



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

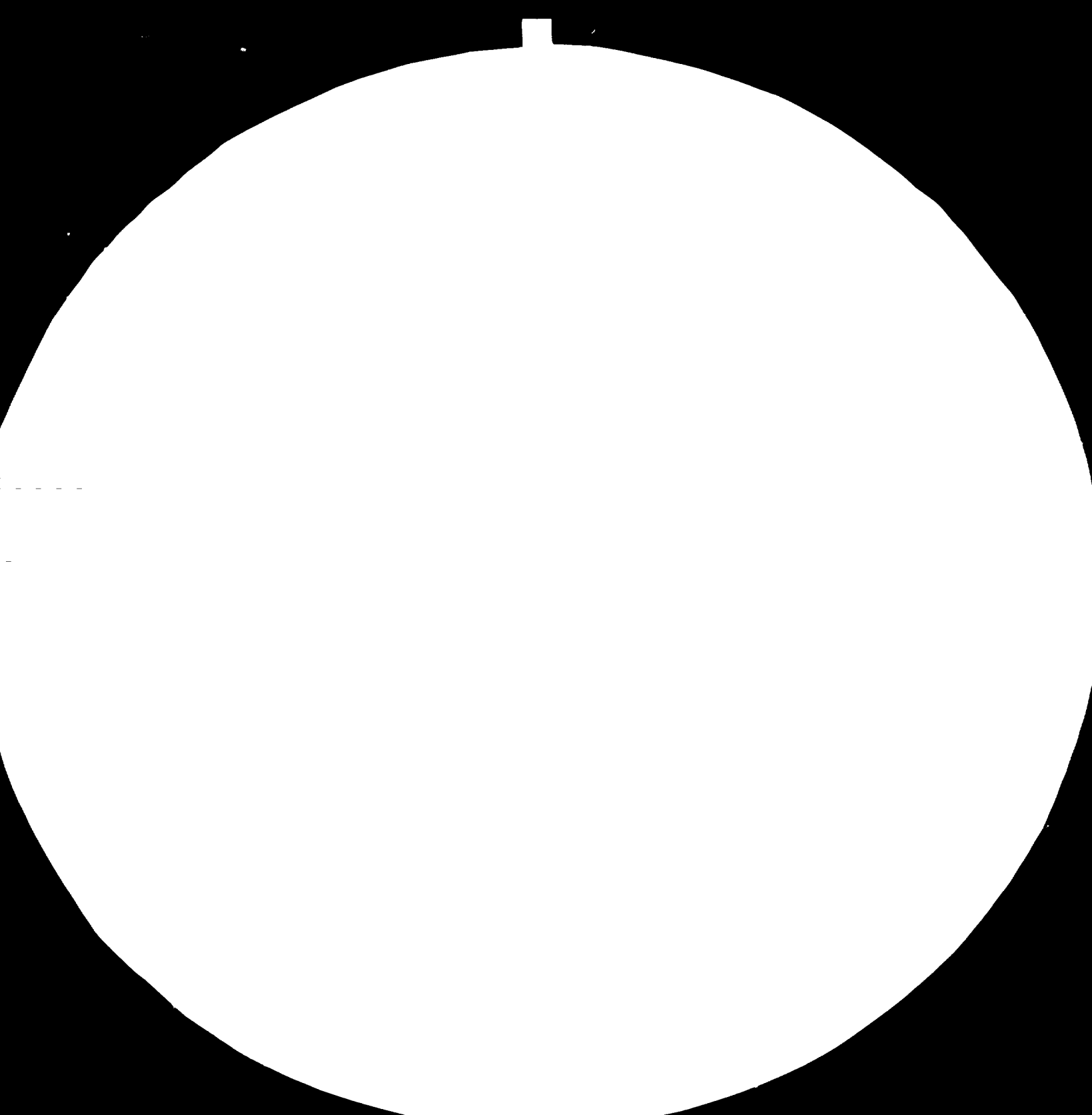
FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org





1.28



1.6



1.8



Microcopy Resolution Test Chart

Resolution Test Chart, NBS 1963-A

12841

Burundi.
PROJET
PROMOTION INDUSTRIELLE
ET
TRANSFERT DE TECHNOLOGIE.]
DP/ BDI/ 31/008.

1983

RAPPORT
AU GOUVERNEMENT
DE LA
REPUBLIQUE DU BURUNDI
31 decembre 1982.

(Projet)

1041

Préparé par Hubert SAINTMONT.
Conseiller technique principal.

Le présent rapport n'a pas été présenté pour approbation à l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel. Celle-ci ne partage donc pas obligatoirement les opinions qui y sont exprimées.

TABLE DES MATIERES

	Page
INTRODUCTION	3
RESUME DES RECOMMANDATIONS	5
<u>Première partie:</u>	
CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	6
I Les objectifs du projet.	6
A - Promotion des promoteurs	7
B -Transfert de technologie	8
C -Information	9
D -Artisanat et petites industries	10
II Les moyens d'action.	15
A -Personnel d'encadrement	15
B - Les techniciens "juniors"	16
C -Formation et bourses	16
III La place du centre	17
<u>Deuxieme partie:</u>	
HISTORIQUE ET SITUATION DU PROJET BDI/81/008	18
I- Interventions de l'ONUDI	18
II-Assistance au centre de promotion industrielle	20
<u>Annexe</u>	
Les principaux projets industriels	25

AVERTISSEMENT

Au moment où se termine la mission du conseiller technique principal, responsable du projet de promotion industrielle de l'ONUDI au BURUNDI, depuis le 20 mars 1980, il n'est pas inutile, conformément à la règle, de présenter un rapport final, en forme de recommandations, pour tirer les enseignements du travail effectué durant cette période.

Il faut signaler cependant que le présent rapport a été rédigé après que son auteur ait quitté le BURUNDI, de ce fait, certains points ont été traités de mémoire. L'auteur n'ayant pas à sa disposition toute la documentation nécessaire, s'excuse à l'avance des oublis et des imprécisions de détail qui pourraient s'y être glissés de ce fait.

INTRODUCTION

Le travail réalisé par le CTP durant ces trois années s'est déroulé dans le cadre de deux projets consécutifs, dont les orientations étaient légèrement différentes. La première partie, qui s'est terminée le 31 dec. 1981, s'était réalisée dans le cadre du projet BDI/ 77/006 "Promotion industrielle". Ce projet fonctionnait depuis 1977, date à laquelle il avait succédé à un autre projet déjà existant. Il était placé auprès du Ministère du Commerce et de l'Industrie, et plus spécialement de ses deux départements de l'Industrie et de l'Artisanat. Il avait pour but de réaliser, en collaboration avec ces deux départements, des études de projets industriels, ainsi que des opérations de promotion.

A ce titre, le projet a obtenu des résultats satisfaisants, on trouvera, dans la deuxième partie du présent rapport, un rappel des principales réalisations.

Toutefois, le cadre administratif dans lequel était inséré le projet BDI 77/006 paraissait trop étroit, c'est pourquoi, dès l'année 1980, le CTP était amené à suggérer la création d'un organisme spécialisé, qui regrouperait l'ensemble des activités d'études, de promotion et d'assistance aux entreprises industrielles : le "CENTRE DE PROMOTION INDUSTRIELLE". Le Gouvernement a reconnu le bien fondé de cette proposition, et a créé le CPI par un décret du 5 mai 1981, conforme, dans ses grandes lignes à ladite proposition.

Le Centre est devenu opérationnel à partir de janvier 1982, parallèlement, le projet est entré dans une nouvelle phase, conforme à cette transformation. Le projet BDI 81/003 a pris le relais du BDI 77/006, il prévoyait une aide accrue et plus diversifiée que le précédent, il intégrait un volet spécifique: "Transfert de technologie", et était ainsi mieux adapté que le précédent aux besoins propres du BURUNDI.

Toutefois, les problèmes de trésorerie du PNUD ont amené, avec l'accord du Gouvernement, une restriction sévère des moyens mis à la disposition du projet en 1982. De leur côté, les moyens matériels et humains consacrés par le Gouvernement au CPI sont restés en deça de ce qui était prévu. Du fait de ces restrictions, le CPI et le Projet sont restés en position d'attente durant l'année 1982 et n'ont pas pu réaliser pleinement les objectifs qui leur avaient été assignés.

Compte tenu de l'expérience ainsi accumulée, on a tenté d'en résumer ci après les conclusions et recommandations.

RESUME DES RECOMMANDATIONS

I- En ce qui concerne les objectifs du projet, aider le CPI à développer les directions d'action suivantes:

A) Attacher une attention particulière à la formation et à la promotion des promoteurs industriels privés, et de leur personnel.

B) Renforcer le volet transfert de technologie, éviter de placer une confiance aveugle dans les sous-traitants et partenaires techniques.

C) Recueillir des informations et effectuer des études systématiques sur les problèmes généraux de l'économie du BURUNDI.

D) Prendre en charge l'assistance au développement de l'artisanat industriel et de la petite entreprise industrielle, mais laisser l'artisanat traditionnel à d'autres organismes plus compétents dans ce domaine.

II-En ce qui concerne les moyens d'action mis à la disposition du CPI, tant matériels qu'humains, ils doivent être renforcés sensiblement, en particulier :

A) Renforcer l'encadrement technique par des techniciens de bon niveau.

B) Renforcer les jeunes techniciens, et veiller à leur formation pour préparer la relève.

C) Privilégier la formation sur le tas avant de recourir à la formation à l'étranger.

III- En ce qui concerne l'insertion du CPI dans les organismes chargés de promouvoir le développement:

A) Renforcer la collaboration avec les autres ministères, en particulier celui du Plan.

B) Institutionnaliser le CPI, lui donner une forme de monopole, et le substituer à la commission technique des investissements.

PREMIERE PARTIE

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

I LES OBJECTIFS DU PROJET

Les étapes classiques de la création d'industries comprennent l'identification d'opportunités, l'étude de préfactibilité, puis de factibilité, la recherche du financement et celle du partenaire technique, et enfin la phase de réalisation. Ce scénario, appliqué dans la plupart des pays en développement, repose sur un certain nombre de postulats implicites, et suppose l'existence de conditions structurelles préalables, qui sont loin d'être toujours réalisées.

Trop souvent, en effet, on suppose que beaucoup de créations industrielles, sont potentiellement possibles, que le frein principal réside dans la difficulté du financement, que les problèmes techniques peuvent toujours être résolus par le choix d'un partenaire technique approprié. Enfin les problèmes commerciaux sont sous estimés.

L'expérience, tant des pays en développement que des pays industrialisés montre que ce schéma n'est pas réaliste, les problèmes de financement sont rarement l'obstacle majeur. Pour qu'un projet industriel puisse se développer, il faut que soient réunies, dans l'ordre de priorité, les conditions suivantes:

a) Facteurs techniques: Matières premières, énergie, main d'œuvre, infrastructure : transports, services, sous-traitance, etc, dans les conditions spécifiques du pays.

b) Promoteur compétent et motivé, qui prenne en charge la réalisation du projet, et s'en responsabilise complètement, en y participant financièrement.

c) Marché potentiel, suffisant pour assurer la vie de l'entreprise, étudié à fond.

Quand ces trois conditions sont réunies, il est presque toujours facile de trouver le financement nécessaire, et le partenaire technique, encore que les négociations avec ce dernier pour le transfert de technologie posent des problèmes qui ne sont pas toujours résolus de façon optimale pour les intérêts du pays receveur.

Enfin la promotion industrielle ne s'arrête pas à la signature du contrat, une aide est toujours nécessaire jusqu'à ce que l'industrie ait atteint son régime de croisière, ce qui peut demander plusieurs années.

C'est pourquoi, l'objectif du Centre de Promotion Industrielle ne doit pas être seulement d'effectuer de nombreuses études, mais aussi de travailler à créer les conditions d'environnement et d'infrastructures nécessaires à leur réalisation efficace telles qu'elles viennent d'être énumérées.

Dans la situation particulière du BURUNDI, outre les problèmes bien connus de matières premières et d'énergie, il semble qu'il faille s'attacher en priorité aux points suivants:

A) La promotion des promoteurs: Il faut susciter des promoteurs compétents et motivés, possédant un minimum de compétence technique pour dominer, au moins dans ses grandes lignes, et si possible dans ses détails, la technologie de la branche et disposant des capitaux suffisants pour couvrir par des apports personnels, une part des investissements suffisante pour limiter les nécessités d'emprunt.

On ne s'improvise pas industriel, en effet, le succès d'une industrie ne se conçoit pas sans "managers" ayant une expérience de la profession, tant sur le plan de la gestion que sur celui de la technique, ce dernier point étant aussi important que le premier.

Le manque de promoteurs, présentant ces caractéristiques, est incontestablement le principal frein à l'industrialisation du BURUNDI. Il existe certes une catégorie d'entrepreneurs actifs et compétents dans la branche commerciale, une tâche

primordiale du CFI doit être de favoriser le recrutement dans leur sein, de vrais promoteurs industriels, de les sensibiliser, de les aider par des conseils, de l'information, et éventuellement de la formation, outre les services qui peuvent leur être donnés, tels que: comptabilité, organisation, études de marché.

B.) Transfert de Technologie.

Le développement industriel, dans la situation du BURUNDI suppose un transfert complet de technologie, dont l'objectif, est il besoin de le souligner, est le plein développement de celle ci, et son insertion dans l'économie nationale, ainsi que l'acquisition de la technologie par le personnel national.

C'est une tâche longue et difficile, car elle suppose l'acquisition de connaissances et de méthodes, non seulement par le promoteur lui même, mais encore par tout le personnel, tant d'encadrement et de maîtrise, que d'exécution, alors qu'il ne possède pas toujours les traditions et les connaissances de base, nécessaires à une absorption rapide de technologie nouvelle. Si elle n'est pas réalisée, deux situations extrêmes peuvent se présenter: Ou bien l'entreprise restera perpétuellement un corps étranger dans le tissu économique national: conduite par un personnel expatrié, ses retombées resteront faibles, ou bien elle échouera purement et simplement, et disparaîtra.

Pour que le transfert de technologie réussisse, il faut que la création industrielle soit prise en charge par le pays, dès son initiation. Il est bien évident que les études, la conception, la mise en route, ne peuvent se réaliser qu'avec l'aide d'un ou plusieurs partenaires techniques étrangers, détenteurs de la technologie à transférer, mais, il faut que les nationaux soient associés dès le début à ces tâches, que la partie Burundaise ne se mette pas, pieds et poings liés entre ses mains, et conserve jusqu'au bout le contrôle de l'opération.

Dans ce domaine, le rôle du CFI est fondamental et c'est dans ce but qu'a été introduit le volet "transfert de technologie" dans le projet BDI/81/008, mais il est non moins nécessaire que la partie nationale prenne le relais. Il ne suffit pas en effet de sous-traiter une étude, puis de traiter avec une entreprise étrangère pour la réalisation de l'usine, il faut encore que ces opérations soient ordonnées, suivies, contrôlées

évalués par un organisme national suffisamment fort pour exercer une action efficace.

Il faut souligner que les projets pour lesquels un appui de l'ONUDI a été fourni ont été des succès ou sont en voie d'en être (minoterie, verrerie-bouteillerie, briqueterie, etc.). Il serait facile de citer d'autres opérations qui n'ont pas bénéficié du même appui, et qui pourraient être des échecs.

Le rôle du CPI ne doit donc pas se limiter à sous-traiter des études, il doit mener lui-même, avec l'aide de l'ONUDI, les travaux préalables de détection des opportunités, préparer des cahiers des charges stricts et complets, en contrôler l'exécution, évaluer les études sous traitées, participer et collaborer à leur exécution, en assurer le suivi pendant une période assez longue.

C) Information:

L'évaluation des études industrielles, la projection d'entreprises nouvelles, l'évaluation des projets, nécessitent une information sur les paramètres économiques du BURUNDI, qui n'existe pas actuellement. La collecte et l'évaluation des données dans ce domaine font expressément partie des tâches assignées au CPI. Un "guide des investisseurs" a été récemment préparé par le ministère du plan. Ce document donne des indications précieuses pour d'éventuels investisseurs, bien que, signalons le au passage, il sous estime le rôle du CPI.

Pour précieuses qu'elles soient, ces indications doivent être complétées par des informations plus techniques, à l'usage des préparateurs et des évaluateurs de projets industriels, c'est ainsi qu'il est nécessaire d'effectuer une étude d'ensemble des conditions économiques, il faut en particulier définir les paramètres essentiels du BURUNDI, tels que:

- a) Structures de consommation,
- b) Réseaux de distribution,
- c) Disponibilité et productivité de la main d'œuvre
- d) Informations sur les marchés des pays susceptibles d'acheter les produits du BURUNDI, par exemple, ceux de la CEPGL.

A défaut de détenir ces informations, les études de marché effectuées au niveau de chaque projet industriel risqueraient

de rester superficielles, de même, elles sont indispensables pour définir les politiques commerciales des entreprises nouvelles ou existantes.

Un expert en commercialisation a été prévu au projet EDI 81/008, sa description de poste prévoit expressément une étude d'ensemble du marché du BURUNDI, il serait utile qu'il s'y attache à bref délai.

En ce qui concerne l'évaluation économique des projets, il serait également nécessaire de disposer d'informations qui font actuellement défaut. En effet, les projets industriels ne font pas jusqu'ici l'objet d'évaluations systématiques au moment de leur approbation par la commission nationale, il serait souhaitable d'introduire les méthodes scientifiques d'évaluation préconisées par l'ONUDI. La méthode dite "des effets" est également efficace pour juger l'impact économique d'un projet industriel. Un séminaire a été organisé en avril 1982 pour former les membres du personnel du CPI au maniement de ces méthodes mais cet enseignement n'a pu être suivi d'effets.

Pour que cette lacune puisse être comblée, et qu'on puisse procéder à l'utilisation des méthodes scientifiques d'évaluation de projets, il faut, entre autres, pouvoir connaître les paramètres nationaux nécessaires, tels que: prix de référence, taux d'actualisation. De même, il serait nécessaire de disposer d'un Tableau d'Echanges Intersectoriels pour évaluer l'impact économique des projets.

Certes les paramètres nationaux de référence, dont la fixation suppose des décisions politiques, n'entrent pas directement dans le domaine du CPI, organisme technique, Mais celui-ci peut pour le moins y participer.

D) ARTISANAT et PETITE INDUSTRIE.

Dans le niveau de développement actuel du BURUNDI, où la quasi totalité des entreprises industrielles sont des artisans ou des petits industriels, il nous a paru utile de consacrer ici quelques développements à ce problème fondamental.

La difficulté de donner une claire définition du secteur artisanal, dans une large mesure, crée des difficultés pour la

conception et l'application de politiques visant à développer ce secteur a largement contribué à engendrer des malentendus. Qu'on nous permette d'apporter ici quelques réflexions, qui pourraient servir, espérons-le, à clarifier le débat, et à apporter quelques éléments de solution.

Il n'existe pas de définition absolument générale de l'artisanat, valable pour tous les pays. Le critère retenu est quelquefois basé sur l'investissement: une entreprise serait artisanale quand elle possède un investissement inférieur à n..Fr, ou quand elle n'utilise pas d'équipement plus complexe qu'un outillage à main. Dans d'autres cas, on peut utiliser des critères d'effectif: Nombre de salariés inférieur à trois ou à cinq selon les pays, etc.. Nous pensons quant à nous que le meilleur critère, c'est à dire celui qui aboutit à la caractérisation d'un ensemble homogène et opérationnel, est celui basé sur la structure de production: Une entreprise est artisanale quand son titulaire effectue lui même les opérations de production, avec éventuellement une aide familiale.

Dans le cas précis du BURUNDI, comme d'ailleurs dans celui de nombreux pays en développement, cette catégorie recouvre deux sous classes distinctes: d'une part l'artisanat dit traditionnel, d'autre part, l'artisanat dit "moderne" ou "de production" ou encore "industriel" cette dernière dénomination étant celle qui nous paraît préférable.

L'artisanat traditionnel est celui qui correspond à des structures de production préindustrielles, il recouvre des activités dans lesquelles la motivation économique, encore qu'indispensable, n'est pas la seule. Il comporte une forte composante culturelle, et des structures sociales qui doivent être préservées. L'artisanat industriel pour sa part recouvre les activités et les processus de production induits par l'industrialisation.

Sur le plan des définitions, les deux catégories d'artisans sont clairement définies, quand il s'agit de cas extrêmes, par exemple, un vannier ou un potier sont des artisans traditionnels alors qu'un réparateur radio est un artisan industriel. cependant la frontière entre les deux sous groupes est quelquefois floue, certaines branches sont quelquefois représentées dans les deux. Par exemple dans certains pays, où il existe une forte tradition

artisanale pour des groupes comme les bijoutiers ou les fondeurs ces activités peuvent être exercées également sous forme d'industries.

S'il est quelquefois difficile de distinguer les artisans industriels des artisans traditionnels sur le plan des critères formels, la distinction est plus claire au niveau de la gestion et des possibilités de croissance. La caractéristique même de l'artisanat industriel est qu'il est inséré dans une structure qui lui permet d'évoluer pour peu qu'il en trouve la possibilité, il est potentiellement susceptible de se transformer en entrepreneur industriel. Cette évolution par contre est inconcevable pour l'artisan traditionnel.

C'est pourquoi, malgré leur similitude apparente, leurs besoins d'assistance sont très différents. Alors que l'artisan traditionnel a besoin d'être protégé simplement pour survivre et pour protéger le revenu de son travail, sans perdre son caractère, l'artisan industriel a des besoins qui sont fondamentalement communs à tous les industriels quelque soit la taille de leur industrie: s'organiser, s'équiper, se financer, calculer ses prix de revient, rechercher de nouveaux clients, voire même de nouveaux produits, etc. .

Le développement industriel du pays a, sur les deux types d'artisanats, des effets totalement différents. Le développement de l'industrie suppose et entraîne généralement celui de l'artisanat industriel, les artisans se développent, se modernisent, se technifient, les meilleurs d'entre eux vont se transformer en petits ou moyens industriels, l'artisanat industriel est la pépinière qui permet une industrialisation nationale en profondeur. Par contre, la même industrialisation a, sur l'artisanat traditionnel, des effets exactement inverses. Laisse sans protection face à la concurrence industrielle, il tend à stagner ou même à disparaître, avec tous les dommages humains et culturels que cela implique.

C'est pourquoi, la politique d'industrialisation suppose que l'appui apporté aux uns et aux autres soit différent et adapté: pour les artisans industriels, il faut les aider à passer au stade supérieur, leur apporter une assistance indus-

truelle: aide à la gestion, assistance technique, aide au financement, etc., encore que, de par le niveau général des artisans, les méthodes d'approche soient sensiblement différentes de celles applicables aux industriels proprement dit. Par contre, en ce qui concerne les artisans traditionnels leurs besoins prioritaires sont la recherche des débouchés, principalement à l'exportation, l'appui technique pour la conservation et l'amélioration de la qualité, la défense de leur revenu, ainsi que la recherche de nouvelles formes, dans le prolongement de la tradition. Par ailleurs, le développement d'une production artisanale traditionnelle, qui nécessite une matière première spéciale pose des problèmes d'approvisionnement que les artisans peuvent rarement résoudre par eux mêmes. Pour toutes ces raisons, l'aide au maintien et au développement de l'artisanat traditionnel fait appel à d'autres techniques et est mûe par d'autres motivations que celle dirigée vers l'artisanat industriel et la micro-industrie, il y a donc intérêt à ce qu'elle soit menée dans un cadre différent.

Ajoutons que si l'ONUDI a vocation à s'occuper de l'artisanat industriel comme de la petite industrie, elle n'est pas compétente pour l'artisanat traditionnel.

Dans le domaine qui nous intéresse, au BURUNDI, il existe une forte tradition artisanale pour un certain nombre de produits bien spécifiés, qui présentent un intérêt culturel et économique certain. En revanche, il existe également une notable proportion d'artisans industriels qu'il faut aider à prendre leur place dans un univers économique en progrès.

Il faut noter également qu'il existe actuellement une certaine imprécision dans les actions dirigées à aider l'artisanat, plusieurs organismes s'en occupent: Département de l'artisanat, développement rural, affaires sociales, BNDE, plan, sans compter les initiatives privées. Faute de coordination ces actions restent dispersées et peu efficaces. Il y eut de même des erreurs de conception, c'est ainsi par exemple que le programme FENU, qui avait pour but la promotions de petites entreprises industrielles a été un échec relatif, par suite principalement d'une préparation superficielle, du choix arbitraire des bénéficiaires, et d'un suivi insuffisant. Bien que quelques unes des entreprises bénéficiaires aient enregistré des succès relatifs, on doit reco-

nnaitre que l'impact global, au niveau de l'économie du BURUNDI est resté Hors de proportion avec les capitaux engagés.

Le développement de l'artisanat industriel est la première étape de l'industrialisation, à ce titre, il entre dans le domaine attribué au CPI. Compte tenu du caractère majoritaire de cette strate, et de son rôle de réservoir de potentialités, il en constitue même l'essentiel.

Cette assistance à la micro-industrie, bien qu'ayant les mêmes objectifs que l'assistance à la moyenne et grande, n'est pas sans présenter des traits particuliers:

a) Caractère pédagogique plus accentué, s'agissant de diffuser des notions de gestion et d'organisation souvent étrangères aux entreprises.

b) Caractère plus "tutélaire" de l'encadrement, il faut en effet intervenir beaucoup plus à fond que dans les entreprises plus grandes, où existe déjà un embryon d'organisation.

c) Priorité donnée aux problèmes de financement, les artisans et petits industriels n'ayant pas accès aux sources de financement classiques et ne savant pas toujours gérer leurs finances, il faut créer un système spécifique comportant des conditions simplifiées, mais un suivi strict.

L'assistance à la promotion et au fonctionnement des petites industries bien que reposant sur les mêmes principes que la moyenne et grandes, nécessite un personnel présentant des caractéristiques bien spéciales: Outre les connaissances techniques, ils doivent posséder un grand esprit de synthèse, pour embrasser simultanément les différents aspects de l'entreprise, une expérience plus approfondie et un don pédagogique pour convaincre les artisans.

Pour toutes ces raisons, il convient donc de confier cette tâche au CPI, mais en créant dans son sein une section spécialisée composée de techniciens spécialisés, capables de répondre aux besoins des artisans et petits industriels. L'ONUDI possède une grande expérience en ce domaine, tous les experts recrutés pour le projet devront avoir une expérience en ce sens.

II LES MOYENS D'ACTION

Les remarques qui précèdent concernant les objectifs du projet ONUDI, et du CPI, montrent, s'il en était besoin, la nécessité de renforcer les moyens mis à la disposition du CPI et de les structurer pour faire face aux tâches qui lui sont imparties. Si cela n'était pas réalisé, le centre n'atteindrait pas sa "masse critique" et serait dans l'impossibilité de décoller et de remplir son rôle.

Les points suivants doivent être soulignés:

a) Personnel d'encadrement: A notre sens, il faut d'ores et déjà prévoir un encadrement par des techniciens "seniors" ayant une formation générale solide, pour travailler en collaboration avec le personnel international, et ayant en outre un âge et une personnalité suffisant pour "faire le poids" vis à vis des promoteurs privés.

Ce noyau d'encadrement devrait comporter au minimum les spécialistes suivants:

- 1) un ou deux économistes de bon niveau destinés à mener les études.
- 2) Un ingénieur industriel,
- 3) Un ingénieur commercial,
- 4) un généraliste destiné à s'occuper de l'artisanat et de la petite entreprise.
- 5) Un juriste plus spécialement chargé des problèmes de transferts de technologie.

Bien évidemment, certains spécialistes (à l'exception des économistes ne sont pas disponibles actuellement au BURUNDI, il faudra donc recruter des techniciens ayant simplement une formation générale de base, et qui acquieront avec l'aide de l'ONUDI, une formation complémentaire adaptée.

Qu'on nous permette ici d'insister sur la spécialisation de l'ingénieur industriel, qui tout comme l'ingénieur commercial font fortement défaut actuellement.

L'ingénieur industriel est un technicien, qui, sans être spécialisé dans une technologie particulière est capable de poser et résoudre l'ensemble des problèmes techniques que pose

l'organisation et le fonctionnement d'une usine, tels que: Organisation générale, implantation, Stockage, manutention, circulation des produits, implantation des postes de travail, approvisionnements, etc. , sa compétence couvre également une partie de l'organisation administrative: saisie, circulation et traitement des données.

Son rôle est indispensable, à la fois pour compléter celui du spécialiste au moment de l'élaboration du projet, et pour assurer la mise en route et le fonctionnement de l'usine.

L'expérience prouve que ces problèmes sont rarement saisis par les promoteurs industriels qui présentent des projets à l'approbation de la commission technique des investissements. Combien de projets, en effet, sont présentés sans aucune prévision du stockage et de la manutention des produits, ou qui prévoient des constructions incompatibles avec les machines qu'on veut y installer.

En ce qui concerne les autres techniciens. Ingénieur commercial, transfert de technologie, artisanat, leur rôle a été défini ci dessus.

b) Les techniciens "juniors", jeunes diplômés qui travaillent à la réalisation des études , et qui sont destinés se former et à progresser au fur et à mesure de leur expérimentation . Il est également nécessaire de les renforcer, tenant en compte l'importante rotation du personnel. En effet, pour espérer disposer d'un technicien formé et efficace dans cinq ans , il faut en recruter plusieurs aujourd'hui.

c) Formation et bourses: Compte tenu du coût très élevé de la formation à l'étranger, et du budget relativement limité , il vaut mieux, dans une première étape, s'appuyer davantage sur le personnel international pour réaliser une formation sur le tas, et envoyer en stage plus tard les techniciens nationaux qui auront déjà acquis une expérience locale, et démontré leur capacité et leur motivation, plutôt que d'envoyer en stage dès le début des agents totalement inexpérimentés et débutants, ce qui risque de gaspiller des ressources limitées et précieuses.

III PLACE DU CENTRE

Compte tenu des considérations précédentes, pour que l'action du Centre de Promotion Industrielle puisse porter tous ses fruits, c'est à dire apporter une contribution positive non seulement à l'industrialisation, mais plus encore à l'amélioration de la situation économique d'ensemble, il est important qu'elle soit encadrée dans une politique d'ensemble cohérente et motivée. ceci implique que certaines précautions soient observées dans le choix des tâches à accomplir.

Pour cela, il faut travailler en liaison étroite avec le ministère du plan, dans le cadre d'une collaboration étroite et mutuelle, tant pour le choix de l'ordre de priorités des études à accomplir que pour la définition des paramètres économiques nationaux indispensable à une évaluation correcte des effets économiques des projets. de même, ainsi qu'il a été signalé ci dessus, il serait souhaitable que soit lancé l'établissement d'un tableau d'échanges intersectoriel.

Il serait également désirable d'établir une collaboration permanente avec le ministère des affaires sociales, pour prendre en compte les résultats des études effectuées sur la main d'œuvre.

En ce qui concerne la place du centre dans les structures du gouvernement, en même temps que le potentiel sera renforcé, il convient d'améliorer l'insertion et de renforcer le rôle du CPI dans les actions de développement. Alors que le BURUNDI et le PNUD, en effet, consacrent des ressources importantes pour le mettre en état de fonctionner, il n'est pas rationnel de minimiser son rôle, et de lui créer des concurrents, ce qui risque de stériliser les efforts ainsi consentis.

Il conviendrait, au contraire d'institutionnaliser son action, par exemple, le CPI qui est un organisme d'état aurait à donner obligatoirement un avis préalable sur tout projet industriel, avant présentation à la commission nationale des investissements, en lieu et place de la commission technique. Le CPI est mieux placé que cette dernière, en effet, de plus, sa composition et son statut font qu'elle tend à faire double-emploi avec la commission nationale.

DEUXIEME PARTIE

HISTORIQUE ET SITUATION DU PROJET BDI 81/008.

Un an après le début du projet BDI 81/008, il n'est pas sans intérêt de faire une révision de l'activité de l'ONUDI au BURUNDI, Au cours des dernières années, tant sous le couvert du projet actuel que de celui qui l'a précédé : BDI 78/006. Tous les deux dans le cadre de l'assistance fournie au Burundi par le PNUD.

ANTECEDENTS

L'ONUDI a apporté son aide au Ministère du Commerce et de l'Industrie depuis 1972. Cette aide a pris des formes diverses, depuis 1977 a été créé le projet BDI 77/006 Promotion et Développement Industriel, agissant auprès du Ministère du Commerce et de l'Industrie, depuis 1981 elle s'est exercée à travers le Centre de Promotion Industriel créé à cet effet par la décision du 5 mai 1981

INTERVENTIONS DE L'ONUDI

Dès sa création, le projet ONUDI a participé activement à l'étude et à la mise en route de projets industriels. La méthode suivie par l'ONUDI est la suivante: Le projet composé d'un groupe d'experts permanents, économistes ou ingénieurs, travaillant en liaison avec les membres de l'organisme de contrepartie, identifie des opportunités industrielles, établit des études de factibilités. Quand l'importance ou la technicité du projet le justifie, un consultant spécialiste est alors demandé à l'ONUDI pour compléter ce travail, soit au niveau de la préparation soit à celui de l'exécution.

Le projet principal BDI 77/006, puis maintenant 81/008, joue l'office d'organisme de soutien. Quand la venue d'un consultant sectorialiste est nécessaire, il prépare son travail, établit les termes de référence, pousse l'étude aussi loin qu'il est nécessaire. Après son départ, il assure l'évaluation, le suivi, et l'exécution des recommandations des consultants jusqu'à ce que le projet soit pris en charge par le promoteur, dans ce cas le rôle de l'ONUDI se transforme, quand il est nécessaire en conseiller de l'entreprise pour sa mise en marche et son fonctionnement.

Selon ce schéma, l'ONUDI a participé de façon active et positive à la création d'un grand nombre de projets industriels.

Citons d'abord pour mémoire les créations les plus anciennes créés avec l'appui des experts du projet, et qui maintenant fonctionnent par leur propres moyens :

FADI, insecticides
 TRANAFF, Mousse de polyurethane
 FABRIPLASTIC, Sacs en plastique

On peut citer en outre la listes des projets qui contribuent grandement au développement industriel du BURUNDI :

Tourbe
 Chaux
 Briqueterie
 Tannerie
 Bouteillerie Verrerie
 Minoterie
 Plantes médicinales.

Pour tous ces projets les travaux de l'ONUDI sont encore en cours, on trouvera en annexe au présent document des fiches sur chacun d'entre eux.

D'autres projet cependant pour lesquels certains espoirs avaient été formulés ont du être laissé en attente, leur viabilité paraissant trop incertaine :

- Fabrique de chaussures
- Fonderie
- etc...

Projets de petites industries et artisanat

Dans le cadre du financement du fonds d'équipement des Nations Unies (FENU), le projet a aidé le département de l'artisanat à élaborer un grand nombre de projets de petites industries, certains n'ont pas été couronnés de succès, mais d'autres ont fonctionné correctement par exemple :

LAMEBU
 FABRICHIM
 FAPPAL
 STUDIO PHOTOGRAPHIQUE
 BOULANGERIE DE NGAGARA
 AUBERGE DE KAYANZA
 FOUR A CHAUX DU MOSSO
 BROSSERIE DE BUKEYE.

Le département de l'artisanat, avec l'aide de l'ONUDI a également élaboré d'autres projets pour la promotion de l'artisanat : Projet de centre de services de GITEGA, Four à Kaolin de vyerwa, four à chaux à Ngozi, Centres de promotion de l'artisanat pour les réfugiés dans le cadre du H.C.R. etc..

II. ASSISTANCE AU CENTRE DE PROMOTION INDUSTRIELLE

Dans l'esprit qui animait l'action de promotion industrielle, menée par l'ONUDI et le Département de l'Industrie, conformément aux méthodes exposées ci-dessus, le Centre de Promotion Industrielle a été créé, sur une suggestion initiale de l'ONUDI, par décret présidentiel du 5 mai 1981. Cette création correspondait à la nécessité de séparer les activités promotionnelles des activités purement administratives, et de les dynamiser en les confiant à un organisme qui aurait une plus grande liberté d'action et ne serait pas lié par les règles de la procédure administrative.

Les missions imparties au Centre de Promotion Industrielle sont les suivantes :

- a) mener, pour son compte propre ou pour le compte de tiers, des études de projets de développement industriel ;
- b) apporter son assistance et ses conseils aux entreprises industrielles qui en font la demande, notamment dans la négociation avec les partenaires étrangers ;
- c) construire et gérer des parcs industriels ;
- d) acquérir, pour son compte ou pour le compte de tiers, des technologies nouvelles ;

e) effectuer toute recherche industrielle et faire des essais de laboratoire ;

f) collecter et diffuser auprès des investisseurs, des informations sur les possibilités, conditions, lois, politiques et procédures relatives à l'investissement industriel ;

g) créer et animer des centres de formation professionnelle et de perfectionnement pour les cadres du secteur industriel ;

h) effectuer toute autre mission en rapport avec son objectif lui confiée par le Gouvernement.

Il était initialement prévu que le Centre bénéficierait d'un solide appui de l'ONUDI dès sa création afin de pouvoir démarrer rapidement.

Toutefois les restrictions des crédits mis à la disposition du Burundi par le PNUD dans le cadre du CIP III ont amené le Gouvernement et le PNUD à revoir d'un commun accord les priorités précédemment établies, le démarrage effectif du projet a été repoussé de deux ans, l'assistance PNUD/ONUDI restait en position d'attente jusqu'à fin 1983.

Les dotations au CPI établies après cette révision budgétaire, concernant les apports en personnel et en moyens matériels, sont consignées dans le document de projet, approuvé par toutes les parties en présence, elles prévoient de la part des organismes internationaux, l'apport d'un économiste industriel, conseiller technique principal, qui assurait seul l'appui de l'ONUDI au CPI proprement dit auquel s'ajoutait un expert en Minoterie affecté à la Minoterie de Muramvya, et un expert en PMI spécialement affecté au département de l'artisanat, ces deux derniers n'ont pas pu par conséquent participer aux activités du Centre.

Il faut noter que les structures données par le Gouvernement sont également restées en deça de ce qui était prévu. Alors que, d'après le document du projet, il était prévu d'engager 1 directeur général, 1 directeur technique, deux économistes, 1 ingénieur industriel et 1 spécialiste en études de marché pour la seule section étude et promotion, le Centre s'est doté d'un directeur général et 4 agents techniques, dont 1 formé et compétent et 3 débutants sans spécialisation ni expérience, directement sortis de l'Université, deux avec des diplômes économiques et 1 juriste. Outre le personnel d'appui comprenant 2 secrétaires, 1 enquêteur et 1 chauffeur.

Le Centre a commencé à fonctionner comme entité indépendante en Mars quand il s'est installé dans ses nouveaux locaux. Aussi tôt après, un séminaire de formation aux études de projets a été donné du 20 avril au 15 mai qui s'est adressé à l'intégralité du personnel, pour l'initier aux méthodes ONUDI d'analyse et d'études et d'évaluation de projet. Mais, il est évident qu'une telle formation ne donne que les bases, elle doit être complétée par l'expérience pour que les agents techniques deviennent vraiment opérationnels.

Signalons en outre que le directeur général a été appelé à d'autres fonctions et n'a pas été remplacé à ce jour.

Dans ces conditions et faute de moyens, il était évident que le démarrage du Centre de Promotion Industrielle ne pouvait être que très lent ainsi que le signalait Son Excellence Monsieur le Ministre du Commerce et de l'Industrie dans sa lettre du 31 août dernier.

Durant cette période, en général l'activité du Centre s'est limitée à traiter les études de projets qui lui étaient apportées par des promoteurs privés, rappelons qu'il n'existe aucune forme d'intervention systématique, les promoteurs privés ne s'adressent au CPI que s'ils le désirent, l'existence de celui-ci leur est signalée par le Ministère du Plan entre autres possibilités, au moment où ils demandent l'approbation de leur projet.

Malgré sa pauvreté le CPI a néanmoins réussi à mener à bien un certain nombre d'études :

- Boucherie charcuterie à Gitega
- Hôtel Restaurant Boulangerie à Gitega
- Usine de Montage de Batteries
- Hôtel Restaurant de Ngozi

D'autres études sont actuellement en cours. à des degrés divers d'avancement : Pierre à lécher, Menuiserie, Brigade mobile d'entretien routier, Usine de Jus de fruit, Huilerie du Mosso, etc.

Les études ainsi présentées au CPI ont toutes été traitées, la rédaction finale des études était généralement faite par le CTP avec l'aide des techniciens du Centre. On peut regretter que faute de moyen, la préparation de ces études ne puisse pas se faire plus rapidement.

Parmi les études menées par le CPI, il faut faire une mention particulière de la Briqueterie, après l'ajournement du projet présenté en 1981 à la Commission Technique ; le CPI a repris la promotion du dossier, en lançant un nouvel appel d'offre, en complétant l'étude géologique et demandant à l'ONUDI un nouvel expert spécialiste pour la sélection des offres et la mise à jour du dossier technique. L'expert a été fourni par l'ONUDI sur les fonds du projet au titre du

transfert de technologie, ce dossier sera remis à la Commission technique dans les délais prévus.

Pour pallier l'insuffisance des apports internationaux, le Gouvernement a demandé à l'ONUDI de fournir, sur fonds SIS, un concours supplémentaire de 12 mois hommes de consultants, initialement prévu de la façon suivante :

- 3 mois spécialiste en déshydratation de légumes
- 3 mois spécialiste en tannerie
- 6 mois généralistes : spécialiste en études de marché et ingénieur industriel

pour compléter la préparation des agents techniques du CPI.

Par ailleurs, le Gouvernement avait demandé que la mission de l'expert en minoterie soit prolongé au delà du 31 décembre 1982 date à laquelle elle devrait normalement se terminer.

Compte tenu des problèmes financiers, ces dotations dépassent largement les fonds SIS disponibles pour le Burundi, néanmoins, l'ONUDI a réussi à dégager les fonds nécessaires, l'accord définitif a été cablé dans le courant du mois de novembre, cependant l'ONUDI ne peut accorder que 12 mois Hommes au total, il est donc demandé au Gouvernement de procéder à un arbitrage concernant Monsieur Serrière, en renonçant à tout ou partie des experts demandés.

Volet Transfert de Technologie

Dans le cadre du projet ONUDI, une partie financée par le SFSTD était consacrée au transfert de technologie, elle comportait d'une part une consultation en matière de législation industrielle et d'autre part un expert destiné à conseiller le Gouvernement dans le domaine de la négociation et du suivi de projets internationaux.

La première de ces tâches qui concernait plus directement cet organisme lui a été soustraite, un consultant arrivera incessamment.

Par contre la venue de l'expert en négociation et suivi de contrat a été ajournée faute d'une structure de contrepartie.

Le volet transfert de technologie comporte également une composante formation à la charge de l'ONUDI. Six mois de bourses étaient prévus pour 1983, une demande a été présentée pour permettre à deux fonctionnaires du centre d'aller auprès d'un organisme frère (SONEPI, DAKAR) pour s'initier à ces problèmes.

Enfin notons que le projet Transfert de Technologie comportait une dotation de consultants sur laquelle trois mois sont utilisés pour financer l'expert en briqueterie.

LES PRINCIPAUX PROJETS INDUSTRIELS

ANNEXE

PROGRAMME CHAUX

C'est le programme sur lequel l'ONUDI a apporté le plus de moyens depuis le début:

3 consultants : (Olaf GRANE, 3 missions, Bahri DACHRAOUI, 1 mission, Velijko NAMORS, 1 mission). Outre une mission conjointe ONUDI/Banque Mondiale (Mission HOUBEN) ont étudié les divers aspects du produit et la possibilité de produire de la chaux et du ciment pouzzolonique.

Ces travaux ont abouti à la mise en route d'un programme de fours artisanaux dans l'intérieur du pays, le premier de ceux-ci construit en 1980 sous la direction de l'expert de l'ONUDI en PME, dans le cadre du programme FENU a fonctionné normalement.

Ce programme continue en collaboration avec le projet ASECO.

BRIQUETERIE

Il s'agit d'un projet très ancien identifié dès 1972, pour la préparation de briques creuses industrielles.

Ce projet a évolué avec difficultés, les différentes sociétés promotrices créées successivement n'ont pas réussi à réaliser l'opération.

Une étude présentée en 1981 avec l'aide d'un consultant de l'ONUDI a été ajournée, principalement parce que le montage financier n'était pas au point.

La tâche de promotion a continué en 1982 impulsé par le CPI et le CTP de l'ONUDI. Un expert de l'ONUDI est de nouveau au travail pour finaliser ce projet.

.../...

PROGRAMME TOURBE

Dès son origine, l'ONUDI a aidé le Gouvernement à promouvoir le programme de développement de l'utilisation de la tourbe.

Un expert a jeté les bases de ce programme et conseillé le Gouvernement dans la création de l'ONATOUR. Depuis début 1980, le développement de ce projet a été confié à une autre assistance. L'ONUDI a néanmoins continué à travailler dans le domaine de l'exploitation de la tourbe et dans celui de son utilisation comme engrais (Missions Pennigsfeld et Richard).

PROGRAMME PLANTES MEDECINALES

Dans le cadre d'un projet financé par le Gouvernement Roumain, deux missions se sont succédées entre 1977 et 1979 pour l'identification de plantes médicinales du Burundi et la préparation de celles-ci.

Ce programme a dû être arrêté faute de financement malgré des résultats prometteurs.

BOUTEILLERIE VERRERIE

Il s'agit d'un projet communautaire développé dans le cadre de la CEPGL.

Un expert de l'ONUDI a été chargé de la préparation de ce projet en collaboration avec le Département de l'Industrie, ce travail a abouti à la création de la Société Verrundi.

Le Consultant de l'ONUDI a continué à conseiller celle-ci au niveau du choix du partenaire technique, et continue à la conseiller par la supervision de la construction et mise en place de l'usine.

.../...

PROJET MINOTERIE

La factibilité de l'établissement d'une minoterie dans la zone potentiellement céréalière de la crête Zaïre-Nil a été détectée dès 1972 par un groupe de consultants de l'ONUDI. Cette étude a été ensuite impulsée par le CTP de l'époque et abouti à la création de la Minoterie de MURAMVYA. La construction a débuté après 1978, et a été sérieusement retardée par une suite de problèmes, parmi lesquels les difficultés de transport inhérentes à la situation.

Le Projet est aidé depuis 1978 par un expert de l'ONUDI Mr. SERRIERE qui a supervisé la construction de la minoterie, la mise en route de l'usine, et continue à assister sa gestion.

Ce projet a également reçu l'appui de l'expert en gestion du projet BDI 77/006 qui a établi tous les schémas d'organisation administrative, et de l'actuel CTP qui a effectué l'étude économique finale.

la mission de l'expert en minoterie se termine à fin décembre de la présente année. Le Gouvernement a demandé sa prolongation. Toutefois, les disponibilités de fonds de l'ONUDI sont trop faibles pour y faire face, c'est pourquoi l'ONUDI demande que soit effectué un arbitrage entre différentes priorités du Gouvernement.

PROGRAMME TANNERIE

Le Burundi dispose d'importantes ressources en peaux de bovins et d'ovin, cette industrie appartient donc à celles qu'il faut impulser en priorité.

C'est pourquoi, une première étude effectuée en 1977 démontrant la factibilité du projet.

.../...

- 3 -

Toutefois, un mauvais choix du partenaire technique a abouti à un conflit avec celle-ci qui a paralysé la société pendant plusieurs années, jusqu'au fin 1982. Durant ce laps de temps, plusieurs missions de l'ONUDI ont élaboré des projets pour la construction de l'usine, sans pouvoir aboutir en raison des difficultés.

La Société a été transformée en 1982, elle est maintenant complètement privée et a réglé le litige.

Une assistance technique a été demandée et accordée sur les fonds propres de l'ONUDI. Toutefois, la limitation des ressources a créé certaines difficultés et retardé la décision, en raison de l'intérêt de ce projet pour le développement du Burundi, il ne doit pas être arrêté.



•
•
•

