



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

21992

PNUD / ONUDI

RWANDA

ETUDE SUR LE SECTEUR PMI-ARTISANAT

RAPPORT DE LA CONSULTATION EFFECTUEE

PAR

MR. MARC ECREMENT,

CONSULTANT DE L'O.N.U.D.I. (DP/RWA/88/005/11-52/J 12103),

POUR

LE MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET DE L'ARTISANAT
(MINIMART)

du 21 septembre au 18 octobre 1989

SOMMAIRE

1 - Les termes de références de la consultation : objet de l'étude et attributions générales du consultant.....	2
2 - La problématique de la consultation.....	3
3 - Le contexte politique de l'Etude du Secteur PMI-Artisanat.....	5
4 - Les conclusions et recommandations de la Phase 1 de l'Etude du Secteur PMI-Artisanat.....	7
5 - Problématique et but de l'Etude soumise à consultation.....	8
6 - Une étude pour l'action : préordonnement thématique.....	11
7 - La mission de consultation : organisation, programme de travail et de contacts, tâches réalisées.....	12
8 - Liste des personnes rencontrées par le consultant.....	14
9 - Conclusions et recommandations.....	15
10 - Liste des annexes.....	17
11 - Termes de référence de la consultation.....	18

1 - LES TERMES DE REFERENCE DE LA CONSULTATION : OBJET DE L'ETUDE ET ATTRIBUTIONS GENERALES DU CONSULTANT.

Pour mémoire, nous rappelons ci-après l'objet de l'étude et les attributions générales du consultant, tels que définis dans la description de poste DP/RWA/88/005/11-52/J 12103 :

Objet de l'étude.

L'étude sur le secteur PMI et Artisanat a pour but de collecter et traiter toutes les informations nécessaires à une connaissance aussi complète et aussi exacte que possible de ce secteur permettant de définir des orientations, des recommandations, des mécanismes de coordination, des assistances techniques à apporter pour sa promotion et son développement auto-centré.

Attributions.

En collaboration avec le responsable national de l'Etude et le Projet SERDI, analyser la problématique de l'Etude du secteur PMI et Artisanat à partir des travaux réalisés et des recommandations de la 1ère Phase de l'Etude.

Préparation d'un Document de projet détaillé pour les phases des études à réaliser comportant les aspects suivants : (.....).

NB : voir en fin de ce rapport l'intégralité des termes de référence de la consultation.

L'étude étant finalisée par l'action gouvernementale à entreprendre (objectifs, politique, moyens à mettre en oeuvre pour la promotion et le développement autocentré du Secteur PMI-Artisanat), il est demandé au consultant :

- d'analyser la problématique de l'étude du Secteur PMI-Artisanat...
- de préparer un Document de projet détaillé pour les phases des études à réaliser (ndlr : pour autant que la réalisation de l'étude préconisée doive être considérée comme un "Projet" au sens du PNUD).

2 - LA PROBLEMATIQUE DE LA CONSULTATION.

La consultation réalisée s'inscrit dans le cadre de l'OBJECTIF IMMÉDIAT 2 (Assistance à la réalisation d'une étude sur le milieu qu'on se propose de promouvoir - Le secteur PMI et Artisanat / Elaboration des termes de référence pour la réalisation de l'étude) du projet RWA/88/005 SERDI, lequel prévoit une recherche de financement pour l'étude, recherche impliquant la confection préalable d'un Document de projet détaillé comme requis par le PNUD.

A son arrivée, le consultant prend connaissance du programme de l'étude, qu'il est prévu de réaliser en plusieurs phases :

- Phase 1 : Recueil et analyse des informations existantes sur le secteur;
- Phase 2 : Analyse de la problématique de l'étude à partir des travaux réalisés et des recommandations de la Phase 1, et préparation d'un document de projet détaillé pour les phases des études à réaliser;
- Phase 3 : Réalisation du projet d'étude formulé en Phase 2;
- Phase 4 : Elaboration d'une politique nationale intégrée de promotion des PMI et de l'Artisanat.

La consultation réalisée correspond à la Phase 2.

Mais ce qui est attendu du consultant va bien au-delà de ses deux attributions générales, car il lui est demandé de produire le cadre méthodologique et organisationnel complet, les instruments opératoires (élaboration des différents questionnaires, guides d'entretien, grilles de traitement et d'explication des données collectées, etc. confirmés après une enquête de validation,...), le planning et le budget d'un programme d'enquêtes directes auprès d'entreprises du secteur PMI-Artisanat,...

C'est à dire de produire des résultats et de conduire les activités y afférant de façon anticipée par rapport à un document de projet dont le but est précisément de les programmer.

Enfin, au cours des nombreux entretiens programmés qu'il a eus (cf. Point 8), le consultant a pris bonne note du très vif intérêt manifesté par ses interlocuteurs pour ce projet d'enquête, ainsi que de leurs demandes d'information en relation avec le secteur PMI-Artisanat.

Compte tenu du temps qu'il lui était imparti, le consultant ne pouvait à la fois réaliser les activités qui lui étaient demandées et programmer les indispensables concertations avec les diverses parties prenantes au projet d'enquête : MINIMART, MINIPLAN, PRIME, MININTER, MINIPRISEC, qui auraient permis d'aboutir à la formulation d'un projet d'intérêt commun prenant en compte les propositions, remarques et suggestions de chacun en la matière, tout en restant au plus près du but initial assigné à l'étude.

Aussi le travail du consultant n'a-t-il pu se limiter qu'à la confection de propositions (problématique, méthodologie, questionnaire d'enquête PMI Artisanat) provisoires et unilatérales qui, au-delà des remarques et critiques partielles auxquelles elles ont pu donner lieu, ont généré, faute d'une concertation attendue, un légitime sentiment général de frustration auquel il conviendra de remédier préalablement à l'engagement de la Phase 3 pour résorber les causes de friction et de blocage qui se sont révélées pleinement au terme de la consultation.

Dès le 29 septembre, soit au terme de la première semaine de consultation, une réunion d'évaluation du déroulement de celle-ci a été faite au PNUD, en présence notamment de Madame C. WAN, Représentant Résident Adjoint du PNUD, et de Monsieur P. NUGAWELA, CTP SERDI/MINIMART.

La situation décrite ci-dessus y a été présentée et parfaitement comprise. Au point qu'il a été demandé au consultant de prolonger sa consultation au Rwanda d'une semaine.

Celui-ci ne pouvant prolonger son séjour au Rwanda pour des raisons d'engagements contractés antérieurement en sa qualité de Conseil d'entreprises, il a été convenu, en accord avec le MINIMART/DG PMI-Artisanat, que le consultant consacrerait, au-delà du terme initial de sa consultation, une semaine supplémentaire au parachèvement de son travail.

Aussi les documents produits par le consultant durant son séjour au Rwanda doivent-ils être considérés comme des esquisses (drafts), et non comme le produit final de son travail, lequel est présenté dans ce document et ses annexes.

3 - LE CONTEXTE POLITIQUE DE L'ETUDE DU SECTEUR PMI- ARTISANAT.

Nous ferons nôtres la *"Description du sous-secteur"* PMI-Artisanat ainsi que la présentation de la *"Stratégie du pays hôte"* telles qu'elles figurent dans le Descriptif du projet RWA/88/005/A/01/37 - Promotion des Industries Rwandaises par la création du Service d'appui au Développement Industriel (SERDI), et que nous rapportons ci-après pour l'essentiel.

L'économie rwandaise est fortement dominée par l'agriculture de subsistance qui occupe actuellement la quasi-totalité de la population, soit 90 %.

Le secteur industriel, limité dans son développement au début de l'indépendance (1962), a connu un essor remarquable à partir de 1975. En témoigne sa contribution au PIB qui passe de 7 % en 1975 à 16 % en 1986.

A l'exception de quelques grandes unités industrielles, ce secteur est aujourd'hui essentiellement constitué de petites et moyennes industries (PMI) et d'artisans très actifs.

Concernant l'emploi, on estime qu'en 1985 le secteur industriel moderne occupait environ 12 000 personnes, tandis que le secteur artisanal (y compris le secteur informel) était crédité d'environ 105 000 emplois.

Le nombre d'entreprises enregistrées dans le secteur industriel "moderne" dépasse 120 unités, principalement des PMI installées dans l'agglomération de Kigali. Le développement de cette catégorie d'entreprises a connu une croissance rapide surtout depuis 1978, grâce en particulier aux initiatives privées. Hormis une cimenterie et quelques unités de production de matériaux de construction, la quasi totalité des entreprises de cette catégorie se consacre à la production de biens de consommation.

Les informations disponibles sur le secteur artisanal sont très limitées, mais ce secteur est actuellement très actif grâce à une politique d'encouragement de l'Etat et à l'assistance technique mise en place.

Quoique le secteur industriel connaisse depuis plusieurs années une progression assez soutenue, il se heurte encore à de multiples difficultés dont les plus importantes sont les suivantes :

- inexistence de structures appropriées pour prendre en charge les activités de promotion de ce secteur et insuffisance du personnel national, en quantité et en qualité, pouvant y être affecté;
- insuffisance de l'encadrement et de l'assistance aux promoteurs nationaux;
- études techniques et offres étrangères en équipement inadaptées, entraînant souvent le "surdimensionnement" des unités proposées par rapport au marché national ou régional;
- absence de services d'informations techniques nécessaires;
- insuffisante prise en compte de l'enclavement du pays, qui accroît considérablement les coûts de transport pour les produits importés;
- difficultés liées au marché intérieur (étroitesse, importations non officielles en provenance des pays voisins, pouvoir d'achat faible, etc...).

La densité de population du Rwanda est l'une des plus élevées d'Afrique (plus de 265 habitants par km²). Estimée à environ 7 millions d'habitants en 1988, la population rwandaise connaît une croissance démographique très rapide (environ 3,7 % par an).

L'agriculture de subsistance reste l'activité dominante. Le processus d'urbanisation y est faible (moins de 5 % de la population totale).

Les ressources du sous-sol et les ressources énergétiques sont limitées.

Confronté au problème de l'exiguïté des terres et à une forte pression démographique, le Rwanda a opté pour un modèle de développement endogène, autocentré et autoentretenu, prenant appui prioritairement sur ses propres ressources.

Dans un tel type d'approche du développement, les PMI et l'artisanat ont un rôle primordial à jouer dans la création d'activités et d'emplois non agricoles dans le monde rural, en tant que vecteurs d'une ruralisation des activités industrielles.

Aussi, depuis plusieurs années, cette approche est-elle reconnue comme la mieux appropriée aux conditions spécifiques du Rwanda par les plus hautes instances politiques du pays.

De l'intensification de la promotion et du développement des PMI et de l'Artisanat, particulièrement dans le secteur rural, il est attendu des contributions décisives pour :

- la mise en oeuvre de la stratégie d'autosuffisance alimentaire,
- la décentralisation des activités industrielles dans une perspective d'aménagement régional,
- l'amélioration de la balance commerciale,
- la création d'emplois non agricoles,
- l'accroissement des revenus du monde rural.

En conclusion, il nous paraît utile de rappeler ici les objectifs fondamentaux assignés au Secteur PMI-Artisanat, "entité organique", tels que cités dans le discours prononcé le 15 janvier 1989 par le Président de la République Rwandaise à l'occasion de la présentation du Programme Gouvernemental pour le mandat 1989-1994:

a) du point de vue de la production nationale,

- intensification systématique du secteur agro-industriel;
- intensification des activités du secteur artisanal et des PMI (petites et moyennes industries) partout dans le pays, en vue de promouvoir massivement les emplois non agricoles;
- exploitation systématique de toutes les filières nationales possibles, en vue de la transformation, pour le marché national, régional et international ensuite, de nos ressources, par le recours à des technologies appropriées, maîtrisables, et favorisant la création d'emplois, par tous les moyens, afin d'engager notre économie, grâce au climat incitatif créé, dans un processus d'accumulation auto-entretenu, permettant un accroissement rapide et durable du pouvoir d'achat, surtout en milieu rural.

b) pour le Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat,

- mettre sur pied, et réaliser, une véritable stratégie agro-industrielle;
- favoriser pour tous les moyens l'éclosion de l'artisanat et de la petite et moyenne industrie, entité organique;
- mettre en place une approche opérationnelle et intégrée pour la valorisation de chaque filière possible de nos ressources, en vue de satisfaire la professionnalisation artisanale de l'industrialisation rurale (...)

(par) une approche cohérente (à élaborer), permettant d'identifier les productions nationales à être réservées au secteur de l'artisanat et de petites industries rurales.

4 - LES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA PHASE 1 DE L'ETUDE DU SECTEUR PMI-ARTISANAT.

Du rapport de synthèse de la phase 1 de l'étude du secteur PMI-Artisanat qui a été communiqué au consultant à son arrivée (*) nous retiendrons, au titre de la problématique générale de l'étude, les principales conclusions et la totalité des recommandations, qui sont les suivantes :

a) conclusions

- ambiguïté des définitions et concepts se rapportant au secteur manufacturier, aux PMI et à l'artisanat;
- inexistence d'un inventaire complet des activités PMI et Artisanat au niveau du pays;
- absence d'un fichier mis à jour au sein de la Direction Générale des PMI et de l'Artisanat pour le secteur PMI-Artisanat;
- collecte irrégulière, par les encadreurs MINIMART des Préfectures, des données relatives au secteur PMI-Artisanat;
- absence d'information sur les potentialités du secteur;
- l'aspect "technologique" du secteur PMI-Artisanat est peu abordé et mal maîtrisé;

- rares sont les études spécialisées et approfondies portant sur le financement du secteur au Rwanda qui soient disponibles;
- insuffisante prise en compte de la dimension socio-culturelle de l'environnement PMI-Artisanat.

b) recommandations

- mettre en place un Service de centralisation des données et des informations relatives au Secteur PMI-Artisanat;
- rassembler de façon régulière et systématique les données relatives au secteur au niveau des unités de production;
- éclaircir les concepts et définitions relatifs aux PMI et à l'Artisanat à partir de critères objectifs fondés sur la réalité rwandaise;
- assurer une formation continue en faveur des encadreurs MINIMART des Préfectures pour une meilleure collecte des informations;
- prévoir la réalisation d'une enquête approfondie auprès des unités de production PMI et artisanales du Rwanda en vue de mieux connaître ce secteur;
- mettre en place au MINIMART/DG PMI-Artisanat un dispositif d'information, d'orientation, de coordination et de suivi des programmes, projets et actions des intervenants dans le secteur en vue de favoriser leur convergence, leur intégration et leurs synergies potentielles (**);
- sensibiliser, informer, former en vue de la promotion et du développement de l'initiative entrepreneuriale en général, et pour le secteur PMI-Artisanat en particulier (**);
- mettre en place un système permanent d'observation des initiatives entrepreneuriales et des jeunes entreprises propre à permettre au MINIMART d'assurer une "veille entrepreneuriale" concernant la création d'entreprises nouvelles et leur développement durant les 5 premières années (**).

NB : (*) MINIMART/DG PMI-ARTISANAT, Etude sur le secteur des PMI et de l'Artisanat au RWANDA, Rapport 1 - Volume 1, Recueil et analyse des informations existantes sur le secteur - Rapport de synthèse, Kigali, septembre 1989, 80 pages (Document élaboré par la DG PMI-ARTISANAT, en collaboration avec le Projet PRIME - USAID/MINIPLAN (Programme de Soutien à la Réforme de la Politique Industrielle et d'emploi) et le Projet RWA 88/05/ SERDI - ONUDI/PNUD/MINIMART (Service d'appui au Développement Industriel).

(**) Propositions de recommandations additionnelles faites lors de la réunion de travail MINIMART/DG PMI-ARTISANAT du 28 septembre 1989.

5 - PROBLEMATIQUE ET BUT DE L'ETUDE SOUMISE A CONSULTATION.

Décerner et analyser les contraintes internes et externes de création-développement des PMI et de l'artisanat au Rwanda, dégager les potentialités sectorielles et spatiales de création-développement de cette catégorie d'entreprises, tracer les orientations possibles d'une politique de promotion, d'aide et de soutien, définir les lignes d'action de cette politique en vue de l'atteinte des objectifs fondamentaux assignés à ce secteur dans le discours-programme du 15 janvier 1989.

Cette tâche sera réalisée de telle sorte qu'elle contribue simultanément à la réalisation des "objectifs auxiliaires" que constituent les recommandations de la Phase 1 de l'Etude.

Pour ce faire, il est préconisé que soit réalisée une enquête nationale, large et approfondie auprès des unités de production PMI et artisanales manufacturières, du Bâtiment (y compris les métiers du second oeuvre du bâtiment), et des services de réparation, entretien et maintenance.

Si l'on admet, instruit par l'expérience, que la promotion et le développement du secteur PMI-Artisanat ne sauraient se réaliser par le seul recours à des mesures purement techniques, alors il convient de considérer que la problématique sous-jacente au devenir du secteur PMI-Artisanat renvoie à une pratique politique nouvelle qui crée les conditions d'émergence et de manifestation de l'initiative individuelle, qui lui offre un cadre législatif approprié ainsi que, simultanément, un espace économique de réalisation et un statut social apprécié.

Il ne s'agit pas, sur ce dernier point de promouvoir un quelconque individualisme, mais d'encourager les individualités potentiellement entreprenantes, créatrices d'emplois par le lancement de productions nouvelles utiles, particulièrement dans le secteur rural.

On comprendra donc que l'étude préconisée, pour indispensable qu'elle soit, est insuffisante pour définir une politique appropriée à la promotion et au développement du secteur considéré.

D'autres approches, latérales et complémentaires sont nécessaires, qui appellent l'ouverture d'autres dossiers que nous recommandons (mais dont la réalisation se situe hors de l'objet de la consultation qui nous a été confiée, même si l'étude préconisée contribue à la réalisation de certains de ces dossiers) :

0/ Etude approfondie de quelques activités PMI et artisanales considérées comme stratégiques du point de vue du développement autocentré et autoentretenu

1/ Identification des productions (potentielles) nouvelles à promouvoir

2/ La formation professionnelle : préformation, formation au métier, qualification industrielle

3/ Enquête "Les jeunes et leur avenir"

4/ Technologie et maîtrise technologique dans les PMI et l'artisanat

5/ Financement, législation et fiscalité

6/ Le secteur du bâtiment et les métiers du second oeuvre

7/ Etudes de cas de quelques réussites entrepreneuriales dans le secteur PMI-artisanat : pourquoi, comment ?

8/ Les intervenants dans le secteur PMI-Artisanat : objectifs, programmes, méthodes et résultats. Le point de vue des intervenants et celui des bénéficiaires.

En outre, une lecture attentive des termes de référence de la consultation fait apparaître trois modes prioritaires et complémentaires d'investigation qui sont supposés devoir être mis en oeuvre pour l'étude envisagée :

a/ une enquête statistique sur échantillon représentatif,

b/ des enquêtes monographiques de connaissance approfondie des pratiques et comportements entrepreneuriaux,

c/ l'enquête statistique administrative courante (cf. élaboration d'un fichier d'entreprises PMI-Artisanat à proposer pour sa mise à jour régulière).

Cependant, lors de la consultation, une hypothèse centrale de travail a prévalu : la réalisation d'une enquête statistique sur échantillon représentatif du Secteur PMI-Artisanat, cette hypothèse (A)

renvoyant à un seul mode d'investigation jugé par le consultant prioritaire et nécessaire, certes, mais non suffisant.

C'est sur cette seule hypothèse qu'a été concentrée la consultation. Or il était aussi souhaité que ce type unique d'investigation apporte des éléments substantiels d'information sur les pratiques et les comportements entrepreneuriaux.... ce qui conduisit peu à peu à élaborer des maquettes lourdes de questionnaire impraticables dans le cas d'une enquête statistique classique, l'enquête de validation du questionnaire initial ayant révélé, pour 18 unités de production PMI et artisanales enquêtées, que le temps d'entretien nécessaire pour remplir un questionnaire était compris entre 1 h 30 et 3 h 00 !

Par ailleurs la non-concertation préalable entre les preneurs de l'étude sur la répartition par types des objectifs de l'étude (objectifs macro/*Comptabilité Nationale* et micro/*comportement socio-économique des agents* -économiques, qualitatif et quantitatif) et sur leur répartition par domaine d'analyse (production, emploi, investissement...) conduisit peu à peu à des incompréhensions et malentendus entre, d'une part, les preneurs de l'étude périphériques au MINIMART (car se considérant eux-mêmes comme "ayant droit") et, d'autre part, le SERDI et le consultant.

Cet ensemble de faits conduit donc le consultant à proposer, **deux hypothèses de réalisation du Projet d'Etude Phase 3**, sans exclure pour autant que puisse être préconisée une troisième hypothèse intermédiaire :

Hypothèse A - Etude fondée sur la réalisation d'un seul type d'investigation : une enquête statistique sur échantillon "lourd" (770 questionnaires exploitables après vérification) représentatif au 1/10 du Secteur PMI-Artisanat (7 300 unités inventoriées en juillet-septembre 1989), à objectifs macro et micro-économiques, quantitatifs et qualitatifs.

Cette hypothèse consisterait à poursuivre jusqu'à son terme, en y associant de façon systématique les cadres rwandais, le travail initié durant la consultation correspondant à la Phase 2 de l'Etude.

Hypothèse B : Etude fondée sur la réalisation de 3 types d'investigation :

a/ une enquête statistique sur échantillon "léger" (50 % au maximum de celui préconisé pour l'hypothèse A) représentatif du Secteur PMI-Artisanat, à dominante macro-économique et quantitative,

b/ plusieurs enquêtes de type monographique pour une connaissance approfondie des pratiques et comportements prévalant dans quelques métiers, ou activités ou branches sélectionnées pour leur intérêt économique, politique, social, spatial;

c/ une enquête d'opinion sur l'entreprise, la création d'entreprise, l'initiative entrepreneuriale... auprès de plusieurs catégories de population : les jeunes, les créateurs d'entreprises, les fonctionnaires, les militants, les intervenants (ONG et autres organismes de coopération concernés),...

Cette seconde hypothèse se trouve être en meilleure cohérence avec, d'une part, les conclusions et recommandations de la Phase 1 de l'Etude, et d'autre part, avec la signification implicite des termes de références de la consultation associée à la Phase 2 de l'Etude.

Pour des raisons de limitation des ressources budgétaires, on pourrait considérer qu'à l'une ou l'autre de ces deux hypothèses, ou à toute autre hypothèse intermédiaire, serait associée une enveloppe budgétaire globale unique et constante dans sa répartition entre le Gouvernement et le

PNUD : celle qui a été calculée avec précision pour la seule Hypothèse A (cf. Annexe 2 du fascicule ANNEXES associé au présent rapport).

L'adoption de l'Hypothèse B ou de toute autre hypothèse intermédiaire conduirait à une répartition différente des ressources prévisionnelles de l'enveloppe unique calculée pour A, le financement global requis en conséquence du choix d'une autre hypothèse pouvant être égal ou inférieur à celui contenu par l'enveloppe unique associée à A.

En ANNEXE 2 au présent rapport de consultation l'**OBJECTIF IMMEDIAT 1** du projet intitulé **Définition des préalables de l'Etude de la Phase 3** a précisément pour objet de **définir l'hypothèse d'investigation qui sera retenue.**

6 - UNE ETUDE POUR L'ACTION : PREORDONNANCEMENT THEMATIQUE.

L'enquête directe préconisée auprès des unités de production PMI et artisanales (ainsi que l'ouverture des dossiers complémentaires suggérés précédemment) ont pour but de nous instruire sur la réalité (l'état) du secteur à partir de thèmes choisis pour leur sensibilité macro et microéconomiques, sociale et politique.

Globalement, il s'agit d'identifier les freins et les facteurs de blocage au sein du secteur PMI-Artisanat et dans son environnement qui, par les dysfonctionnements qu'ils génèrent, s'opposent aujourd'hui à :

- la promotion et au développement de l'initiative entrepreneuriale,
- la mise en oeuvre des recommandations présidentielles concernant le secteur PMI-Artisanat, par défaut d'une politique appropriée à élaborer.

Aussi nous semble-t-il utile de présenter ci- après trois grilles de préordonnement thématique cohérent sur la base desquelles :

- peuvent être construits les questionnaires d'enquête,
- pourraient s'ordonner les connaissances acquises par les enquêtes et par la confection des dossiers complémentaires recommandés,
- ainsi que les premiers éléments déjà acquis d'une politique qui reste à élaborer.

A - Le secteur PMI-Artisanat : un état des lieux.

1. Importance économique et sociale des PMI et de l'artisanat
2. Typologie des entreprises PMI et artisanales
3. Travail et emploi
4. Les moyens de production et la technologie
5. L'accès aux marchés : approvisionnement et commercialisation de la production
6. Le financement de l'activité : investissement et fonds de roulement
7. Gestion : financière, des achats et des stocks
8. L'organisation interne des unités de production

9. L'information et son accès

B - Eléments d'orientation.

1. Les PMI et l'Artisanat dans l'évolution sociale et politique
2. La différenciation des politiques par produit, branche et filière d'activité
3. PMI, Artisanat, ruralisation et politique de développement régional
4. L'objet et les formes d'intervention sur le milieu PMI-Artisanat, l'organisation du milieu.
5. Technologies modernes, traditionnelles et appropriées
6. Définitions de la Petite et Moyenne Industries, et de l'Artisanat
7. Les axes de la politique de promotion des productions, des promoteurs, des entreprises.

C - Recommandations.

1. Mesures institutionnelles, législatives et réglementaires
2. Les structures d'aides aux entreprises et à l'artisanat
3. Formation-qualification
4. Financement des projets, facilités de crédit
5. Organisation, représentativité des professions
6. Animation, relations publiques
7. Régionalisation des actions
8. Conditions de mise en oeuvre.

7 - LA MISSION DE CONSULTATION: ORGANISATION, PROGRAMME DE TRAVAIL ET DE CONTACTS, TACHES REALISEES.

Le consultant a été accueilli par Monsieur Patrick NUGAWELA, CTP du SERDI, qui a piloté la mission avec le concours très actif de Monsieur Jean-Marie Vianney NDATEBA, du MINIMART/DG PMI-Artisanat.

Un bureau a été mis à sa disposition dans les locaux du SERDI.

Les activités du consultant ont été les suivantes :

Du 22 au 28 septembre 1989.

a) information générale et prise de connaissance du secteur PMI-Artisanat, sur la base première des travaux réalisés au cours de la 1ère Phase de l'Etude;

b) définition des bases de la problématique d'étude du secteur PMI-Artisanat au Rwanda; validation, clarification et approfondissement des principaux concepts utiles à la poursuite de l'étude;

c) participation à la réunion d'information et d'échanges organisé à GITI entre le SERDI, le Bourgmestre de la Commune et les principaux opérateurs économiques de la Commune sur les productions communales potentielles à étudier et promouvoir sous forme PMI-Artisanat (le 27 septembre);

d) réunion d'information sur les conclusions et recommandations de la Phase 1 de l'étude, et présentation des premières propositions du consultant. Ont participé à cette réunion présidée par Monsieur Callixte KAMANZI, Directeur Général de la PMI et de l'Artisanat/MINIMART : MMrs. P. NUGAWELA (CTP SERDI), P. HIGIRO, S. MUGANGA, A. MUSHINZIMANA, JMV. NDATEBA, ainsi que le consultant.

Du 29 septembre au 5 octobre 1989.

a) conception de l'enquête statistique à mener, thèmes, prise de connaissance d'enquêtes récentes ou en cours en rapport avec le secteur;

b) choix de l'approche méthodologique, élaboration du questionnaire et des grilles d'exploitation;

c) détermination de l'échantillon de l'enquête-test de validation prévue pour le 6 octobre : 16 unités de production PMI et artisanales de la Préfecture de Kigali.

d) détermination, programmation et mobilisation des moyens techniques et humains nécessaires à la réalisation de l'enquête de validation;

e) rendez-vous d'information et d'échanges concernant l'étude et l'enquête PMI-Artisanat.

Du 6 au 10 octobre 1989.

a) information des enquêteurs et réalisation de l'enquête de validation (le 6 octobre);

b) vérification des questionnaires (le 7 octobre) et réunion d'information et d'échanges avec les enquêteurs (le 9 octobre) sur le déroulement de l'enquête, ses conditions pratiques de réalisation, les difficultés rencontrées durant les entretiens du fait du questionnaire (longueur et intelligibilité du questionnaire, durée des entretiens, disponibilité et accueil des enquêtés, formulation des questions, choix des réponses-types par rapport aux réponses effectivement faites, problème des contradictions dans les réponses faites et d'inadéquation des réponses-types,...);

c) reformulation, ajustements et simplification du questionnaire suite aux enseignements tirés de l'enquête de validation et des suggestions pratiques faites par Monsieur Jean-Marie Vianney SEHENE, Directeur des Etudes & Enquêtes de la société GENIE SARL (Générale de l'Informatique et des Etudes);

d) réunion de travail sur le projet d'enquête statistique et le questionnaire initial avec MMrs. Chr. MPAMBARA et J-D. RUTIGANDA, respectivement Chef de division "Comptes des entreprises non financières" et Attaché à la division "Statistiques économiques et financières" du Ministère du Plan en vue de la prise en compte par l'enquête des besoins d'information économique du MINIPLAN sur le secteur.

A cette occasion des observations et suggestions ont été formulées relativement à l'enquête statistique par questionnaire, ses objectifs et sur certains points de méthode, dont il a été pris bonne note.

Le MINIPLAN est d'autant plus intéressé par cette enquête qu'il avait lui-même envisagé d'en réaliser une pour ses propres besoins. Il a été convenu que Monsieur Chr. MPAMBARA transmettrait au MINIMART les questions formulées que ses services souhaiteraient voir figurer dans le questionnaire d'enquête.

e) rédaction par le consultant du cadre de formulation de la Phase 3 de l'Etude PMI-Artisanat, provisoirement intitulée : "Etude approfondie du Secteur PMI-Artisanat par enquête directe des unités de production".

Le 12 octobre, compte-rendu de la mission a été fait par le consultant à Monsieur A. NICKELS, en l'absence et à la demande de Monsieur I. DE PIERPONT, au siège de l'ONUDI, à Vienne.

Le 26 octobre, le consultant a reçu la confirmation officielle de la prolongation d'une semaine de sa mission de consultation.

8 - LISTE DES PERSONNES RENCONTREES PAR LE CONSULTANT.

*** Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat (MINIMART)**

- Dr. NZABAMWITA Gaspard, Secrétaire Général
- Mr. KAMANZI Callixte, Directeur Général des PMI et de l'Artisanat
- MR. NYAMWIGENDAHO Charles, Directeur de la Promotion des autres Grandes industries
- Mr. MANIRIHO Faustin, Directeur des Etudes et Evaluation
- Mr. HIGIRO Prosper, Directeur de la Planification, DG PMI-Artisanat
- Mr. NDATEBA Jean Marie Vianney, Div. des Statistiques, DG PMI-Art
- Mr. MUGANGA Salathiel, Chef de Division, DG PMI-Artisanat.

*** Ministère du Plan (MINIPLAN)**

- Mr. KANIMBA François, Directeur Général des Statistiques
- Mr. MPAMBARA Christophe, Chef de Division "Comptes des Entreprises non financières"
- Mr. RUTIGANDA Jean Damascène, Attaché à la Division "Statistiques économiques et financières"

*** Ministère de l'Intérieur et du Développement Communal (MININTER)**

- Mr. BIZIMUNGU Cyrille, Directeur Général du Développement Communal

*** Ministère de la Fonction Publique et de la Formation Professionnelle (MINIFOP)**

- Mr. RWABUZISONI Sylvère, Directeur de l'Emploi

*** Ministère de l'Enseignement Primaire et Secondaire (MINIPRISEC)**

- Mr. YAMUREMYE Froduald, Directeur de l'Enseignement Rural et Artisanal Intégré

* **Projet PRIME**

- Mr. MBAGUTA Jean-Marie, Coordinateur du Projet PRIME
- Mr. SIKUBWABO Maximilien, Expert du Projet

* **PNUD**

- Mme. WAN Clémentine, Représentant-Résident Adjoint du PNUD à Kigali
- Mr. SANON, Administrateur

* **ONUDI**

- Mr. AIT YOUNES Abdelhamid, CTP Projet AGDI, MINIMART
- Mr. NUGAWELA Patrick, CTP Projet SERDI, MINIMART

* **BIT**

- MMs BROWN et GAMOND, Projet BIT/SNS
- Mr. MALDONADO, Directeur au BIT/Genève

* **Caisse Centrale de Coopération Economique**

- Mr. ROUSSET Vincent, Directeur de l'Agence de Kigali

* **Sociétés**

- GENIE Informatique : MMs. NTAKIRUTIMANA Jean Damascène, Administrateur-Directeur, SEHENE Jean Marie Vianney, Directeur Etudes et Enquêtes;
- BALL PEN : Mr. B. KASSAM, Président Directeur Général.

9 - CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.

A - CONCLUSIONS

1/ Le temps imparti au consultant était trop court pour qu'il puisse aboutir à la formulation de propositions achevées et satisfaisantes pour le Phase 3 de l'Etude PMI-Artisanat.

En effet, au fur et à mesure du déroulement de sa consultation, il s'est avéré que le projet d'enquête directe auprès des unités de production PMI-Artisanat constituait un véritable enjeu politique et stratégique dont certaines institutions ont eu le sentiment d'être exclues alors même que le MINIMART, avec juste raison, avait pris soin de les informer de ce projet tout en leur proposant d'y être associées (cf. liste des personnes rencontrées).

2/ Ce sentiment d'exclusion, née d'une procédure de travail insuffisamment participative qui aurait requis plus de temps...et moins de précipitation, a naturellement généré une frustration qui s'est manifestée

par de nombreuses critiques, partielles et en conséquence partiales, portant sur le travail - très partiellement connu - du consultant et, ce faisant, sur le consultant lui même et, par amalgame successive, sur la structure d'accueil (SERDI) et sa tutelle (MINIMART/DG PMI-Artisanat).

Aussi convient-il de considérer, dans un souci d'apaisement et d'efficacités du projet d'Etude, que cette frustration est légitime et fondée, et que des dispositions doivent être prises pour associer véritablement les principales parties prenantes à ce projet d'Etude, et notamment le MINIPLAN (qui en a revendiqué l'antériorité "intentionnelle", et dont le concours est indispensable pour la partie macroéconomique de l'Etude) et le Projet PRIME (déjà associé à la Phase 1 de l'Etude).

3/ Les notes et documents laissés par le consultant sont à considérer comme des documents intermédiaires de travail, et non comme des propositions définitives, et encore moins comme des propositions ayant reçu l'agrément ou l'accord du MINIMART.

4/ Au stade actuel de la consultation, seuls sont à prendre en compte comme propositions de travail le présent rapport et ses annexes.

B - RECOMMANDATIONS

1/ Un groupe de travail est à prévoir permettant aux différents preneurs de la Phase 3 de l'Etude d'être associés à sa préparation, notamment pour l'ETAPE 1 de **Définition des préalables méthodologiques de l'Etude** et pour l'ETAPE 2 de **Préparation des enquêtes** (formulation des questionnaires et liste des principales grilles d'exploitation). Voir ANNEXÉ 2.

Le présent rapport, en certains de ses points (cf. points. 3 à 6) ainsi que ses **ANNEXES** (rassemblées dans un fascicule séparé) seront considérés comme "propositions de base" appelant remarques, suggestions propositions d'amendement ou de complément.

2/ Au préalable, le maître d'ouvrage de cette étude (MINIMART/DG PMI-Artisanat) et son maître d'oeuvre principal (SERDI) prendront soin de se faire assister par le Directeur de la Planification de la DG PMI-Artisanat et par deux consultants nationaux expérimentés, l'un dans le domaine des statistiques appliquées aux enquêtes (théorie et pratique) et l'autre, dans celui des enquêtes par questionnaire ainsi que du traitement et de l'exploitation informatisés des enquêtes.

Avant même la tenue de la première réunion du groupe de travail, ils auront pris connaissance des "propositions de base" et auront transmis au MINIMART et à SERDI leurs remarques, suggestions et propositions en vue,

- d'une part d'affermir et d'affirmer la pertinence et la cohérence de la démarche par rapport aux objectifs centraux assignés à la Phase 3,
- d'autre part d'assurer le bien fondé des questions et de leur formulation,
- enfin d'en garantir le caractère scientifique.

On considèrera cette opération comme un "audit" méthodologique interne préalable, et indispensable pour un bon positionnement (rwando-rwandais) de ce projet d'étude et de ses enjeux.

3/ Les entretiens d'enquête statistique ne devraient pas dépasser 1 h. 30 . Le questionnement peut être allégé, d'abord en réduisant les questions à choix multiple (question à voir avec le consultant national auquel sera sous-traité le traitement des questionnaires)... mais aussi le nombre de question, sans parler de leur formulation.

4/ On ne doit jamais perdre de vue l'objectif central de l'étude : contribuer à la définition d'une politique de promotion-développement du Secteur PMI-Artisanat appropriée à la réalité rwandaise, répondant aux objectifs du Programme gouvernemental présenté le 15 janvier 1989 et permettant simultanément l'atteinte des objectifs auxiliaires constitués par les recommandations de la Phase 1 de l'Etude.

5/ On ne devra pas exclure de réduire l'échantillon de l'enquête "lourde" retenue pour l'Hypothèse A si, à valeur scientifique satisfaisante (question de représentativité de l'échantillon par rapport à la population enquêtée), une partie des ressources humaines et financières mobilisables pour l'enquête selon sa configuration initiale (environ 800 questionnaires exploitables) peut être affectée à la réalisation de certains dossiers latéraux et complémentaires présentés au point 5, ou/et à d'autres types d'investigation par enquête.

Si cette option était retenue, la Phase 3 comporterait simultanément l'enquête directe auprès des unités de production et la réalisation de certains dossiers complémentaires ou d'autres investigations par enquête (cf. Hypothèse B d'Etude déjà évoquée).

6/ Un comité "ad hoc" de mise en place du dispositif de réalisation de la Phase 3 de l'Etude est à prévoir.

7/ La Phase 3 de l'Etude doit être considérée comme un moment privilégié de formation et recyclage des personnels du MINIMART qui y seront associés, et particulièrement des encadreurs de Préfectures. Cela conduit à prévoir un programme approprié de formation à la réalisation de cette phase, à son exploitation et à ses prolongements permanents.

10 - LISTE DES ANNEXES

Le présent rapport comporte un fascicule d'ANNEXES.

- ANNEXE 1 : Termes de référence de la consultation
- ANNEXE 2 : Présentation du Projet d'Etude Phase 3
- ANNEXE 3 : Note méthodologique
- ANNEXE 4 : Notes de clarification conceptuelle et terminologique

août 1989

NATIONS UNIES



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

ONUDI

DESCRIPTION DE POSTE

DP/RWA/88/005/11-52/J 12103

Désignation du poste	Consultant-Economiste Industriel Spécialiste en PMI et Artisanat
Durée de la mission	3 semaines
Date d'entrée en fonctions	10 septembre 1989
Lieu d'affectation	Kigali, avec possibilité de déplacement dans le pays
Objet de l'Etude	L'étude sur le secteur PMI et Artisanat a pour but de collecter et traiter toutes les informations nécessaires à une connaissance aussi complète et aussi exacte que possible de ce secteur permettant de définir des orientations, des recommandations, des mécanismes, de coordination, des assistances techniques à apporter pour sa promotion et son développement auto-centré.
Attributions	Les activités du consultant seront les suivantes: <ul style="list-style-type: none">- En collaboration avec le responsable national de l'Etude et le Projet SERDI, analyser la problématique de l'Etude du Secteur PMI et Artisanat à partir des travaux réalisés et des recommandations de la 1ère phase de l'Etude. Préparation d'un <u>Document du Projet détaillé</u> pour les phases des études à réaliser comportant les aspects suivants:<ul style="list-style-type: none">- Une description de l'étude;- Choix de dossiers thématiques à élaborer;- Choix de l'approche de promotion du secteur PMI-Artisanat (par filières, par branches, critères de sélection des unités à enquêter, etc..)



- élaboration et adoption d'une méthodologie (de traitement des documents et des enquêtes, réalisation par phases, etc...);
- élaboration des différents questionnaires, guides d'entretien, des grilles de traitement et d'explication des données collectées, etc. confirmés après une enquête de validation;
- instructions destinées aux enquêteurs;
- définition précise des résultats à atteindre;
- élaborer une liste des unités PMI et Artisanat à enquêter;
- description plus détaillée du contenu du rapport final et propositions des définitions relatives au secteur;
- définition des résultats à atteindre après chaque phase;
- définition des ressources humaines et le planning de leurs interventions (y compris la description des tâches et des qualifications des Experts Nationaux et/ou internationaux);
- estimation détaillée du coût de l'étude;
- détermination d'un calendrier provisoire d'exécution de l'étude.

Dans le contexte d'élaboration de document de projet de l'étude, une attention particulière doit être accordée aussi aux aspects suivants:

- activités des divers intervenants (ONG, Projets, Institutions publiques, etc...);
- identification des potentialités de développement du secteur;
- élaboration d'un fichier d'entreprises (PMI et Artisanat) à proposer pour sa mise à jour régulière;
- proposition des éléments de définition des PMI et Artisanat;
- proposition des éléments prédecisionnels pour l'élaboration d'une politique de Promotion des PMI et Artisanat.

Encadrement de la mission:

Il serait assuré par le Directeur Général des PMI et Artisanat au MINIMART en collaboration avec le CIP du projet SERDI. Par ailleurs, un homologue national serait désigné pour apporter une assistance complémentaire au consultant.

Formation et expérience requises

Economiste industriel ayant plus de 15 ans d'expérience dans le domaine de la promotion des PMI et Artisanat dans les pays en voie de développement, particulièrement dans les pays d'Afrique. La connaissance du Rwanda serait un avantage.

Connaissance linguistique

Le français est exigé

Renseignements complémentaires:

Le Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat (MINIMART) en République Rwandaise envisage de réaliser une étude sur l'Existant dans le secteur des PMI et Artisanat. Cette étude est prévue d'être réalisée en différentes phases avec un maximum de participation des Experts Nationaux. La première phase qui consiste à recenser tous les documents existants, les études réalisées, des fichiers, des rapports, etc... et à élaborer un premier rapport de synthèse avec une analyse critique de ces informations est actuellement en cours.

La réalisation de cette première phase est faite en collaboration entre le MINIMART, le projet PRIME (MINIPLAN/USAID) et le projet SERDI (Service d'appui au développement industriel MINIMART/PNUD/ONUDI).

Les informations collectées et les recommandations de cette phase doivent guider à la suite des travaux des autres phases de cette étude.