Il ressort des analyses précédentes que peu de ressources ont été acquises sur le marché domestique et la plus grande partie sur le marché extérieur. Localement, les entreprises peuvent s'approvisionner soit auprès de producteurs primaires (ou intermédiaires), soit auprès de distributeurs importateurs de certaines ressources choisies à l'exemple des équipements. Dans le cas des achats à l'extérieur, elles gèrent elles-mêmes la recherche de fournisseurs et l'importation (canal direct). Nous avons voulu savoir si, d'après les propriétaires-dirigeants, la contrainte de marché a beaucoup affecté la création de leurs entreprises, et le cas échéant dans quelle mesure ils auraient souhaité acheter localement. Ceci a pour intérêt d'évaluer globalement l'impact et les limites de la réalité du manque de ressources de base pour la création de P.M.E et sur la P.M.E manufacturière en général, oeuvrant au Rwanda.

L'évaluation est faite sur une échelle à 4 points, Au tableau 6.16, nous remarquons que l'impact du manque de ressources locales sur la réalisation de l'entreprise est perçu comme moyennement important. D'une part en l'absence d'infrastructures d'accueil et de structures de soutien, le montage matériel devient compliqué et long, et requiert un important investissement; d'autre part les coûts globaux de l'approvisionnement à l'extérieur, en temps et en argent, augmentent le niveau des difficultés encourues durant la création. L'inadéquation structurelle signalée dans la section 6.3.2.b., ainsi que le manque de ressources et de capacité technologique rendent impossible la réalisation des adaptations qui permettraient une mise en valeur des potentialités locales. Cela affecte le niveau de performance des jeunes entreprises créées le plus souvent dans le but de produire des substituts aux biens importés et tournées vers un marché national exigu.

Tableau 8.16

Evaluation comparative des avantages et inconvénients des circuits d'approvisionnement, en contexte national et sur le marché extérieur.

Aspects d'évaluation générale	importance moyenne	mode	(N)
- <u>Impact de la rareté de ressources sur la réalisation ou la création de l'entreprise</u>			
- les ressources physiques	3.0	3	(18)
- ress. technologiques et de main-d'oeuvre qualifiée.	3.3	3	(18)
- <u>Avantages perçus à s'approvisionner auprès de producteurs locaux plutôt que d'acheter:</u>			
- directement à l'étranger	1.6	2	(15)
- auprès des intermédiaires locaux	0.5	1	(15)
- <u>Inconvénients perçus à s'approvisionner chez des producteurs locaux plutôt que d'acheter:</u>			
- directement à l'étranger	1.5	2	(15)
- auprès des intermédiaires locaux	0.5	2	(15)
- <u>Comparaison canal direct et circuit long à l'acquisition de ressources importées.</u>			
- avantages du canal direct (circuit court)	3.3	4	(18)
- avantages du circuit long.	1.5	1	(18)

Echelle utilisée: 4=très important; 3=moyennement important; 2=peu important; 1=très peu important

Remarque: au plus, 18 répondants ont été retenus pour cette évaluation.

Les résultats révèlent par ailleurs que c'est l'approvisionnement direct auprès de fournisseurs extérieurs (circuit court) qui intéresse le plus les propriétaires-dirigeants. Les achats domestiques auprès de producteurs locaux (circuit ultra-court), dans les cas où cela est possible permettent d'éviter les longues procédures onéreuses d'importation, mais sont très limités du point de vue de la qualité et de la disponibilité. L'approvisionnement par l'intermédiaire d'importateurs locaux (circuit long) permettrait de réduire le volume des activités et de libérer du temps et du travail pour autres fonctions, mais il implique des coûts et un risque plus élevés du fait d'un manque de contrôle sur le marché d'amont. L'importation directe par contre entraîne le développement de liens privilégiés avec de bons fournisseurs, un meilleur suivi des marchés d'amont et plus de contrôle des achats. Ainsi, les entrepreneurs considèrent qu'il y a plus d'avantages et peu d'inconvénients à entretenir des rapports directs avec des fournisseurs extérieurs, plutôt que de s'approvisionner sur le marché domestique, soit auprès de producteurs locaux et surtout aux intermédiaires importateurs.

Ces résultats montrent que les problèmes d'accessibilité des ressources se posent moins en termes de place qu'en terme d'éléments de gestion stratégique. Les ressources doivent avant tout répondre au critère de qualité, et le canal d'approvisionnement doit minimiser les coûts immédiats et l'incertitude (insécurité) des livraisons à moyen et à long terme. L'évaluation montre ainsi que dans l'ensemble le marché domestique manque d'intermédiaires en qui les industriels auraient confiance et qui pourraient leur faciliter l'accès aux ressources importées et en garantir la disponibilité. La création de coopérative de manufacturiers ou de Sociétés de Commerce International dont le succès dans beaucoup de pays s'avère incontestable, pourrait à priori avoir un impact positif sur l'évolution des jeunes P.M.E. Cette dimension mérite en toute état de cause une analyse

plus poussée, considérant les dimensions financière et stratégique des transactions , soit dans une approche managériale de la problématique d'approvisionnement.

6.3.4 Tableau synoptique des problèmes de ressources non-financières à différentes phases du processus de création des entreprises.

L'enquête permet de constater que la problématique des ressources non-financières se pose différemment selon que l'on se situe dans l'une ou l'autre phase de la création de P.M.E. Nos observations vont donc dans le même sens que les analyses théoriques d'auteurs précités, à l'instar de Gibb et Ritchie (1982).

Durant la phase de gestation, les entrepreneurs sont surtout confrontés à un problème spécifique de rareté de la ressource informationnelle. La pénurie des structures de support offrant des services variés de préparation en l'occurrence l'information sur les possibilités d'acquisition de biens d'équipements appropriés et sur les marchés de produits de consommation intermédiaire, constitue à ce stade un sérieux handicap pour les créateurs de P.M.E manufacturières.

La phase d'implantation fait apparaître d'autres difficultés, associées à l'absence d'infrastructures d'accueil (locaux industriels notamment, les services publics et voies d'accès), toutes les structures de l'entreprise devant être mises en place ex nihilo. Il se pose alors le problème des constructions et d'aménagement du site, d'acquisition des ressources technologiques (équipements et procédés appropriés ou montage technique) et de leur mise en état de fonctionnement. Le problème d'accès à l'information (asymétrie d'information) persiste, mais aussi l'exiguïté du marché national entraîne des difficultés à trouver des équipement adéquats sur le plan de la capacité de production, de l'utilisation

et de la maintenance. Pour des travaux d'ingénierie et d'installation des machines, le recours à une main-d'oeuvre d'expatriés d'avère imminent pour palier à la pénurie locale

Au cours du Démarrage, les problèmes concernent surtout le manque de moyens d'échange et l'accessibilité des biens de consommations intermédiaires. La pénurie des devises devient crucial à cette phase. Le permis des importations et le rationnement des devises disponibles pénalisent les jeunes P.M.E , voire les entreprises en général. Plusieurs facteurs sont sources de problèmes ou de leur complication pour la jeune entreprise, des délais longs d'approvisionnement, l'exposition aux risques de changes et de volatilité des marchés, l'éloignement et l'enclavement géo-économique et politique (risques pays). Alors que la précarité du contexte incite, toutes proportions gardées, à la substitution de biens intermédiaires importés par la mise en valeur de quelque potentiel local, celui-ci demeure négligé et inestimé.

Les problèmes de ressources durant la création de P.M.E manufacturières en contexte rwandais s'avèrent ainsi d'une complexité particulière. Le facteur distance et l'absence de service de support entraînent des problèmes de sous-information au sujet des fournisseurs. Il en découle que les coûts de recherche et de négociation et de maintien des fournisseurs sont élevés, surtout dans les premières phases. En l'absence d'information, le créateur assume un risque important (Yalla, 1978; Stigler, 1961) en cas de défaillance d'un fournisseur ciblé.

D'un autre côté, l'exigüité du marché et la singularité des achats, le manque et le rationnement des devises, l'irrégularité et l'incertitude des commandes ont pour effet de maintenir l'industriels importateurs en situation défavorable vis à vis d'un fournisseur relativement moins intéressé par la transaction (faible volume; risque pays perçu, incluant le risque politique tel que défini par Friedman et Kim (1988)).

Dans ces conditions, l'acheteur a intérêt à développer des relations stables avec les fournisseurs et consolider ses sources d'approvisionnement, et ce, à la recherche de flexibilité (quantité ou commande minimale et délais de livraison minimum) et de sécurité des livraisons (qualité et sans défaillance) et au détriment des aspects du prix ou des coûts.

Dans la mesure où les équipements achetés ne servent à créer une industrie qui soutienne les exportations, il se crée un chômage technique correspondant à la part du capital (capacité de production) non utilisé. Ce chômage est d'autant réel que le marché domestique est exigu, et où le pouvoir d'approvisionnement (devises, enclavement) en biens intermédiaires limité. Paradoxalement, les entreprises utilisent plus de main-d'œuvre que de besoin, multipliant ainsi le chômage des facteurs de production. Les éléments de considérations sociales (soutien aux membres de la famille) ou de relations (informelles) d'affaires (prix d'insertion dans les réseaux), expliquent en partie ce comportement.

Ainsi, la rentabilité des investissements risque fort d'être compromise en situation concurrentielle ou dans les limites de l'élasticité des prix de produits manufacturés par rapport à la structure du marché ou au revenu des consommateurs. Ce contexte dénote une situation de vulnérabilité pour les jeunes entreprises, et son impact sur leurs performances à long terme ne serait négligeable.

6.4 essai de synthèse sur l'articulation de la rareté des ressources eu égard la création de P.M.E manufacturières au Rwanda.

Les résultats et l'analyse supra présentés démontrent l'existence de problèmes de disponibilité et d'accessibilité d'une part de ressources de financement et d'autre part de ressources non-financières, eu égard la création d'entreprises manufacturières au Rwanda. Très souvent, c'est la question du financement des P.M.E en général ou des jeunes entreprises qui retient l'attention dans la littérature (Jaffée et al. 1976; Robidoux, 1980; Storey, 1982; Ronstadt, 1983; St-Pierre et Suret, 1984; Owualah, 1987; Robitaille et Marchesnay, 1988; Levratto, 1990), et l'on passe outre la question des autres ressources. Nous présumons, à la lumière des résultats, que la problématique de création des P.M.E se présente différemment dans le contexte particulier du Rwanda et à priori dans les pays non industrialisés.

Bien qu'il soit difficile d'établir exactement l'existence d'un lien et la relation existante entre les problèmes de ressources financières et les problèmes au niveau de l'acquisition des autres ressources nécessaires à la création de P.M.E, nous avons tenté une évaluation globale dans le sens d'une comparaison des niveaux de difficultés relatives aux deux types de ressources. Le tableau 6.17 montre que 68% des créateurs de P.M.E déclarent avoir mieux su solutionner les problèmes de ressources financières, contre seulement 27% pour des problèmes des ressources non-financières. Parallèlement, plus de la moitié considèrent que l'accès aux ressources de financement n'assure pas l'accès aux autres facteurs, car l'accès à ces derniers dépend surtout et avant tout de l'accès aux capitaux en devises et à l'information, lesquelles ressources s'avèrent particulièrement rares. Par contre, 88% des répondants sont sensibilisés à l'effet que la pénurie des

ressources non-financières affecte négativement la disponibilité de ressources financières, en termes de pouvoir d'achat et de pression de la demande sur l'offre.

Tableau 6.17

Identification par les entrepreneurs des moindres problèmes de ressources, entre la rareté des ressources financières et la rareté des autres ressources de base.

<u>Déclarent avoir mieux su surmonter les difficultés</u>	<u>fréquences</u>
- d'accès aux ressources financières	68%
- d'accès aux ressources non financières	27%
<u>Considèrent que l'accès aux capitaux n'assure pas l'accès aux autres ressources.</u>	55%
<u>Considèrent que la pénurie des ressources non-financières influe sur la disponibilité des capitaux</u>	88%
<u>Considèrent que les problèmes rencontrés de ressources sont principalement des problèmes de fonds et de devises :</u>	
- durant la Gestation	37%
- durant l'implantation	45%
- durant le démarrage	68%
N=22	

Cependant, il importe de remarquer que la rareté des ressources financières est perçues comme prédominante durant le démarrage (68%), beaucoup moins en gestation (37%) et relativement à égalité d'impact avec la rareté des autres ressources durant l'implantation.

La littérature (Stigler, 1961;Gibb et Ricthie, 1982; Williamson, 1985; Stiglitz, 1985;Fenneteau, 1990) fournit des éléments d'explication à cette évolution métamorphique. Pendant le démarrage, les propriétaires-dirigeants sont beaucoup plus informés (tel que le montrent nos résultats de la section 6.3.3) et souvent ont déjà ciblé des fournisseurs qu'ils voudraient garder. De plus les produits industriels importés à ce stade sont différents de ceux concernés par le montage technique et impliquent des engagements différents et des problèmes de natures différentes. Alors que pendant la phase de gestation les créateurs doivent explorer les marchés en amont, leur difficulté majeure pendant la phase d'implantation s'avère la recherche et l'acquisition de biens d'équipements à technologies appropriées, tandis que en phase de démarrage, des problèmes importants sont ceux relatifs à l'exploitation, donc de liquidités et de gestion des approvisionnements (problèmes de devises, distance et délais).

CONCLUSION

Dans les pays en développement, autant que dans les pays industrialisés de l'Est ou de l'Ouest, la promotion des PME fait de plus en plus l'objet de programmes variés issus des initiatives gouvernementales, privées ou mixtes. L'activité de promotion telle qu'elle est comprise dans son essence et mise en pratique, recherche en fin de compte à soutenir ou à susciter le dynamisme économique par les PME. Elle vise soit l'accroissement du nombre de créations d'entreprises, soit l'accroissement du taux de réussite dans les nouvelles entreprises ou en création, soit l'amélioration de la performance des entreprises du secteur considéré. A ces fins, des stratégies variées sont utilisées par les divers programmes, autant au niveau macro-économique que micro-économique (politiques économiques, éducation, développement des infrastructures, développement institutionnel, services à l'entreprise, formation des dirigeants, etc.).

Nos investigations sur la problématique de création des P.M.E analysant les aspects d'environnement économique et l'approvisionnement, auront servi à définir des voies de recherches spécifiques dans le but d'aider à l'élaboration de programme et à la définition de stratégies de promotion industrielle au Rwanda.

L'étude considère la création de P.M.E à travers trois phases qui se distinguent par la nature des activités prédominantes, la nature et le volume des flux de ressources entre l'entreprise émergente et son environnement, soit la GESTATION, l'IMPLANTATION et le DEMARRAGE. La création en effet commence avec l'identification de l'idée d'affaires, et prend fin quand l'entreprise peut remplir ses fonctions essentielles de production et de

commercialisation et dégager un profit d'exploitation, ou lorsqu'elle a suffisamment consolidé ses structures pour être en mesure de réaliser sa mission.

Les implications des résultats de l'étude sont multiples. Ils confirment d'une part la nécessité de définir la création d'entreprise en termes d'activités entrepreneuriales et corroborent la distinction de trois phases au cours desquelles le projet évolue pour devenir une entreprise solidement constituée. Ils confirment également la particularité de la rareté des ressources industrielles au Rwanda, en démontrant l'existence de problèmes à priori assez spécifiques au contexte.

L'étude montre que les besoins en ressources, les préoccupations de l'entrepreneur-créateur et les difficultés d'accès aux ressources requises diffèrent d'une phase à l'autre. Ainsi il en découle que pour agir comme véritable promoteur de nouvelles entreprises, l'utilisation du métamodèle Gestation-Implantation-Démarrage (GID) peut être plus appropriée à la définition de stratégies d'intervention les mieux éclairées, ou à des fins d'investigations assez poussées sur différents aspects de la création de P.M.E.

Les résultats ont permis d'identifier les besoins en ressources pour chaque phase de développement du projet. Ainsi, nous remarquons que durant la phase de gestation, l'entrepreneur a surtout besoin de liquidités pour couvrir des frais de recherches et de démarches, mais aussi l'on observe le besoin de service de support en mesure de lui fournir de l'information, de l'assistance-conseil et des services de faire. A cela s'ajoute durant la phase d'implantation les besoins de ressources technologiques (équipements et savoir faire), de main-d'oeuvre spécialisée, d'infrastructures (locaux, aménagements et accès), de produits intermédiaires (stocks initiaux) et de capitaux de longue durée.

Les acquisitions de ressources structurelles peuvent se poursuivre cependant durant le démarrage. A l'exception près des acquisitions de ressources technologiques et l'aménagement du site qui ne se sont maintenus que dans quelques cas, le démarrage hérite des besoins de ressources considérés durant les phases précédentes. La crise de liquidités s'avèrent une importante menace durant cette phase, pendant que l'entrepreneurs fait face au défi concernant la stabilisation de l'environnement immédiat soit le personnel, les fournisseurs et la clientèle.

S'agissant des sources de financement utilisées par les entrepreneurs pour répondre aux différents besoins identifiés plus haut, l'étude révèle que les fonds proviennent essentiellement de l'épargne personnelle, sous réserve que celle-ci pourrait dans bon nombre de cas cacher des dettes personnelles antérieures dont on détourne l'affectation, et de l'emprunt bancaire. Nous constatons qu'un financement de longue durée est requis durant l'implantation, et que par la suite, soit au cours du démarrage, la ligne de crédit est plus utilisée. Ce faisant, les entrepreneurs n'hésitent à utiliser des fonds personnels toutes les fois que ça devient nécessaire.

Contrairement à ce que l'on serait porté à croire, les problèmes de financement ne sont pas dus à un manque absolu de capitaux utilisables, - les plafonds de crédits à l'industrie n'étant pas atteints - mais plutôt à des difficultés d'accès. D'une part il y a un manque d'information au public et les institutions bancaires ne semblent pas enthousiastes pour développer le crédit aux P.M.E. Ainsi des fonds sont prêtés surtout à court terme et un lourd système de garanties est mis en place pour réduire au strict minimum le risque perçu. Le contexte d'accessibilité du crédit est caractérisé par le rationnement des capitaux par les institutions bancaires.

Outre les problèmes généraux de manque de ressources financières, l'enquête nous permet d'identifier d'autres problèmes plus importants, soit le manque de ressources technologiques appropriées et la rareté de la ressource d'information. Aussi, le manque de ressources de devises, dans sa double dimension de pénurie et de gestion du change (contrôle et rationnement par la banque centrale) affecte beaucoup les entreprises en création. Peu d'intrants locaux substituables aux biens importés existent et sont soit inexploités, soit non conformes aux normes de production ou tout simplement on ignore comment les utiliser. Le manque d'infrastructure d'accueil pour les nouvelles entreprises implique l'obligation de créer un site à zéro ce qui alourdit l'investissement et les délais.

Dans la mesure où les entreprises sont créées dans une optique de substitution aux importations, la recherche préliminaire des fournisseurs s'en trouve facilitée mais les obstacles ne sont pas des moindres: les sources d'informations accessibles sont rudimentaires, les biens recherchés ne sont pas facilement disponibles à l'exemple des machines et leurs capacités de production ou les matières consommables et les minima de commandes prises en charge par les fournisseurs, le manque de devises et le rationnement des permis d'importation, créent un seuil permanent de tension et un risque conjoncturel de rupture élevé; en fin les facteurs d'éloignement et d'enclavement aggravent les problèmes d'approvisionnement.

Pour saisir la portée de ces problèmes, il faudrait à notre avis, pouvoir analyser le coût immédiat, à moyen et à long terme d'une rupture de stock (d'intrants ou d'extrants). Son impact serait perceptible au niveau de l'économie ou de l'industrie, à travers d'importants dégâts au niveau de la performance des entreprises. Dans ce sens, il est à noter, en accord avec Pettigrew (1987), que des ruptures de stocks fréquentes portent

atteinte à l'image de l'entreprise et à la loyauté de la clientèle. Elles sont en outre de nature à créer la rareté des biens, et à alimenter la pression inflationniste.

Ainsi, l'étude apporte un éclairage sur la signification de la rareté de ressources en rapport avec la création d'entreprises manufacturières au Rwanda, lequel éclairage n'est évidemment qu'à la mesure des limites de nos investigations.

En effet, notre étude visait à élucider les problèmes de ressources qui se posent le long du processus d'émergence des P.M.E. Dans les pires hypothèses de rareté, il faut s'attendre à ce que les entrepreneurs qui ne parviennent pas à résoudre l'énigme du manque de ressources sont contraints d'interrompre leurs activités. Ainsi en ne rencontrant que les entrepreneurs dont les entreprises fonctionnent, il semble que biens des aspects de la question nous échappent, notamment la nature des difficultés particulières qui mènent à la faillite ou à l'abandon des projets. Toutefois le fait d'avoir un échantillon hétérogène quant à l'âge des entreprises et constitué de presque la moitié de la population concernée aurait à ce niveau réduit le biais.

Cependant, il existe d'autres limites plus importantes liées à l'approche longitudinale considérée par l'étude. D'une part les entrepreneurs seraient portés à bien se souvenir du vécu immédiat, c'est-à-dire de la situation prévalante durant la phase en cours, et difficilement à se repositionner dans le temps pour rendre compte des faits avec précision. L'information fournie pourrait donc être partielle ou déformée, mais elle pourrait également être concise et plus pertinente lorsque l'entrepreneur relate des difficultés qui l'ont marqué ou qui ont été pour lui un lieu d'apprentissage. D'autre part, dans la mesure où la conjoncture économique et les événements historiques sont différents à l'intérieur des cinq dernières années considérées, leurs effets sont de nature à fausser les résultats lorsque nous analysons les problèmes de ressources de façon longitudinales auprès des

entreprises dont les phases de création se situent différemment dans le temps. Signalons à cet égard qu'au moment où nous faisons l'enquête, la crise des devises était à son plus haut niveau; il n'était plus possible de s'approvisionner à l'extérieur, ce qui a provoqué dans un bon nombre d'usines un arrêt plus ou moins long de la production et certes des effets différents suivant le stade de développement des entreprises.

D'autres limites sont plutôt inhérentes à l'étendue de nos investigations. Notre étude est avant tout exploratoire; elle ne peut donc que soulever des questions dans le sens d'expliquer des faits observés et ne peut prétendre avoir couvert suffisamment les aspects de la problématique étudiée.

Ainsi, le problème de financement est décrit suivant les perceptions de l'entrepreneur. Des investigations pourront aussi porter sur les perceptions des banquiers, ou encore une analyse macro-économique conviendrait pour établir la disponibilité ou le potentiel de ressources financières auxquelles les entrepreneurs peuvent avoir accès.

L'étude a omis de prendre en compte les facteurs de stratégie et la composante managériale. Nous avons placé l'entrepreneur dans un rôle passif afin de pouvoir mieux appréhender les obstacles externes à l'entreprise et qui constituent le contexte de rareté. D'autres recherches pourront porter sur la gestion des approvisionnements et en évaluer l'impact sur la performance financière de la jeune entreprise, ou encore s'intéresser aux aspects de stratégie de l'entreprise en démarrage en ce qui a trait à l'organisation des ressources disponibles, en réponses aux problèmes de rareté, c'est-à-dire le potentiel et les attitudes relatives à l'innovation, à la croissance etc. Aussi, considérant que certains problèmes d'approvisionnement sont étroitement liés à l'étroitesse du marché convoité, nous voyons un intérêt certain d'étudier les aspects de stratégies marketing, dans le but d'établir le comment accroître la capacité d'absorption industrielle locale ou régionale; il y

a également intérêt à évaluer les possibilités, les opportunités et les modalités de mise en place d'une structure de commerce internationale et d'information adaptée pour faciliter la gestion du marché amont des P.M.E manufacturières.

L'étude a délibérément pris la P.M.E comme centre d'intérêt à l'appréhension des dimensions de la rareté des ressources. D'autres systèmes auraient pu retenir l'attention d'un chercheur, en l'occurrence les entreprises du secteur informel. Vu le contexte de la rareté qui frappe le secteur moderne, les entreprises du secteur informel qui sont souvent décrites comme étant autant endogènes qu'indigènes, c'est-à dire locales dans toutes leurs fonctions, suscitent un intérêt particulier de recherche et de comparaison à la P.M.E.

Nonobstant ces diverses limites, nous entrevoyons des propositions de mesures destinées à améliorer le contexte d'accès aux ressources de base durant la création des P.M.E au Rwanda. Ces propositions nécessiteraient à fortiori, d'enrichissement par d'autres études, couvrant les dimensions essentielles non considérées.

Premièrement, il semble qu'il serait judicieux de promouvoir l'utilisation du potentiel de ressources locales, dans un premier temps en substitution aux biens intermédiaires importés et plus tard comme sources d'innovations majeures. Il importe pour cela de mettre la recherche universitaire et institutionnelle au service du développement industriel. Il serait également opportun de promouvoir un développement auto-entretenu de l'industrie en offrant le soutien nécessaire aux entreprises de transformation primaire et intermédiaire, de récupération ou utilisatrices de sous-produits d'industries locales. Relativement au problème des devises, il serait à notre avis justifié de promouvoir l'exportation de produits manufacturés, d'une part pour diversifier les recettes d'exportation, et d'autre part pour élargir les horizons du marché aval, accroître la capacité d'absorption industrielle et de facto les possibilités de croissance économique.

Deuxièmement, s'agissant du problème d'accès au financement, nous recommanderions de briser le pseudo-monopole des institutions bancaires, de façon à les entraîner dans une compétition la seule à notre sens est susceptible de redynamiser le système et de faire circuler les dépôts. Sinon les banques devraient sortir de leur coquille de dinosaures; et avant tout améliorer leurs rapports avec le public, notamment en matière d'information. Elle feraient un effort de rendre l'information librement accessible plutôt que de la thésauriser; et leur performance profiterait beaucoup du dynamisme industriel. Il faudrait en outre alléger les procédures instituées à l'octroi d'un prêt, et améliorer l'utilisation du rapport de faisabilité dans le sens qui replace l'entrepreneur au coeur même de son élaboration. Ainsi les promoteurs s'en ressentiront valorisés et l'utiliseront à bon escient comme outil stratégique tenant lieu de réflexion sur ce qu'ils entendent faire, et leur facilitant l'accès au financement.

En fin, les problèmes identifiés de manque de structures d'accueil invitent à réfléchir au sujet des incubateurs industriels. Un incubateur atténuerait largement l'impact de la rareté sur la création des entreprises. Il permettrait de réduire le montant des investissement initial requis, le coût des constructions et des aménagements; les délais de mise en place seraient moindres et la fourniture de services de support facilitée. Par une telle organisation, la coopération inter-entreprises sur le plan de la gestion des transactions, notamment à l'approvisionnement peut être suscitée pour contourner certains des obstacles relatifs à l'échelle des opérations. Elle rendrait également envisageables d'autres mesures de politique économique susceptibles de soutenir le développement industriel, à l'exemple de la création de zones franches. Tant il y a matière à réflexion, autant de voies pour des recherches futures.

BIBLIOGRAPHIE

- Abdalimi, M.E., (1989); "Le financement Informel à Marrakech", Communication au Journées Scientifiques sur le financement, développement et culture de l'entreprise, Casablanca, UREF et ISCAE; Fév..
- Abdelali, E.E.A. , (1988); "Rôle de la petite et moyenne entreprise dans le développement et la création d'emploi: le cas d'Afrique"; Revue P.M.O, vol. 3. no. 1.
- Abreghts, S. (1990); "Le financement des petites entreprises", dans Neck, P.A et Nelson, R. Le développement des petites entreprises: politiques et programmes; 2^e éd., BIT, Genève.
- Akerlof, G.A., (1970); "The market for Lemons: qualitative uncertainty and the market mechanism", Quarterly Journal of Economics, August.
- Aktouf, Omar (1987); Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Presses de l'Université du Québec.
- Aldrich et Zimmer (1986); "Entrepreneurship through social networks", dans: Sexton, D.L. et Smilor, R.W. (éd.), The Art and Science of Entrepreneurship, Cambridge, Massachussets, Ballinger Publishing Co.
- Aldrich, H., Rosen, B. et Woodward, W. (1987); "The impact of social networks on business foundings and profits: a longitudinal study", dans: Churchill, N.C et al.(éd.), Frontiers of entrepreneurship research, Wellesley, Massachussets, Babson college.
- Allen et Rahman (1985); "Small Business Incubators: a positive environment for Entrepreneurship", Journal of Small Business Management, July.
- Aluko, S.A., (1973); Industry In the rural setting: rural development in Nigeria, Ibadan University Press.
- Arocena et Richard (1983); "La création d'entreprise: de l'idée au faire", L'année sociologique, 33, 139-157.

- Babeau, A. et Kessler, D. (1980); "La mobilisation de l'épargne dans les pays en développement", Consommation, revue de socio-économie, no.4.
- Banque Mondiale (1990); Rapport sur le développement dans le monde 1990 (la pauvreté); N.Y., Oxford University Press.
- Banque Mondiale (1990b); op. cit. pp.64-85
- Banque Mondiale, (1985); Le secteur manufacturier au Rwanda: performance et problèmes de la politique industrielle, Rapport no. 5302-Rwa. juillet.
- Barreyre, P.Y., (1976); "La fonction d'approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise", Revue Internationale de Gestion, novembre.
- Baumbach et Lawyer (1973); How to organize and operate a small business, 5th Ed., Englewood Cliffs, Prentice-Hall, N.-J..
- Baumbach et Mancuso (1975); Entrepreneurship and Venture management, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Baumbach, C.M., et Mancuso, J.R.,(1975); Entrepreneurship and venture management, Englewood-Cliffs, N.J, Prentice-Hall.
- Belcourt et Hume (1989); "Venture Equity: Profiting from participation", Entrepreneurship: into the '90s, National Centre for Management Research and Development (NCMRD), Ontario.
- Bellehumeur, A. et Nguyen, T-H, (1989); "le processus d'innovation technologique dans les petites et moyennes entreprises manufacturières du Québec", dans Garnier, B. et alii. : Comptes rendus du 34e Congrès international du Conseil de la Petite Entreprise (CIPE), Québec.
- Belley, André (1989); Les milieux incubateurs de l'entrepreneurship (2e ed.), Fondation de l'entrepreneurship, Québec.
- Birley, Sue (1983); Finding the New Firm; Proceedings of U.K Small Business Research, pp.64-68

- Birley, Sue (1985); "The role of networks in the entrepreneurial process", dans, Hornaday et al. (éd.): Frontiers on entrepreneurship research, Wellesley, Massachussets, Babson college.
- Bolton Report (1971); Small Firms: Report of the Committee of inquiry on small firms, London: HMSO.
- Bowles, Gordon et Weisskopf (1983); Beyond the waste land. Anchor Press/Anchor Press/Doubleday, N.Y. Garde City.
- BRD (Banque Rwandaise de Développement) (1988); Rapport annuel: exercice 1988; Imprimerie Scolaire, Kigali.
- Broehl, Wayne (1982); "Entrepreneurship in the less developed world"; dans: Kent, C.A. et alii: Encyclopedia of entrepreneurship, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, NJ.
- Brophy, D. (1982); Venture Capital Research: aussi, William E.W. (1982); Risk Capital Research, in Kent, Sexton, Vesper: Encyclopedia of Entrepreneurship, Englewood-Cliffs, N.J.
- Bruno et Tyebjee (1982); "The environment for entrepreneurship", In Kent, Sexton et Vesper (eds), Encyclopedia of Entrepreneurship, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Carreau (1985); "Le dilemne des pme: ouvrir son capital ou s'endetter", Revue française de gestion, janv.-fév., no. 50.
- Chell, E. (1985); "The entrepreneurial personality: a few ghosts laid to rest ? ", International Journal of Small Business, 3,3.
- Chicha (1987); Le management stratégique dans l'entreprise et dans la pme: concepts, méthodes et analyse, vol.1; UQTR (Inédit).
- Churchill, N.C. et Lewis, Y.L.,(1983); "Les cinq stades de l'évolution d'une P.M.E", Harvard - l'expansion, Automne.

- Churchill, N.C et Lewis, Y.L. (1985); " Bank lending to new growing enterprises", dans, Hornaday et al. (éd.): Frontiers on entrepreneurship research, Wellesley, Massachussets, Babson college.
- Churchill, N.C. (1983); "Entrepreneurs and their enterprises: a stage model"; dans Hornaday, J.A. et al. (éd.): Frontiers of entrepreneurship research, Wellesley, Massachussets, Babson college.
- Cochran (1981); "Small Business mortality rates: a review of the literature", Journal of Small Business Management, oct.
- Cole (1965); An approach to the study of entrepreneurship: a tribute to Edwin F. Gay, in: Aitken (ed.): Explorations in enterprise, Cambridge, Harward University Press.
- Collins et Moore (1970); The organization makers: a behav. study of indep. entrep., Appleton-Century-Crafts, N.Y.
- Collins, O. , Moore, D. et Unwalla, D. (1964); The enterprising man, Michigan.
- Cooper (1982); "The entrepreneurship: small business interface", in: Kent et Allii: Encyclopedia of Entrepreneurship, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Cooper, A. C. et Dunkelberg, W.C.,(1983); "Financing the start of small enterprise", dans: Hornaday et alii; Frontiers of entrepreneurship research, Wellesley, Massachussets, Babson college.
- Cooper, A. C. et Dunkelberg, W.C.,(1987); "Entrepreneurial Research: old questions, new answers and methodological issues", American Journal of Small Business, winter, 11,3.
- Corbeau, A. et Sheridan, J. (1988);"an analysis of entrepreneurial potential in a geographically isolated urban area"; dans Kirchhoff, B.A. et al. (éd.): Frontiers of entrepreneurship research, Wellesley, Massachussets, Babson college.
- Cova, René (1986); "Nous ne sommes pas responsables des échecs industriels", Journal de l'Economie Africaine, no. 81, pp. 44-45.
- Cox, J.C et Rubelnshtein, M. (1985); Options markets, Prentice-Hall.

- Decoufflé, A.-C., (1986); "Petite et moyenne dimension dans une conjoncture de petite et moyenne mutation", dans: Julien, P.A. et Marchesnay, M., La petite entreprise, Vuibert.
- Dell'Aniello (1987); Un plan d'affaires gagnant, Montréal: Publifor.
- Drucker (1985); Les entrepreneurs, Paris, l'Expansion/Hachette, ed., J.-C. Lattès.
- Dubini, P. (1988); "Motivational and environmental influences on business startups: some hints for public policies", dans: Kirchoff, B.A. et al. (éd.), Frontiers of entrepreneurship research, Wellesley, Massachussets, Babson college.
- Echaudémaison, C.D. et alii. (1989); Dictionnaire d'Economie et de Sciences Sociales, Nathan, Paris.
- Edilberto, S. (1988); " Industrial, trade and financial sector policies to foster private enterprises in developing countries", Columbia Journal of World Business, Spring.
- Egnell, Gérard (1986a); "Bilan et perspectives de l'industrie africaine, pour un vrai partenariat industriel", Journal de l'Economie Africaine, nos 75-76, p. 37
- Egnell, Gérard (1986b); Réponse à l'article de Cova, René (1986), Journal de l'Economie Africaine, no. 82, pp. 60-61.
- Emory, C. William (1985); Business Research Methods, 3d ed. IRWIN.
- Ettinger (1989); "Stimuler la création d'emplois par la création d'entreprise", Revue française de gestion, mars-avril-mai.
- Ewing, A.F. (1968); Industry in Africa, Oxford University Press.
- Fenneteau, H. (1990); "Mise en concurrence des fournisseurs ou partenariat", Revue Internationale P.M.E., Vol.3 No2.
- Filion, L.J. (1987); "Entrepreneurship: bibliographie choisie et revue de la documentation sur le sujet". Cahier de recherche no.87.03_Groupe de Recherche en Economie et Gestion des PME et de leur Environnement (GREPME), Université du Québec à Trois-Rivières.

- Filion, L.J. (1988); The strategy of successful entrepreneurs In small business: Vision, Relationships and anticipatory Learning; Thèse de doctorat, Université Lancaster, (G.B)
- Filion, L.J. (1989); Free Trade: the need for a definition of small business; Cahier de recherche, 89-16, Groupe de Recherche en Economie et Gestion des PME et de leur Environnement (GREPME), Université du Québec à Trois-Rivières.
- Filion, L.J. (1991); Visions et relations: clefs du succès de l'entrepreneur, éd. de l'entrepreneur, Montréal.
- Fourcade, C. (1986); Le démarrage d'entreprise: une comparaison internationale, in: Julien, P.A. et al., La PME dans un monde en mutation, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Fourcade, C., Lorrain, J. et Dusseault, L. (1988); "le démarrage des petites entreprises"; dans: Julien, P.A. et Marchesnay, M., La petite entreprise, Vuibert.
- Friedman, R. et Kim, J. (1988); "Political Risk and International Marketing"; Columbia Journal of World Business, Winter.
- Gagnon, J-M., Suret, J-M. et Saint-Pierre, J. (1987), Fiscalité et endettement des entreprises canadiennes, Ottawa: Conseil Economique du Canada.
- Gartner, W. (1985); A Conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, Academy of Management Review, vol. 10, 4.
- Gasse, Y. (1982); "L'entrepreneur moderne: attributs et fonctions", Revue Internationale de gestion, nov., 7, 4.
- Gasse, Y. (1985); "L'entrepreneurship: une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement", Revue P.M.Q. 1,5.
- Gasse, Y. (1988); Posséder mon entreprise: une approche dynamique à la création d'une entreprise, Fischer Press.
- Gasse, Y. et Germain, C. (1982); "La P.M.E. et le diplômé universitaire: réalités et attentes", Le Pentagone, 20, 2.

- George, T.S., Lyod, W.F. (1989); Training and development needs of home-based business entrepreneurs, in Proceedings of the 34th World Conference of ICSB-Québec.
- Gibb, A. (1983); Education and training for the small Business owners-managers in the 1980's, Durham University, England.
- Gibb, A. et Ritchie (1982); "Understanding the process of starting small businesses", European Small Business Journal, 1, 1.
- Gudgin, G. (1978); Industrial Location Processes and Regional Employment Growth, Westmead, Saxon House; England.
- Gudgin, G.H et Fothergill, S. (1978), Regional variations in the birth rate of manufacturing firms: same preliminary analysis; Centre for Environmental Studies, London.
- Hagen, E. (1980); The Economics of Development (3è, éd.); Homewood, Ill: Irwin.
- Hansen, L. Eric(1989); Entrepreneurial Networks: The organisation In Vitro, Academy of Management Review, July.
- Hanson, J.L., (1974); A dictionary of economics and commerce, London: Macdonald & evans.
- Harper, M. (1984); Small business in the third world, John Wiley & Sons, Chichester.
- Howell, J.L., (1985); "Formula for growth: the New England experience", Business Economic Review, january, 31,2.
- Ibrahim, A.Bakr et Ellis W.(1985); An Empirical Investigation of causes of failure in Small Business and strategies to reduce it, International Journal of Small Business & Entrepreneurship, 3, 51
- Jaffee et al. (1976); "Imperfect Information, Uncertainty and Credit Rationing", Quarterly Journal of Economic, nov.
- Jarillo (1985); Entrepreneurship and growth: the strategic of use of external ressources, Barcelone.
- Javilonar et al. (1973); " Sociological and psychological managerial culture", British Journal of Sociology, sept.

- Jennings, D.F. et Sexton, D.F. (1985); "A contextual analysis of venture activities: implications for new research directions in venture capital", dans: Hornaday, J.A. et alii. (éd.), Frontiers of entrepreneurship research, Wellesley, Massachussets; Babson College.
- Julien, P-A, Naro,G. et Marenne, J. (1988); "La place de la petite entreprise dans les économies en mutation", dans P.A, Julien et M., Marchesnay, La petite entreprise; Vuibert.
- Julien, P-A. et Marchesnay, M. (1988); La petite entreprise, Vuibert.
- Julien, P-A. et Marchesnay, M. (1990); "The small business : as a transaction space", Entrepreneurship and Regional Development, 2, pp.267-277
- Julien, P-A. et Morel, B. (1986); La belle entreprise; la revanche des pme en France et au Québec, ed. Boréal.
- Julien, P-A., Chicha, J. et Joyal, A. (1986); La PME dans un monde en mutation, Presses de l'Université du Québec.
- Julien, P.A. et Chicha, J. (1980); Vers une typologie multidimensionnelle de la P.M.E, Cahiers de recherche, 80-10 Groupe de Recherche en Economie et Gestion des PME et de leur Environnement (GREPME), Université du Québec à Trois-Rivières.
- Julien, P.A., (1988); "La petite entreprise, vecteur de la politique Industrielle", dans: Julien, P.A. et Marchesnay, M. : La petite entreprise; Vuibert.
- Kaal, A.L. (1982); "Working capital management in Canada: an exploratory survey", Recueil de texte, cours ADM-6012, U.Q.T.R, hiver 1989.
- Kao, R.W, (1981); Small Business Management: a strategic emphasis, Toronto, Holt, Rinehart and Winston of Canada.
- Kent, Calvin (1982); "Entrepreneurship in economic development", dans Kent, C.A. et alii. Encyclopedia of Entrepreneurship, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, NJ.
- Khoury, N. et Laroche, P. (1988); Options et contrats à terme; Presses de l'Université Laval.

- Kiggundu, N. et alii, (1983), "Administrative theory and practice In developing countries : a synthesis", Administrative Science Quarterly, 28 mars.
- Kilby, P. (1971); Entrepreneurship and economic development, N.Y., Free Press.
- Kimberly (1979); Issues in creation of organisations: initiation, innovation and institutionalization, Academy of Management Journal, 22, 437-457.
- Kindlebrger, C. P., (1965); Economic Development, (2è. éd.); N.Y, McGraw-Hill.
- Kirby, D., (1986); Small Firms in the Economy of South Africa", International Small Business Journal, vol. 4, no. 2.
- Klaas, J.D Havenga(1988); "Small business employment creation and cost", Journal of Small Business and Entrepreneurship, Spring.
- Krasner , O.J.,(1982); "The role of entrepreneurs in innovation", dans, Kent, C.A. et alii. (éd.), Encyclopédia of entrepreneurship, Prentice-Hall, N.J., Englewood Cliffs.
- Kumps et Witterwulghe (1988); "Pme, facteur de renouveau du tissu industriel en Belgique", Revue Internationale PME, vol. 1, no. 1.
- Larivée, L. et D'Ambroise, G. (1989); "Difficulté de recrutement dans les P.M.E. québécoises", Relations Industrielles, 44,3
- Lavoie, Y.(1988); La gestion étrangère du développement de l'Afrique, Québec, Presses de l'Université du Québec
- Lelart, Michel (1989); "L'épargne informelle en Afrique: les tontines béninoises", Revue Tiers-Monde, XXX, no.118.
- Levratto, N. (1988); "Rationnement ou équilibre du marché du crédit: une analyse fondée sur le comportement des banques", Economies et Sociétés, série monnaie, 1.
- Levratto, N. (1990); "le financement des PME par les banques: contraintes des firmes et limites de la coopération.", Revue Internationale P.M.E., Vol. 3 No2.

- Lorrain, J. et Dusseault, L. (1987); "Management behaviours and types of entrepreneurs: the cas of manufacturing Businesses in the survival and establishment stage", communication au 32e. congrès international du Conseil de la Petite Entreprise (CIPE), Vancouver. Aussi, dans les notes de cours: Lorrain, J. (1988), cours ADM-6006, Création d'entreprises, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Lorrain, J. et Raymonds, L. (1988), Les nouvelles entreprises québécoises 1988, Gouvernement du Québec, Ministère du Commerce et de la Technologie.
- Lusztig, P.A., Schwab, B. et Charest, G. (1983); Gestion Financière; éd. du Renouveau Pédagogique, Montréal.
- Mahaveda, K. (1969), "Problèmes et possibilités d'aide aux P.M.E dans les pays en voie de développement et spécialement à Ceylan,"; dans OCDE, Promotion des PME dans les pays en voie de développement, Paris.
- Mahé, H. de Boislandelle, (1988); "la formation du propriétaire dirigeant", dans :P.A, Julien et M., Marchesnay, La petite entreprise; Yuibert.
- Maillat, D. (1988); "La revitalisation des régions industrielles: Le rôle des PME et du milieu", Revue Internationale PME, vol. 1, 1.
- Mancuso, J.R. (1985); How to write a winning business plan, N.Y.: Prentice-Hall.
- Mansfield, E. (1981); " Composition of R&D expenditures: relationship to size of firm, concentration, and innovative output", The review of economic and statistics, november.
- Marsden, K. (1990); "Créer des conditions propice au développement de la petite entreprise", dans Neck, P.A et Nelson, R. : Le développement des petites entreprises: politiques et programmes; 2^{de} éd., BIT, Genève.
- Massel (1978); "It's easier to stay a Dragon than to kill a myth", Journal of small business management, 16, 3.
- McClelland (1961); The Achieving Society, Princeton, N.J.: Van Nostrand.

- Mead, D., et Ndirabatware, A. (1987); La structure des taux d'intérêt au Rwanda; Document de travail no. 3; Direction Générale de la Politique Economique, Kigali.
- Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie (1988); Les PME au Québec: Etat de la situation, 1988., Gouvernement du Québec.
- Ministère des finances et de l'économie (1987); L'économie Rwandaise, 25 ans d'efforts (1962-1987), Gouvernement rwandais, Printerset, Kigali.
- Ministère des finances et de l'économie (1989); Le guide des investisseurs, Gouvernement rwandais, Imprimerie Scolaire, Kigali.
- Naciri, A. (1988); "Le crédit bancaire dans le financement des petites entreprises canadiennes", RCSC/CJAS, sept.
- Naciri, A., Desroche, J. et Thériault (1987), "Impact du financement public sur la vie des petites entreprises", World convention of fast growing companies, Montréal.
- Neck, P.A. (1981); Le développement des petites entreprises: politiques et programmes, 1ère éd., B.I.T, Genève.
- Neck, P.A. et Nelson, R. (1990); Le développement des petites entreprises: politiques et programmes; 2^{de} éd., BIT, Genève.
- Ndirabatware, A., Murembya, L. et Mead, D. (1988); Les moyennes et grandes entreprises du secteur manufacturier privé: étude diagnostique et impact des politiques économiques; Document de travail no. 9; Gouvernement rwandais: Direction Générale de la Politique Economique, Kigali.
- Nooteboom (1988); "Basic income as a basis for small business", International Small Business Journal, 5, 3.
- Nugawela, P. (1988); La prise en charge des activités de promotion des petites et moyennes industries et de l'artisanat au Rwanda, Document de travail ; Gouvernement rwandais: Direction Générale de la Politique Economique, Kigali.
- OCDE (1969); Promotion des PME dans les pays en voie de développement, Paris.

OCDE (1981); L'innovation dans les pme, Paris.

ONUDI (1985) Manuel de préparation des études de faisabilité industrielle, Nations Unies (Austria).

Owualah (1986); "Providing the necessary economic infrastructures for small businesses: Whose responsibility?" International Small Business Journal, 5, 1.

Owualah (1987); "Small Business loan decisions: a survey of criteria in Japan and Nigeria", International Small Business Journal, 7, 1.

Oxenfeld (1943), New firms and free enterprise, Washington, D.C.: American Council of Public Affairs.

Patel, Y.G.(1981); "Innovations en matières de promotion et de développement d'entreprises nouvelles"; dans Neck :Le développement des petites entreprises: politiques et programmes, 1ère éd., B.I.T, Genève.

Pennings, J.M. (1982); "Commentary/elaboration on the entrepreneur and his environment", dans Kent et alii: Encyclopedia of entrepreneurship, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, NJ.

Pennings, J.M. (1983); "Organisational Birth Frequencies: an empirical Investigation", Administrative Science Quarterly, 25

Perrien, J. et al. (1987); Recherche en Marketing: méthodes et Décisions; Montréal, G. Morin.

Peterson, R. (1978); Petites et moyennes entreprises pour une économie équilibrée, Montréal, Cercle du livre de France.

Peterson, R. et al. (1986); "Opportunities and obstacles: A study of start-ups and their development", dans: Ronstadt et al. Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College.

Peterson, R. et Ronstadt (1989); "Developing your Entrepreneurial Know who", in: Entrepreneurship: into '90s, NCMRD, June.

- Peterson, R. et Shulman, J. (1987); "Capital structure of growing small companies: a 12 countries study on becoming bankable", International Small Business Journal, vol. 5, no. 4.
- Peterson, R., Ronstandt, R. et Wallot, H. (1990); "le réseau entrepreneurial, une arme discrète indispensable à l'entrepreneur à succès.", Revue P.M.O., 5, 1.
- Pettigrew, D. (1987), La gestion de la distribution, G. Morin, éd., Chicoutimi.
- Phillips, Bruce (1986); "Black Business in South Africa: a challenge to enterprise". International Small Business Journal, 6, 3.
- Platier, A. (1977); "Du problème des matières premières à celui des ressources mondiales". Monde en développement, no 19.
- Pierre, Cléroux (1989); "Small Business Financing Conditions: Credit Unions vs Banks", Proceedings of the 34th World CIPE, Québec, June.
- Rapports du ministre délégué aux PME, 1986, 1987; Les PME au Québec: Etat de la situation.
- Robidoux (1980); Les crises administratives dans les PME en croissance, Chicoutimi, Gaëtan Morin.
- Robidoux (1989); "The Incubator Approach to New Business Creation In Québec: an overview", in Entrepreneurship: into the '90s, NCMRD, June.
- Rodgers, E. et Larsen, J. (1984) Silicon Valley Fever, N.Y, Basic Books inc.
- Ronstadt, R. (1983); "The decision not to start an entrepreneurial career", in Hornaday et alii: Frontiers of Entrepreneurial Research, Babson College.
- Ronstadt, R. (1985); Entrepreneurship: Texts, Bases and Notes, Massachusetts, Lord Publishing.
- Rothwell et Zegveld (1982); Innovation and the Small and Medium Sized Firm, Francis Pinter, London.

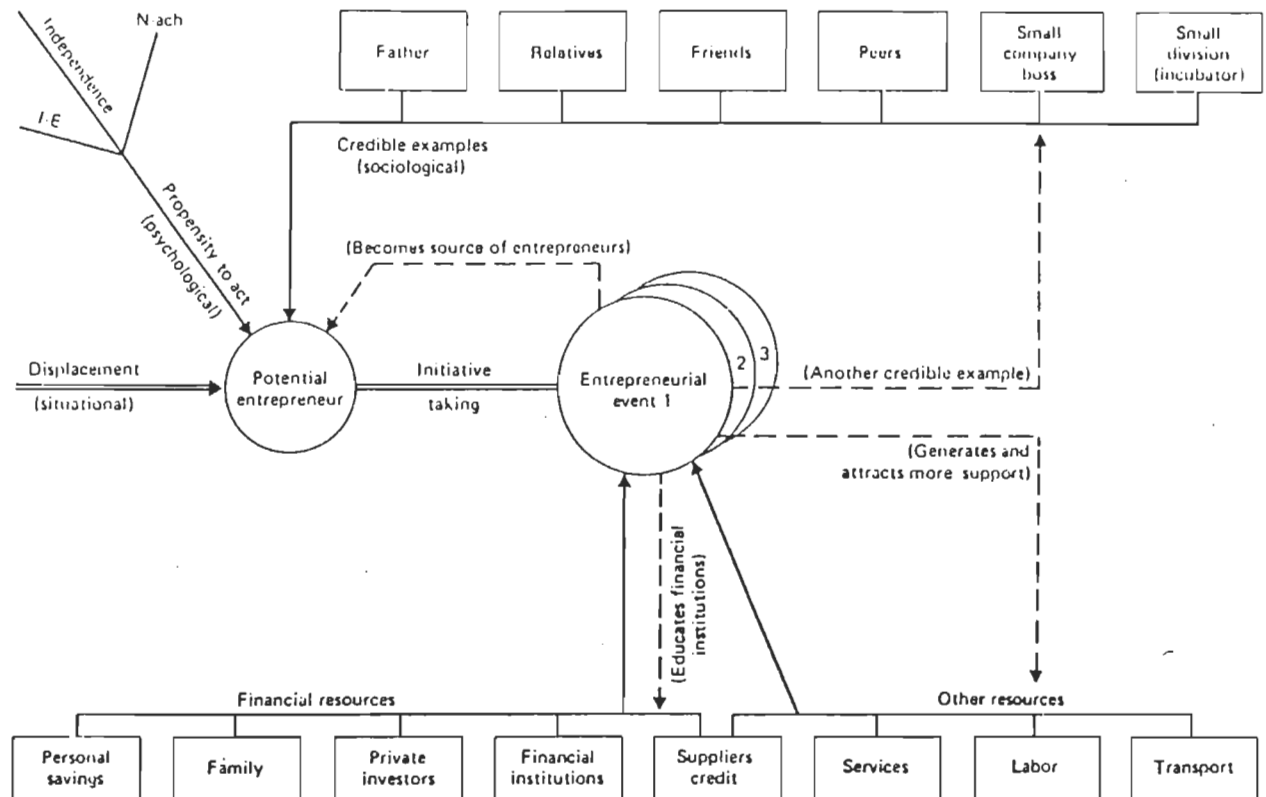
- Sauboin, M.(1985); "Le management des entreprises en Afrique: dimensions spécifiques de la formation des cadres et de la négociation" Gestion 2000, vol.4 no4.
- Scholhammer,H. et Kuriloff, A.H.,(1979); Entrepreneurship and Small Business Management, N.Y, John Wiley.
- Schumacher (1973); Small is beautiful, Blond and Briggs,Londres.
- Schumpeter (1934); "The fundamental phenomenon of econ. development", Killey, P.: Entrepreneurship and Economic Development, Free Press, N.Y. (1971).
- Schumpeter (1942); Capitalisme, socialisme et démocratie, Paris, Payot.
- Sethuraman, Y.S. (1990); "La technologie et le développement des petites entreprises", dans Neck,P.A et Nelson, R. : Le développement des petites entreprises: politiques et programmes; 2^{de} éd., BIT, Genève.
- Shapero, A. (1975); Entrepreneurship and economic development, Proceedings of Project ISEED Summer.
- Shapero, A. et Sokol, L. (1982); "The social dimensions of entrepreneurship", dans: Kent, C.A et alii, Encyclopedia of Entrepreneurship, Englewood Cliffs, N.J.
- Smallborne, D. (1990), "Success and Failure in new business start-up"; International Small Business Journal, 8,2.
- St-Pierre et Suret (1984); "Fiscalité, coûts d'agence et pme", Monographie, IRP.
- St-Pierre, J. (1982); Vers une politique québécoise pour l'accès des PME aux marchés financiers, Québec, CEPAO et GREPME.
- Stepanek, (1981); "Stratégies pour un développement régional accéléré des P.E.", dans: Neck, P.A, Le développement des petites entreprises: politiques et programmes; BIT, Genève.
- Stigler, G. (1961); "The economics of information", Journal of Political Economy, (Juin)

- Stiglitz, J. et Weis, A., (1981); "Credit rationing in market with imperfect information", America Economic Review, vol.71 (juin)
- Stiglitz, J.,(1985); "Information and economic analysis: a perspective" , Economic Journal, vol. 95.
- Storey, D.J. (1982); Entrepreneurship and the new firm, London, Croom helm.
- Storey, D.J. (1983); The small firm: an international survey, Londres, Groom Helm.
- Storey, D.J. (1985); "The problems facing new firms", Journal of management studies, 22,3
- Storey, D.J. et Johnson, S. (1986); "Job generation in Britain: a review of recent studies", International Small Business Journal, 4,4. (été).
- Sweeney, P. (1986); New firms in less favored European Regions, in Ronstadt et al., Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College.
- Tate, C.E., Megginson, L.C, Scott, C.R. et Trueblood, L.R (1982); Successfull Small Business Management, Irwin-Dorsey, 1982.
- Timmons, J. (1982); New venture creation: models and methodology, dans: Kent, C.A et alii, Encyclopedia of Entrepreneurship, Englewood Cliffs, N.J.
- Timmons, J., Smollen, L.E et Dingee, A.M . (1985); New Venture Creation: a guide to entrepreneurship, 2e ed, Homewood, Ill: Irwin.
- Toulouse, J.M. (1979); L'entrepreneurship au Québec, Montréal: Presses HEC.
- Turnham, D., Salomé, B. et Schwarz, A. (1990), sous la direction de; Nouvelles approches du secteur informel, Paris, OCDE.
- Yalla, J.P.,(1978); "Les principes de base du marketing industriel: spécificités et implications", Cahiers I.R.E., E.S.C. Lyon
- Van Heesh, T.(1986);"Structural change and small and medium-sized business", dans Julien, P.A, Joyal, A. et Chicha,J. ; La P.M.E dans un monde en mutation, Montréal, Presses de l'Université du Québec.

- Vesper (1980); New Ventures Strategies, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Vijay, M. J., Macnevin, A. (1988); Government, Policies, Pension Funds and Environment for Small and Medium Business Financing in Canada, Journal of S.B. & Entrepreneurship, Spring.
- Vozikis, G. et Glueck, W.F. (1980); "Small Business Problem and Stage of Development", dans: Huseman, R. (éd.) Proceedings of Academy of Management, 4th. annual meeting; Detroit, August.
- Walter, Elkan, (1988), "Entrepreneurs et entreprises en Afrique", Research Observer, Banque Mondiale, Juillet.
- Wayne, L. et Wallace (1984); Mapping the new Venture opportunity identification process; dans: Hornaday et alii; Frontiers of Entrepreneurship Research, Proceeding of the Entrepreneurship Research.
- Weber (1967); L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, 2e ed., Paris, Plon.
- Westhead, Paul (1988); A Spatial Analysis of new Manufacturing Firm Formation in Wales, 1979-1983, International Small Business Journal, 7,2.
- William, E.W.,(1982); "Risk Capital research", dans: Kent, C.A. et alii, Encyclopedia of entrepreneurship, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, NJ.
- William, I.S, (1987); "Intrapreneurial success: lessons from entrepreneurial failures", SAM Advanced Management Journal, Summer.
- Williamson, O.E, (1965), The economic institutions of capitalism, N.Y., Free Press.
- Zolton et Audretch (1988); "Job creation and firms size in the U.S and West Germany", International Small Business Journal, 7, 4.

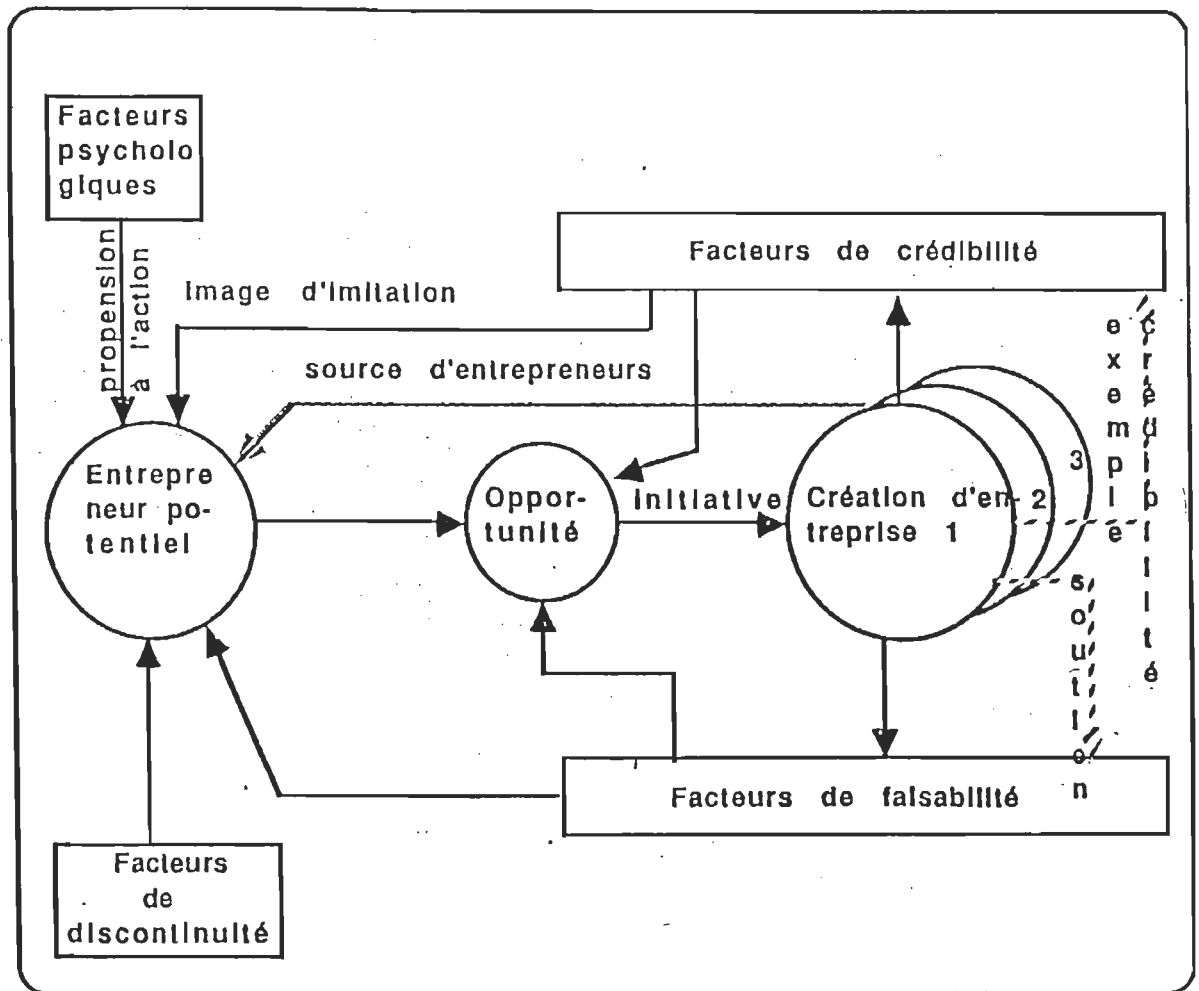
ANNEXE A.1

Le modèle de création de P.M.E. de Shapero, A.(1975)



ANNEXE A.2

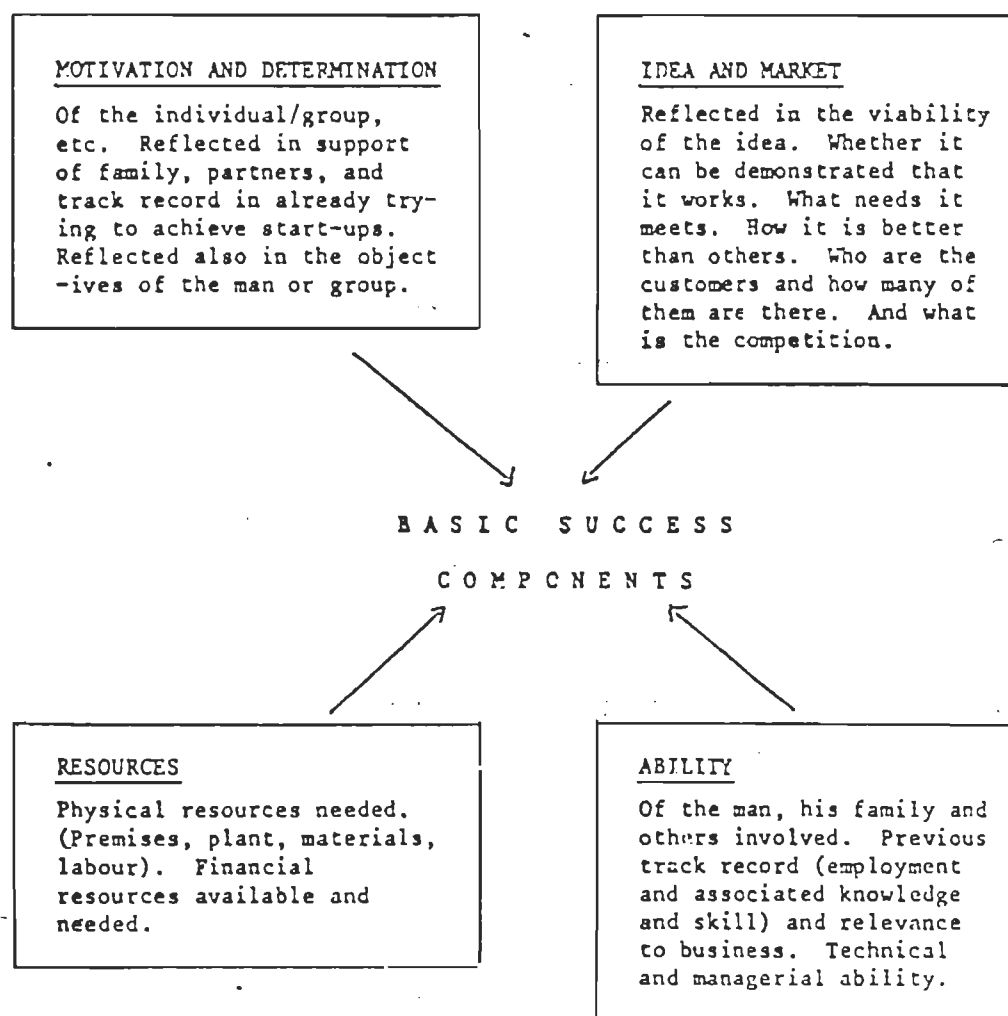
Le modèle de création de PME de Belley, A.(1989)



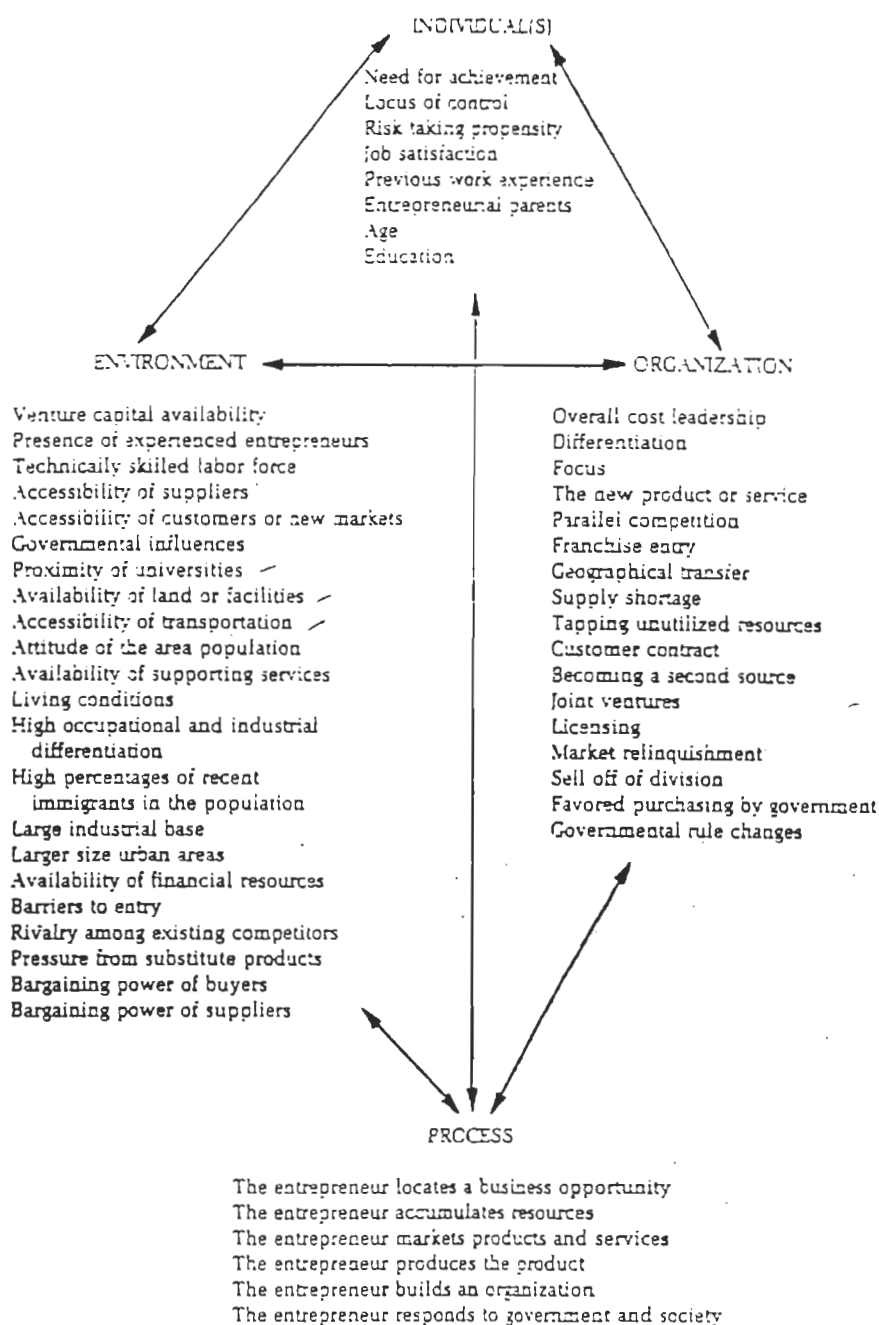
ANNEXE A.3

Le modèle de création de PME de Gibb, A. et Ritchie, J.(1982)

**KEY COMPONENTS IN THE SUCCESSFUL DEVELOPMENT OF A NEW
SMALL BUSINESS**



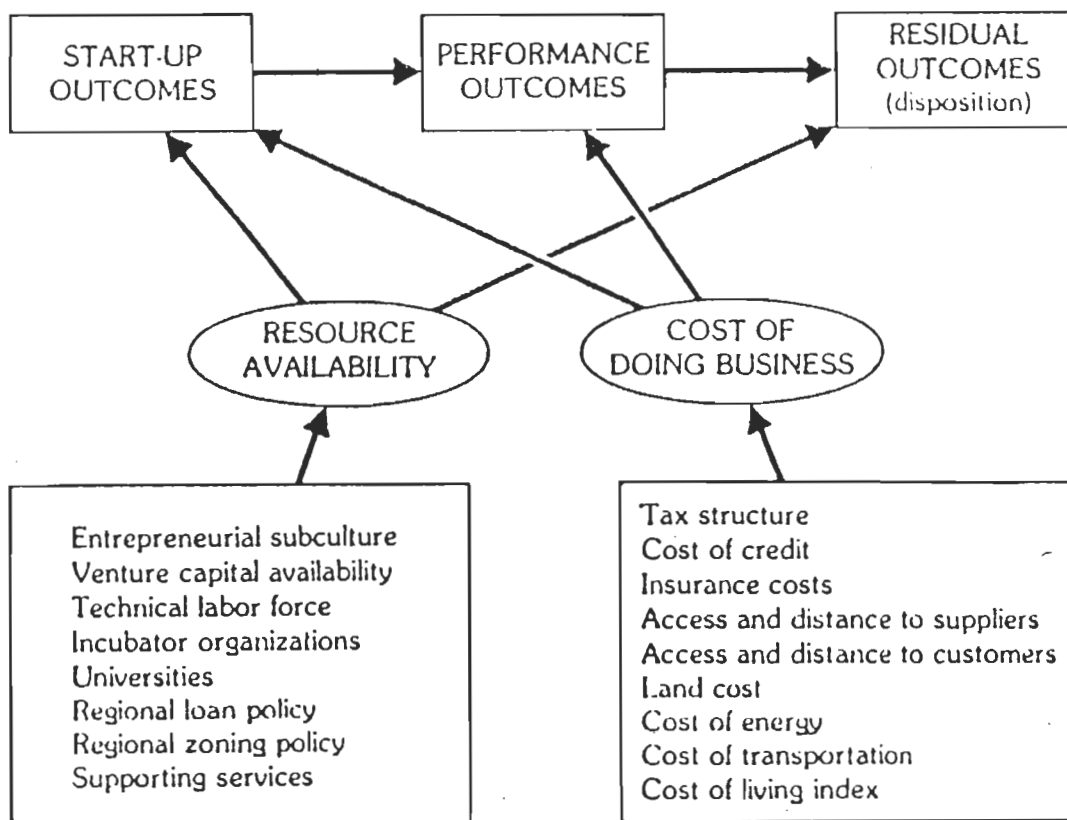
ANNEXE A.4

Le modèle analytique des variables clés à la création de P.M.E.de Gartner, W.(1985)

Variables in new venture creation.

ANNEXE A.5

Le modèle analytique d'impact environnemental sur la création de P.M.E.
de Bruno, A. et Tyebjee, T.(1982)



ANNEXE B: Le questionnaire

SECTION I**Profil de l'entrepreneur et de l'entreprise****A. Profil de l'entrepreneur**

1. Âge _____
2. Sexe (1 = Masculin; 2 = Féminin) _____
3. État civil (1 = Marié; 2 = Séparé; 3 = Veuf; 4 = Célibataire, 5 = Autres...) _____

Formation

4. Quelles études avez-vous terminées dans le cadre de la formation scolaire et professionnelle?

Niveau	oui=1	Nombre d'années	Spécialisation (option)
Primaire	—		
Secondaire	—		
Universitaire	—		
Autres	—		
(professionnel, stage) ..			

Expérience professionnelle

5. Quand avez-vous commencé à travailler dans cette entreprise? (MMAA) _____
6. Aviez-vous auparavant possédé et dirigé une autre entreprise?
1 = Oui; 0 = Non _____
7. Aviez-vous auparavant exercé un mandat à la direction d'une autre entreprise?
1 = Oui; 0 = Non _____
8. Qu'est-elle devenue (cette entreprise) depuis que vous n'y travaillez plus?

1. Liquidée	—
2. Vendue	—
3. Existe toujours et vous implique plus ou moins (continuité)	—
mode de transition	

9. Quelles relations existent-ils entre votre (vos) précédente(s) entreprise(s) et celle que vous dirigez actuellement?

1. Concurrence 2. Client 3. Fournisseur 4. Coopération au niveau des transactions 5. Autres:
mode de transition; limite à la création ex nihilo

B. Profil de l'entreprise

Caractéristiques de l'entreprise

	Mois	Année
10. Age de l'entreprise	_____	_____
Date d'ouverture officielle	_____	_____
Date de la première commande	_____	_____
Date de la première livraison	_____	_____

11. Structure du capital et investissement

a. Capital investi

	Situation initiale	Situation à fin 89
Capitaux propres		
La dette		
Subventions		

b. Montant des actifs

	Situation initiale	Situation à fin 89
Actifs totaux		
dont : Immobilisations nettes		

12. Structure et effectifs d'emplois créés

1 = Initial

2 = Actuel

Structure	Total	Membres familles	Expatriés	Autres
Emplois	1 2	1 2	1 2	1 2
Fonction Production				
Autres fonctions				
Total				

La situation d'exploitation

13. Nombre de produits fabriqués

Nombre de produits au début	— —
Nombre de produits ajoutés	— —
Nombre de produits fabriqués (situation après le 31.12.89)	— —
Nombre de produits mis en vente	— —

14. Le chiffre d'affaires que vous réalisez vous est-il? —

1. Peu satisfaisant?
2. Satisfaisant?
3. Très peu satisfaisant?

15. Vos résultats d'exploitation dégagent-ils? —

1. Encore des pertes?
2. Des profits assez faibles pour n'assurer que l'existence de l'entreprise?
3. Des profits intéressants qui contribuent à la croissance de l'entreprise?

16. Votre entreprise a-t-elle acquis les structures (ressources) physiques nécessaires à son bon fonctionnement? 1=Oui 0=Non —

17. Avez-vous des projets d'investissement importants à réaliser d'ici la fin de l'exercice courant? 1 = Oui; 2 = Non

1. Diversification de la production	—
2. Intégration de la production	—
3. Consolidation ou acquisition de structures de base	—
4. Autres:	

SECTION II

Aspects du processus de création de l'entreprise
et besoins de ressources

18. A quand remonte l'idée précise de l'entreprise que vous vouliez créer? ____
19. Retracer les grandes étapes suivies pour réaliser votre projet d'entreprise, dès la perception même de l'idée à l'ouverture effective des portes de l'entreprise.

Quelques éléments du Processus suggéré :	Processus suivi
Décision , idée, opportunités; plan d'affaires, recherche de ressources; Acquisition de ressources, implantation; Mise en opération ou exploitation	

20. Sur le plan technique et considérant le marché intérieur Rwandais, ____
votre projet d'affaires était-il:
1. D'une inspiration pure et simple de modèles locaux (imitation de concurrents, etc)?
 2. Une adaptation technique inspirée du marché?
 3. Une conception ou introduction nouvelle?
21. Considérant le marché extérieur, votre projet était-il ____
1. Une simple transposition de modèle copié ailleurs?
 2. Une copie avec adaptation importante de modèle observé ailleurs?
 3. D'une conception originale?
22. Combien de temps (approximativement) se serait écoulé depuis que l'idée vous est venue jusqu'au lancement des travaux d'installation (implantation)?
____ mois ou ____ années
23. Forme d'organisation juridique de l'entreprise ____

1. Propriétaire unique
2. Société par action
3. Autres: (précisez)

24. Avez-vous des partenaires? a) 1 = Oui; 2 = Non _____

b) Combien? _____

Si vous n'êtes pas propriétaire unique c) Quelle est votre apport (% des avoirs)?

en Capital	_____
en biens	_____
Autres:.....	_____

d) Quelles raisons vous ont incité à vous adjoindre des partenaires?

1. Complément d'expertise technique	1	_____
2. Complément de compétence en gestion	2.	_____
3. Raisons de financement	3.	_____
4. Apports de ressources physiques	4.	_____
5. Apports de ressources technologiques	5.	_____
6. Autres: ...	6.	_____

25. Avez-vous eu des occasions privilégiées qui vous ont avantageé sur le plan de la réalisation de votre entreprise?

1 = Oui; 0 = Non _____

Lesquelles? Précisez-en la nature

26. Le projet d'entreprise que vous avez mené à terme est-il le seul que vous avez considéré ou avez-vous eu à en abandonner d'autres?

Stade du projet à l'abandon	Nombre/ Fréquence	Principales raisons
1. Idées d'affaires		
2. Projet bancable		
3. Montage ou implantation		
4. Exploitation commerciale		

Fréquence 3: beaucoup 2: peu (Nombre) 1: très peu (Nombre)

N.B

Pour les questions suivantes, nous vous demandons de considérer vos réponses en vous situant à chacune des trois principales étapes ici considérées de votre cheminement.

1. Première étape ou phase de gestation qui couvre les études diverses et la recherche de ressources requises (décision, idée, opportunité, plan d'affaires).
2. Seconde étape ou phase d'implantation, concerne l'acquisition des ressources et la mise en place des structures indispensables de base (équipements, technologie, locaux, employés, etc.) au fonctionnement effectif de l'entreprise.
3. Troisième étape ou phase de démarrage qui prend cours avec la première livraison et couvre la période d'entrée sur le marché (mise en opération).

27. Considérant les trois différentes phases identifiées de votre cheminement dans la réalisation de votre entreprise, déterminez les ressources dont vous avez eu principalement besoin et qui vous ont permis de poursuivre votre projet.

Ressources	PHASES		
	Gestation	Implantation	Démarrage
1. Ressources financières			
2. Main-d'oeuvre qualifiée			
3. Matières premières			
4. Équipements de production			
5. Pièces de rechange			
6. Locaux et aménagement			
7. Matériel et ameublement			
8. Services conseil			
9. Services de faire.			
10. Autres, précisez			

EXISTENCE DE PROBLEMES DE RARETE DES RESSOURCES

28. Avez-vous rencontré des problèmes à l'acquisition des ressources requises à différentes phases de votre cheminement?

1 = Oui; 2 = Non —

Si oui, de quelle nature sont ces problèmes et quelle en est l'importance?

5 = Très important	4 = Important	3 = Moyennement important
2 = Peu important	1 = Insignifiant	

Nature des problèmes	Importance à chaque phase		
	Gestation	Implantation	Démarrage
1. Manque de ressources financières			
2. Manque de ressources physiques			
3. Manque de ress. technologiques.			
4. Manque de main-d'oeuvre qualifiée.			
5. Manque de service de support			
- conseiller en gestion			
- sous-traitance			
6. Autres, précisez			

SECTION III

Disponibilité et accessibilité des ressources de financement

A. Sources de fonds

29. a) Quelles sont les principales provenances des fonds ayant financé les dépenses et les investissements effectués à différentes phases de la création de votre entreprise?
- b) Classez ces sources par ordre d'importance relative (utilité), relativement à la réalisation du projet ou à l'ensemble du cheminement.
- c) Classez-les par ordre d'importance quantitative (montant de fonds fournis).

Grille des sources de fonds

Principales sources de fonds	Phases	Ordre d'importance relative (rang 1 = plus imp.)	Ordre par l'importance des sommes
#	Gestation		
1. Épargne personnelle	#: _____		
2. Parents, famille	#: _____		
3. Amis, connaissance	#: _____		
4. Associés	#: _____		
5. Associations, tontines	Implantation		
6. Banques, caisses;	#: _____		
7. Capital de risque	#: _____		
8. Fournisseurs	#: _____		
9. Clients	#: _____		
10. Organismes, Autres	Démarrage		
(précisez).....	#: _____		
.....	#: _____		
.....	#: _____		
.....	#: _____		

30. Ouverture au financement institutionnel

- a) Avez-vous au moins une fois fait recours à votre banquier/caissier pour emprunter des fonds pour financer votre projet ou votre entreprise?
- 1 = Oui; 2 = Non —
- b) Si c'est non, pour quelles principales raisons?

Raisons:

c) Si c'est oui, dans quelle mesure faites-vous recours à votre banquier/caissier?

3 = Souvent; 2 = Quelquefois; 1 = Rarement ou occasionnellement

Nature des emprunts demandés	Fréquence

d) Est-ce que les instituts financiers vous ont au moins une fois refusé du financement?

3 = beaucoup de fois 2 = quelquefois 1 = très peu de fois

Type de prêts requis et refusé	Fréquence	Pour quelles raisons

31. Outre les sources utilisées, étiez-vous informé de l'existence d'autres sources?
Comment en avez-vous été informé?

Echelles de mesure Connaissances des sources

4=Très bonne connaissance 3=Bonne connaissance 2=Faible connaissance
1=Très faible connaissance

Sources d'informations

1= Soi-même ou l'entourage 2= Programmes spécialisés 3= Services conseils
4= Autres (précisez)

Principales sources de fonds	Phases	Connaissance des sources de financement	Sources d'informations
1.Épargne personnelle 2. Parents, famille 3. Amis, connaissance 4. Associés 5. Associations, tontines 6. Banques, caisses 7. Capital de risque 8. Fournisseurs 9. Clients 10. Organismes, Autres	Gestation Implantation Démarrage <hr/> Globalement	<hr/>	<hr/>

32. Classez par ordre d'importance vos sources privilégiées d'information sur les possibilités de financement offertes par le marché.

Sources privilégiées d'information	Rang

33. Si vous aviez à recommencer, quelle(s) source(s) de financement rechercheriez-vous et pourquoi?

Sources de financement privilégiées	Raison

B. Disponibilité des fonds et problèmes d'accès aux ressources de financement

34. Percevez-vous un quelconque niveau de difficultés liées à la recherche et à l'accès aux ressources financières requises à différentes phases de la création de votre entreprise?

Echelle de mesure de l'importance des obstacles/difficultés.

5=Très important 4=Important 3=Moyennement important 2=Peu important
1=Très peu important

Grille	Principaux obstacles/difficultés	Importance
Gestation		
Implantation		
Démarrage		

35. À quels facteurs rattachez-vous plus de facilités à accéder au financement par les institutions financières?

Y-a-t-il des différences entre institutions ?	Facteurs de facilité
1. Banques commerciales 2. Banques populaires 3. Caisses d'épargne 4. Banque de développement 5. Autres:.....	

36. Pensez-vous qu'en dehors du système bancaire, il est plus facile de trouver des capitaux suffisants pour financer des activités d'entreprises?

Possibilités considérées	Facteurs de facilités

37. Quelles conséquences potentielles ou effectives percevez-vous sur le plan de la création des entreprises, du fait de la pénurie des ressources financières?

	Conséquences effectives	Conséquences potentielles
Conséquences sur la création de PME		
Conséquences sur la viabilité ou la performance des P.M.E		

38. Quelles solutions proposeriez-vous pour que les entrepreneurs ou les entreprises nouvelles aient moins de difficultés à trouver les capitaux requis pour financer leurs activités?

Solutions considérées:
confirment les obstacles identifiés si elles sont de nature à les lever

SECTION IV

**Disponibilité et accessibilité des ressources non-financières
sur le marché local**

39. En dehors de toute question de fonds, avez-vous eu des problèmes à trouver sur le territoire Rwandais des ressources dont nécessitait la réalisation de votre entreprise?

1 = Oui; 0 = Non

Précisez à l'aide de l'échelle ci-après, la nature des problèmes rencontrés.

Problèmes rencontrés: Essai de codification

- | | | | |
|----------|------------------------------------|----------|-----------------------------------|
| 1 | = Problèmes importants de quantité | 2 | = Problèmes importants de qualité |
| 3 | = Problèmes mineurs de quantité | 4 | = Problèmes mineurs de qualité |
| 5 | = Quasi-pénurie de ressources | 6 | = Autres (précisez) ... |

Grille

Ressources considérées	PROBLÈMES	RENCONTRÉS	
	Gestation	Implantation	Démarrage
1. Main-d'oeuvre qualifiée.			
2. Matières premières.			
3. Équipements de production et technologie.			
4. Pièces de rechange.			
5. Locaux et aménagement.			
6. Matériel et ameublement.			
7. Services conseil.			
8. Services de sous-traitance ou d'exécution de travaux.			
9. Autres, précisez.			

Explications:

.....

40. Des ressources utilisées pour la réalisation de votre entreprise, lesquelles sont acquises sur le marché Rwandais et dans quelles proportions ont-elles été utilisées relativement aux mêmes ressources importées?

Ressources acquises sur le marché domestique.	Importations relatives (%)		
	Gestation	Implantation	Démarrage
1. Main-d'œuvre qualifiée			
2. Matières premières			
3. Équipements de production et technologie			
4. Pièces de rechange			
5. Locaux et aménagement			
6. Matériel et ameublement			
7. Services conseil			
8. Services de sous-traitance ou d'exécution de travaux			
9. Autres, précisez			

100% = Ressources importés directement par l'entreprise
 +
 Ressources acquises sur le marché domestique
 (fournies par des importateurs ou par des producteurs locaux)

41. Dans l'ensemble, la pénurie de ressources physiques et technologiques sur le marché local a-t-elle affecté de façon significative la réalisation de votre entreprise?

Echelle	De quelle façon	
	Physiques	Technologiques
1. Très affecté		
2. Moyennement affecté		
3. Peu affecté		
4. Insignifiant		

42. a) Existe-t-il sur le territoire Rwandais des ressources que vous n'utilisez pas mais que vous pourriez utiliser?

1 = Oui; 0 = Non

- b) Si oui, de quelle nature sont-elles et dans quelle mesure seraient-elles intéressantes?

- Codes (*)
- 1 = Important potentiel de substitution à l'importation
 - 2 = Important potentiel pour le développement des innovations
 - 3 = Important substitut à d'autres ressources locales
 - 4 = Faible potentiel ne pouvant pas justifier les coûts d'exploitation (utilisation)
 - 5 = Autres, précisez...

Ressources (nature)	Raisons de non-utilisation (qualité, quantité, exploitation...)	Intérêt (*) d'utilisation
1. Main-d'oeuvre qualifiée		
2. Matières premières		
3. Équipements de production et technologie		
4. Pièces de rechange		
5. Locaux et aménagement		
6. Matériel et ameublement		
7. Services conseil		
8. Services de sous-traitance ou d'exécution de travaux		
9. Autres, à préciser.....		

43. Y a-t-il sur le marché/territoire Rwandais des ressources que vous auriez pu utiliser dans votre cheminement mais sur lesquelles vous n'aviez pas ou assez d'information concernant leur existence ou leur utilisation.

Type de ressources	Problèmes d'information(*)		
	Gestation	Implantation	Démarrage

(*) Précisez la nature de l'information non possédée, si en rapport avec l'utilisation ou l'existence même des ressources, ou autre.

44. Quelles mesures proposeriez-vous pour que le problème de manque de ressources sur le marché Rwandais se pose moins aux créateurs d'entreprises?

--

SECTION V

Disponibilité (Information) et accessibilité des ressources sur le marché extérieur

45. Dans quelles mesures avez-vous fait ou faite actuellement acquisition de ressources sur des marchés extérieurs?

Utilisez l'échelle suivante: Fréquence/Importance

6=Régulièrement et très important 5=Régulièrement et moyennement important
4=Régulièrement et peu important 3=Occasionnellement et très important
2=Occas. et moyennement important 1=Occasionnellement et peu important

Phase de création	Type de ressources acquises	Fréquence/ importance(*)	Substituabilité par des produits locaux 1=Oui; 0=non
Gestation	1.Main-d'oeuvre qual. 2.Matières premières 3.Équipements et techn. 4.Pièces de rechange 5.Locaux et site 6.Matériel et meubles 7.Services conseil 8.Services de faire 9. Autres, à préciser		
Implantation	idem		
Démarrage	idem		

La Problématique d'approvisionnement

46. Avec combien de fournisseurs extérieurs êtes-vous en relation?

Marchés en amont	Nombre de fournisseurs		
	Importants (principaux)	Moins importants (secondaire)	Total
Pays limitrophes			
Autres Pays d'Afrique			
Europe, URSS			
Asie			
Australie			
Amérique Latine			
Amérique du Nord			
Total			

47. De quels types sont vos principaux fournisseurs: des fabricants, des distributeurs agréés, des revendeurs (seconde main ou occasion), des commerçants de détail, autres...?

Ressources fournies	Caractéristiques-fournisseurs
Technologies	
Equipements	
Pièces de rechange	
Matières premières	
Autres, à préciser	

48. Lors du choix de vos fournisseurs étrangers, aviez-vous assez d'informations à leur sujet ou concernant d'autres fournisseurs potentiels?

	Gestation	Implantation	Démarrage
Niveau d'information concernant le ou les fournisseurs ciblés.			
Niveau d'information sur d'autres fournisseurs potentiels.			

Echelle. 4=Très bon 3=moyen 2=faible 1=très faible.

49. Par quels moyens ou occasions avez-vous eu l'information concernant l'existence de vos fournisseurs étrangers?

Sources d'information

50. Quelles difficultés percevez-vous à l'identification de fournisseurs extérieurs et à l'établissement des contacts?

Evaluez l'importance de ces difficultés à différentes phases de votre cheminement.

Echelle : 5=Très importantes difficultés 4=importantes difficultés

3=Moyennement important 2=Peu important 1=Très peu important

Difficultés, relativement à :	Importance relative des difficultés		
	Gestation	Implantation	Démarrage
<u>La recherche de fournisseurs</u>			
.....			
.....			
.....			
.....			
<u>L'établissement des contacts</u>			
.....			
.....			
.....			
.....			

51. a) Une fois les contacts établis avec d'éventuels fournisseurs, rencontrez-vous d'autres problèmes sur le plan de l'établissement et respect des accords ou plutôt d'ordre pratique?

1 = Oui; 2 = Non

- b) Si oui, lesquels et de quelle importance sont-ils?

Echelle 5 = Très important (handicap crucial que l'on ne sait pas contourner)

4 = important (handicap sérieux mais que l'on arrive à contourner ou éviter)

3 = Moyennement important (problèmes connus souvent mais généralement résolus sans occasionner des pertes ou coûts importants)

2 = Peu important (problèmes connus moins souvent et dont les solutions sont très peu coûteuses)

1 = Très peu important (plutôt rares et peu coûteuses).

Problèmes rencontrés	Importance	Rang
<u>Côté fournisseur</u> <u>Côté importateur</u> <u>(entrepreneur)</u>		

52. Pouvez-vous obtenir de vos fournisseurs des facilités de règlement importantes vous permettant d'acquies des ressources requises quand les capitaux ou devises disponibles sont insuffisants?

Distinguez les cas de fournisseurs importateurs, fournisseurs producteurs locaux et fournisseurs extérieurs.

Fournisseurs	Evaluation des facilités obtenues et facteurs déterminants
Fournisseurs extérieurs	
Importateurs (distributeurs) locaux	
Producteurs locaux	

53. Quels inconvénients ou pertes percevez-vous du fait du contexte d'approvisionnement sur des marchés extérieurs? Classez-les par ordre d'importance.

Inconvénients ou pertes perçues	Rang
- Coût - Délais - Communication - Permis d'importation - Perte et avarie - Autres. (à préciser) - -	

54. Dans quelle mesure avez-vous pris conscience de l'importance des pertes inhérentes au contexte d'importation, à différentes phases du processus de création de votre entreprise?

	Gestation	Implantation	Démarrage
Importance des pertes (*)			

(*) Echelle

5 = Très importantes pertes 4=Pertes importantes
3 = Moyennement importantes 2=Peu importantes 1 =Très peu importantes

55. Avez-vous déjà tiré profit d'une quelconque coopération entre entreprises dans le sens de facilités d'accès aux ressources requises?

Gestation	Implantation	Démarrage

56. Si certains problèmes d'approvisionnement sont communs avec une ou d'autres entreprises, envisagez-vous des solutions communes visant à faciliter l'accès aux ressources?

1 = Oui; 2 = Non

57. Quelles solutions proposeriez-vous pour résoudre ou réduire les problèmes de ressources non-financières?

Solutions proposées	Problèmes identifiés

58. Que proposez-vous pour réduire les difficultés ou résoudre les problèmes d'accès aux fournisseurs extérieurs, que rencontrent les créateurs d'entreprises (PME)?

--

SECTION VI

Relation entre rareté des ressources financières et rareté des autres ressources

59. Des difficultés d'accès aux ressources financières ou aux ressources non-financières, rencontrées, lesquelles en général, avez-vous le mieux su surmonter?

--

60. a) Diriez-vous qu'en général l'accès aux capitaux assure l'accès aux autres ressources requises?

1 = Oui; 2 = Non

—

- b) Si non, pour quelles principales raisons?

--

61. Dans quelle mesure estimeriez-vous que les problèmes de ressources vécus sont principalement dus au manque de capitaux (ou de devises)?

	Le manque de capitaux/devises est le principal problème?
Gestation	
Implantation	
Démarrage	

62. Croyez-vous que la pénurie des ressources non-financières influence négativement l'accessibilité et la disponibilité des capitaux? Dans quelle mesure?

	De quelle façon
1. Très significatif	
2. Significatif	
3. Moyennement significatif	
4. Peu significatif	
5. Très peu significatif	

.....
..

Annexe C (1)

~~Aide~~ MEMOIRE SIMPLIFIE POUR L'ELABORATION D'UN DOSSIER
D'INVESTISSEMENT INDUSTRIEL POUR LES PME.

I. RENSEIGNEMENTS SUR LE (S) PROMOTEUR (S)1.1. Renseignements généraux.

- 1.1.1. Adresse, téléphone, télex du (des) promoteur (s)
- 1.1.2. Dénomination précise de l'entreprise pour les sociétés ou associations : statut juridique, composition des organes de décision, d'administration et de gestion, siège social.
- 1.1.3. Activités actuelles du (des) promoteur (s)
- 1.1.4. Bref historique de l'entreprise, comprenant la date création, changement de raison sociale, etc...
- 1.1.5. Renseignements sur le directeur, les promoteurs et les associés les plus importants.
- 1.1.6. Aspects organisationnels (personnel employé: cadres, employés, ouvriers...).

1.2. Renseignement financier.

- 1.2.1. Tableau des recettes et dépenses sur les activités antérieures.
- 1.2.2. Participation au financement du projet.

1.3. Garanties offertes.

Garanties à fournir en cas de demande de crédit

II. RENSEIGNEMENTS SUR LE PROJET.2.1. Objectif et administration de l'Entreprise

Objectifs, administration et gestion de la future entreprise.

2.2. Etude du marché.

- 2.2.1. Définition des produits à fabriquer et leurs caractéristiques techniques, dimensionnelles, présentation commerciale.
- 2.2.2. Présentation sommaire du marché (estimation des besoins annuels, quantités à produire, prix des produits similaires sur le marché et prix de vente de l'usine projetée)
- ~~2.2.3. Renseignements à fournir en cas de demande de crédit.~~
- 2.2.3. Capacité de production de l'unité (théorique et pratique)
- 2.2.4. Programme de production annuelle suivant les besoins du marché.

2.3. Renseignements techniques

- 2.3.1. Site du projet et justification de l'emplacement
- 2.3.2. Processus de fabrication (en distinguant les différentes étapes du projet).
- 2.3.3. Qualifications requises du personnel

2.3.4. Liste des machines sélectionnées avec leur prix, origine et leurs caractéristiques propres (notice technique)
Fournir les factures proforma.

2.3.5. Listes et prix du matériel d'équipement auxiliaire et pièce détachées.
Fournir les factures proforma.

2.3.6. Energie (nature, puissance requise, source)

2.3.7. Bâtiments : types, nombre et superficie

2.3.8. Schéma d'implantation des machines

2.3.9. Système de protection du personnel et l'environnement

2.4. Coût et plan de financement :

2.4.1. Coût du projet

2.4.1.1. Frais immobilisés :

- Frais de constitution de la société
- Frais d'emprunts
- Frais de premier établissement
- Frais financiers intercallaires : Intérêts à payer avant l'exploitation de l'entreprise

2.4.1.2. Immobilisations corporelles.

- Terrain (coût d'acquisition et d'aménagement)
- Infrastructure
 - . Construction
 - . raccordement d'électricité et d'eau (Réseau électrogaz, groupe électrogène ou pompe à eau)
 - . Installation téléphonique
- Machines de production et équipements auxiliaires
 - . Prix rendu Kigali
 - . Coût d'installation
- Matériel roulant
- Matériel et mobilier de bureau

2.4.1.3. Fonds de roulement de départ

2.4.1.4. Divers et imprévus

2.4.1.5. Tableau récapitulatif du coût du projet

2.4.2. Plan de financement

- Apports propres
- Emprunts à demander et les conditions souhaitées.

2.5. Tableau des recettes et dépenses sur 5 ans

Année	1	1/...../5
- Chiffre d'Affaires	(1)	!
- Consommations intermédiaires (2)	!	
. Matières et fournitures consommées	!	
. Services consommés*	!	
. Transports consommés	!	
Valeur ajoutée (1)-(2)=(3)	!	
- Autres charges de gestion (4)	!	
. Frais divers de gestion (cotisation)	!	
. Frais du personnel**	!	
. Impôts personnels et taxes	!	
Cash-Flow brut (3)-(4)= (5)	!	
- Autres charges d'exploitation(6)	!	
. Frais financiers	!	
. Amortissements	!	
Résultats bruts d'exploitation (5)-(6)=(7)	!	
- Impôts sur les bénéfices industriels et commerciaux (8)	!	
Résultats nets d'exploitation (7)-(8)=(9)	!	
Cash-Flow net :(9)+Amortissement	!	

* Services consommés : Eau, Electricité, maintenance, réparation, Entretiens, carburants, loyer, P.T.T, commissions bancaires

Fournitures de Bureau

** Frais du personnel : Salaire, indemnités de mission, Soins médicaux.

(1) Suggestion du Ministère de l'industrie, des Mines et de l'Artisanat.
Pour plus de détails concernant le contenu d'un dossier d'investissement telle que requis par l'administration rwandaise, se référer au Guide des investisseurs, Ministère des finances et de l'économie, 1989.

ANNEXE D

Tableau 4.0 : Analyse de l'endettement selon le secteur d'activité des entreprises,
le fait d'expérience en affaires et niveau de formation de l'entrepreneur

Endettement supérieur à 50%, le cas des créateurs ayant de l'expérience et une formation de niveau:	SECTEURS D'ACTIVITE					
	Papier	Alimen.	Chimie	Métal	Textile	Plastic
- universitaire	1	0	1	1	0	1
- secondaire	0	1	1	0	1	0
- primaire	0	0	1	1	0	0
total	1	1	3	2	1	1
âge moyen	50	58	46	40	47	51
<hr/>						
<u>le cas de nouveaux entrepreneurs</u> de niveau de formation :						
- universitaire	1	1				
- secondaire	1	0				
total	2	1				
âge moyen	54	39				

suite du **Tableau 4.0**

Endettement inférieur à 50%, le cas des créateurs ayant de l'expérience et une formation de niveau:	SECTEURS D'ACTIVITE					
	Meuble	Alimen.	Chimie	Métal	Minér.	Cuir
- secondaire	0	2	0	0	2	0
- primaire	1	0	1	1	0	0
total	1	2	1	1	2	
âge moyen	42	40	35	43	53	
<hr/>						
<u>le cas de nouveaux entrepreneurs</u> de niveau de formation :						
- secondaire	0	1	0	1	0	1
total	0	1	0	1	0	1
âge moyen		29		32		35