



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

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

15527

République du Burundi

Assistance au Centre de Promotion Industrielle

BDI/81/008

Proposition d'un Programme d'Action
visant la performance optimale du projet
dans sa phase terminale
(Avril-Décembre 1986)

Vienne, le 2 avril 1986

Jalal Fath
Consultant de l'ONUDI

Table des matières

	<u>Page</u>
INTRODUCTION	1
A. Programme d'action, Burundi	2
1. Les experts en permanence	2
2. Promotion des projets d'investissement	3
3. Assistance aux entreprises	5
4. Formation	5
5. Programme de travail du CPI	8
6. Création d'une équipe dirigeante au CPI	9
B. Programme d'action, ONUDI, Vienne	11
1. Experts	11
2. Experts à court terme	11
3. Bourses de formation et voyages d'études	11
4. Etude CPI (sou -traitance)	12
5. Appui informatique (matériel)	12
Annexes	14
I Termes de références	
II Personnes rencontrées	
III Proposition d'un programme de travail pour la période Avril/Décembre 1986, Projet ONUDI BDI/81 008 Centre de Promotion Industrielle	
IV Tableaux synoptiques des idées de projets identifiés dans les provinces	
V Profil des jeunes cadres	

Introduction

1. L'objectif de la mission PNUD/ONUDI était la reformulation et le relancement du projet BDI 81/008 à cause des difficultés rencontrées au cours de sa réalisation, l'examen de la justification et des conditions de sa continuation.

La mission PNUD/PNUDI comprenait deux personnes:

Monsieur A. Benbouali, représentant le PNUD e: Chef de mission et
Monsieur J. Fath, Consultant de l'ONUDI.

2. La mission a séjourné du 10 au 15 mars 1986 à Bujumbura. En fin de séjour, la mission a présenté ses conclusions et recommandations aux Autorités concernées et à la représentation du PNUD.

M. Albert Muganga, Ministre du Commerce et de l'Industrie, chargé de la tutelle du Centre de Promotion Industrielle (CPI) n'a pu rencontrer la mission que le 17 mars 1986. En l'absence de M. A. Benbouali qui était rentré à New York le 15 mars, c'était M. Van der Kloet, le Représentant Résidant du PNUD et M. J. Fath, Consultant de l'ONUDI, qui ont présenté au Ministre les conclusions et les recommandations de la mission. Elles ont été recues favorablement au niveau du gouvernement et du CPI aussi bien que par la représentation du PNUD au Burundi.

Le rapport final de la mission PNUD/ONUDI sera rédigé par M. A. Benbouali à New York.

3. M. J. Fath est resté jusqu'au 21 mars 1986 à Bujumbura afin de faire le point sur la situation actuelle du projet, d'initier, pour la phase finale comprenant encore huit mois, la préparation d'un programme de travail, d'examiner les mesures à prendre pour assurer la transition à la nouvelle phase du projet prévue pour le 1er janvier 1987. Ce rapport a pour sujet la deuxième partie de la mission et il est limité aux éléments relatifs au bon fonctionnement du projet BDI/81/008 dans la structure actuelle du CPI.

4. En même temps, le présent document complète le rapport conjoint préparé sur la première partie de la mission. Le rapport conjoint avait pour objectif d'aider à la prise de décision par le PNUD et l'ONUDI sur l'avenir du projet. Le rapport actuel est plutôt centré sur l'amélioration de la performance du projet en 1986. Il comprend des recommandations adressées à l'ONUDI, aux experts permanents sur place aussi bien qu'à la Direction Générale du CPI.

A. Programme d'action, Burundi

1. Les experts permanents

1.1 Les deux experts permanents sur place représentent la composante la plus dynamique du projet. L'un des experts, M. Ressmann, est en même temps le coordonnateur du projet chargé de la planification, de l'organisation et de la supervision des activités des experts internationaux et des consultants mis à la disposition du projet. Il assure la gestion administrative et financière du projet en collaboration avec le siège de l'ONUDI.

1.2 La qualité de la collaboration entre les experts permanents et le personnel national pour une large part déterminera les résultats du projet dans sa phase finale. Une coopération approfondie entre le coordonnateur du projet et la Direction Générale semble particulièrement importante.

1.3 En plus, il semble que le Directeur Général pourrait faire encore un meilleur usage de la présence des deux experts pour renforcer les liens du CPI avec l'industrie, les promoteurs, les institutions financières, les services d'information et de promotion, les organismes bilatéraux et multilatéraux.

1.4 Les experts continuent d'enrichir le volet promotion au sein du CPI en insistant sur l'objectif principal de cette activité, à savoir la création des unités de production nouvelles ou l'expansion des unités existantes. L'étude n'est qu'un instrument de la prise de décision, de la préparation des contacts, des négociations avec les partenaires techniques, les investisseurs, les institutions financières, les établissements commerciaux. Les experts assistent le personnel national et les promoteurs pour définir les problèmes réels des projets et prendre contact avec les décideurs du marché, du financement et des sources d'information technique et économique.

1.5 Les deux experts coopèrent avec les chargés de projets dans toutes les phases de celui-ci. En même temps, ils utilisent cette coopération pour transmettre leur savoir-faire, leur façon de travailler, leur expérience. La solution technique des problèmes au niveau des dossiers et la formation des cadres sur le tas sont le double objectif de cette coopération.

1.6 Les deux experts permanents joueront, comme prévu, un rôle dynamique dans les visites de diagnostic. Ils seront accompagnés par les cadres du CPI. Les interventions pourront se dérouler en trois phases successives: le diagnostic qui a pour objet d'évaluer la situation de l'entreprise, d'identifier les problèmes à résoudre et d'approfondir les contacts du CPI avec les entreprises; en collaboration avec la Direction de l'entreprise, on fait ensuite la sélection des domaines d'intervention; enfin la mise en oeuvre du plan d'assistance constitue la troisième phase de l'intervention. Dans l'équipe conjointe des cadres et des experts la formation jouera un rôle important.

1.7 Le coordonnateur du projet, en coopération avec la Direction Générale, assure la mise en place et l'exécution d'un programme de formation des cadres du CPI et des entreprises par l'entremise d'organisation de séminaires, de voyages d'étude et de bourses de formation.

2. Promotion des projets d'investissement

2.1 Au CPI, une vingtaine de projets sont actuellement à l'étude et deux projets sont en voie de réalisation. En plus, on a une longue liste d'idées de projets (voir Proposition d'un programme de travail, Tableaux 2.1, 2.2, 2.3, Annexe III).

2.2 L'enquête conduite auprès des autorités provinciales, avril/mai 1985, a fourni un grand nombre d'idées de projets. Les résultats de cette enquête ont été présentés dans un rapport bien conçu. Les tableaux synoptiques du rapport sont à l'Annexe IV.

2.3 Les institutions visitées par la mission PNUD/ONUDI reprochent au CPI la trop longue durée des études, le perfectionnisme ambitieux, le manque de

contact avec ces institutions dans la gestion des projets. Ces observations peuvent être interprétées comme un signe du manque de suivi efficace et concentré des idées de projets. C'est l'élan promotionnel qui manque, cette activité multi-dimensionnelle comprenant les acteurs et les facteurs qui peuvent contribuer à la prise de décision, à la gestion efficace des projets, et, dans un cas favorable, à la création des unités de production nouvelles. Ce sont les critères réels de la performance du CPI et des experts permanents.

2.4 La gestion des projets est évidemment une fonction de base. Le tableau cité ci-dessus comprend les noms des chargés de projets. Leur compétence et leur expérience varient. Ceux qui ont moins d'expérience ont besoin d'assistance et d'un contrôle plus intensif que les autres. La responsabilité des chargés de projets doit être clairement définie. En plus, au niveau du service d'études et de réalisation, un système de programmation, organisation, activation et contrôle doit être mis en place avec l'assistance des experts permanents sur place.

2.5 Un tel système peut mener à une meilleure concentration des efforts en

- éliminant sans délai les projets (les idées de projet) qui ne méritent plus d'être suivis (éviter l'accumulation des dossiers);
- identifiant des projets ou des phases importantes de projets qui nécessiteraient une intervention qualifiée, une expertise spécifique, une prise de décision urgente;
- prévenant la durée excessive par l'identification et l'élimination des blocages (manque d'information, manque de contacts avec les décideurs, mobilisation de l'expertise bilatérale ou multilatérale, etc.).

Les experts permanents peuvent jouer un rôle particulièrement important dans tous ces domaines.

3. Assistance aux entreprises

3.1 Actuellement, on ne compte aucune activité majeure dans ce domaine. Le Programme de travail proposé (voir Annex III, p. 10) prévoit une trentaine de visites diagnostiques à des entreprises avant la fin de l'année. De ces visites, on attend des résultats en particulier dans trois domaines:

- (i) sélection des domaines d'intervention
- (ii) identification de projets d'investissement
- (iii) identification des besoins en formation.

3.2 Les visites pourraient être effectuées par deux équipes composées d'un expert et d'homologues. Après l'arrivée des experts à court terme encore à préciser: (des experts en gestion et organisation, en maintenance et entretien, en formation industrielle), les équipes envisagées pourraient être renforcées ou CPI pourrait décider de créer des équipes additionnelles.

3.3 Les homologues et les experts collaboreront dans la prospection, les diagnostics, dans la préparation de plans d'intervention aussi bien que dans leur mise en oeuvre. Un certain nombre d'interventions seront retenus pour 1987 et après. Dans ce sens, ces visites prépareront l'activité du projet dans sa prochaine phase prévue à partir du 1er janvier 1987.

4. Formation

4.1 L'Annexe V présente des informations sur les jeunes cadres du CPI. Le tableau annexé est le résultat d'une réunion de trois heures avec ces cadres et de l'analyse des questionnaires distribués après la réunion et qui ont été remplis par les participants. Les cadres ont reçu cette initiative favorablement. Ils ont analysé leur expérience, leur compétence technique et leur perspectives professionnelles avec réalisme, franchise et quelque fois avec inquiétude. Les questions discutées à la réunion et indiquées aux questionnaires ont été les suivantes:

Nom:

Age:

Formation:

Occupation avant CPI:

Vos tâches actuelles au CPI:

Comment définissez-vous votre compétence professionnelle (technique)?

Comment voulez-vous vous spécialiser et approfondir votre compétence (technique)?

4.2 Présentement, un jeune cadre au CPI est un homme ou une femme (50-50%) âgé de 30 ans, qui a une formation universitaire; il (elle) est économiste (3x), juriste (2x) ou ingénieur (1x). Le CPI est son premier lieu de travail (emploi). Chaque cadre est chargé de quelques dossiers (projets). En plus, deux cadres (deux juristes) sont encore chargés du service de documentation (bibliothèque).

4.3 Les deux juristes (Mmes Boyayo Beatrice et Kantengwa Caritas) se trouvent dans la situation la moins confortable. Elles voudraient pratiquer leur profession, renforcer le service juridique au CPI et approfondir leur expérience en matière de négociation et de rédaction de contrats et d'accords de coopération. Le montage de dossiers d'investissement et la bibliothèque ne semblent pas les satisfaire. Le mauvais état de la bibliothèque dénote en plus leur manque d'intérêt et peut-être aussi le manque de direction et de contrôle ou du moins d'assistance dans ce domaine de la part des experts.

4.4 L'un des jeunes économistes, M. Masunzu Montfort, ayant une expérience de 3 ans dans la préparation et la gestion des projets d'investissement, semble avoir acquis des connaissances et des aptitudes remarquables. Il peut exprimer son intérêt et son engagement de façon convainquante. Ses ambitions d'approfondir ses connaissances, entre autres, par une bourse de formation, semblent bien fondées.

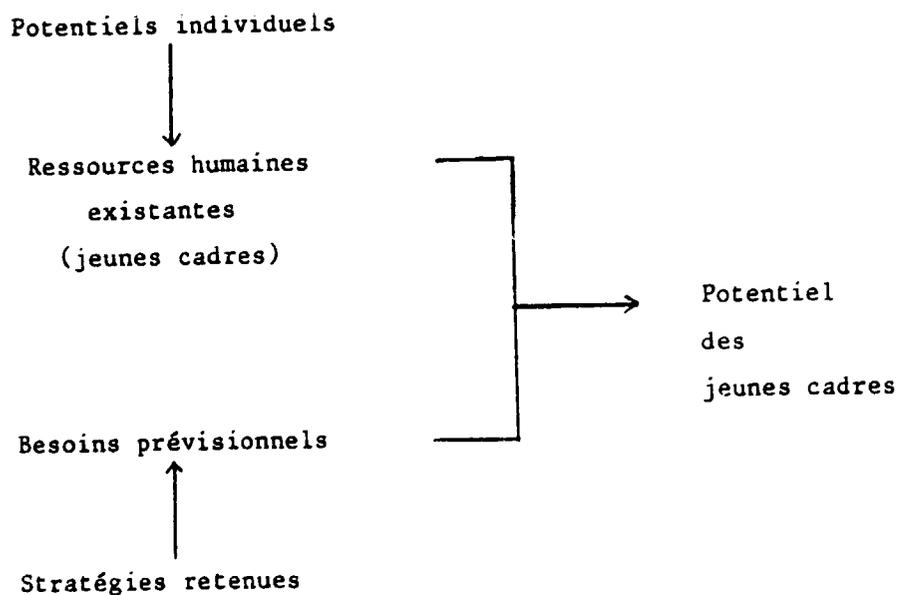
4.5 Mme Butungu Léocadie, une économiste, faisait auparavant la comptabilité du CPI. Actuellement, elle est chargée de la gestion de quelques dossiers d'investissement. Elle s'intéresse à la comptabilité et à l'assistance aux entreprises dans ce domaine. Elle voudrait se spécialiser, travailler avec un expert en comptabilité, participer à un cours théorique.

4.6 M. Nzeyimana Egide, économiste, est chargé d'études. Il a manifesté son intérêt à l'assistance en gestion aux entreprises.

4.7 M. Nkuzimana Salvator est le seul jeune cadre possédant une formation technique. Il a bénéficié de deux stages en France dans le cadre du projet: en information technique et en maintenance. Malheureusement, au moins en ce moment, il ne gère pas de projets (ou d'activités) spécifiques liées à ces domaines. A la dernière question du questionnaire (perfectionnement) il a répondu en soulignant l'importance de la maintenance, du choix approprié de l'équipement et de l'information industrielle.

4.8 La formation de jeunes cadres est un processus continu visant - si possible par anticipation - à ajuster en permanence le potentiel humain à la mission de l'organisation. Les jeunes cadres représentent un potentiel important. Leur potentiel peut être défini comme la résultante des besoins prévisionnels induits de stratégies (programme de travail à moyen et à long terme) retenues et de l'adaptabilité des ressources humaines personnifiées par les jeunes cadres, comme l'indique le schéma ci-dessous:

Potentiel des jeunes cadres au CPI



4.9 Le coordonnateur du projet pourrait assister le Directeur Général et le chef du Service Etudes et Réalisation dans les activités suivantes:

- définir un profil de spécialisation et de perfectionnement, par rapport aux besoins prévus par le CPI pour les jeunes cadres;
- assurer leur formation sur le tas;
- faire bénéficier de bourses de formation ceux (ou celles) qui sont les plus qualifiés et qui donnent la meilleure satisfaction dans leur travail actuel;
- organiser des discussions, des réunions, de petits séminaires pour les jeunes cadres, avec la participation des cadres dirigeants du CPI et des experts (permanents et à court terme).

5. Programme de travail du CPI

5.1 Un programme de travail, élaboré au niveau du CPI est un instrument indispensable de gestion. A l'occasion de la mission conjointe du PNUD et de l'ONUDI une proposition d'un programme de travail a été élaborée en coopération avec les cadres dirigeants du CPI, les experts permanents du projet et le consultant ONUDI.

5.2 Le document qui est le résultat de ce travail est annexé à ce rapport comme Annexe III. Quelques observations à ce sujet s'imposent:

5.2.1 Pendant la préparation de ce document, le Directeur Général fut absent en mission officielle à l'étranger; cette proposition d'un programme de travail pourrait être transformée en un programme de travail après les corrections demandées par le Directeur Général et après son approbation explicite.

5.2.2 Les experts permanents sont liés à tous les projets en cours. L'association des experts aux projets est absolument nécessaire. Cependant, elle ne doit pas nécessairement s'étendre à tous les projets.

5.2.3 L'élaboration et l'approbation d'un programme de travail constitue seulement une étape de la gestion prévisionnelle. Le suivi de sa réalisation, son adaptation continue à des conditions nouvelles est une autre composante indispensable du management efficace. A cette fin, la création d'une équipe dirigeante chargée de la réalisation et adaptation continue du programme de travail est proposée.

6. Création d'une équipe dirigeante au CPI

6.1 Une telle équipe s'était en fait créée afin de préparer la "Proposition d'un programme de travail". Trois cadres du CPI et les deux experts en permanence l'avaient constituée:

M. Shirishize, Oscar, Directeur, Administration et Financement
M. Ndikumwami, Mathieu, Chef, Service Etudes et Réalisation
M. Karengera, Jean-Baptiste, Economiste
M. Klaus Ressmann, Coordonnateur du projet
M. Jean-Francois Moulis, Ingénieur Commercial

6.2 M. Shirishize et M. Ndikumwami ont présidé le groupe alternativement. Il est recommandé que le Directeur Général constitue ce groupe de façon formelle et le charge des activités opérationnelles relatives au Programme de travail. Le Directeur Général peut donner à cette équipe une certaine autonomie ce qui n'exclue pas qu'il puisse présider ces réunions quand il le trouve opportun.

6.3 Le profil d'une équipe efficace se distingue, entre autres, par les qualités suivantes:

- L'équipe fait confiance à chacun de ses membres pour sa capacité de répondre à des problèmes difficiles et imprévus.
- Le groupe travaille sans tension, sans ennui, sans souci exclusif des intérêts personnels.
- Les échanges d'information sont intenses, systématiques et centrés sur les problèmes de l'institution.
- Les relations interpersonnelles sont confiantes, empreintes d'attention, d'intérêt et de respect.

- Chaque membre prend ses responsabilités et assume les obligations de son rôle. L'interdépendance est l'élément-clé de la conscience collective de l'équipe.
- Le leader n'est qu'une instance de recours ultime et le leadership varie selon les problèmes en fonction des compétences et des pulsations du groupe.
- Chaque membre se sent responsable des conséquences de décisions prises collectivement.
- Le leader aime l'exercice du pouvoir en tant que moyen de réaliser les buts de l'organisation.

6.4 La création de l'équipe dirigeante renforcerait la collaboration entre les cadres dirigeants du CPI et les experts permanents et assurerait une meilleure intégration du projet au CPI. Comme champ d'activité, elle fournirait aux cadres du CPI une occasion supplémentaire de se perfectionner en gestion.

B. Programme d'action, ONUDI, Vienne

1. Experts permanents

Les contrats des deux experts permanents vont expirer en Septembre 1986. La prolongation du contrat de M. Klaus Ressmann et de M. Jean-Francois Moulis est recommandée. La reconfirmation formelle de M. Ressmann comme coordonnateur du projet est proposée.

2. Experts à court terme

Le recrutement d' experts à court terme est proposé dans les domaines suivants:

	<u>Durée</u>	<u>Budget</u>
2.1 Expert en gestion	6 mois	ligne 11-04
2.2 Expert en maintenance	2 mois	" 11-50
2.3 Expert en formation	1.5 mois	" 11-50
2.4 Informaticien	3 mois	" 11-50
2.5 Expert en huile avocat/con- centré maracuja -		
- recherche de partenaire technique	1 mois	" 11-50
2.6 Consultant: fabrication de chaus- sure en toile et cuir synthétique	1 mois	" 11-50
2.7 Consultant: ingénieur fabrication aliments pour bébés	1 mois	" 11-50
2.8 Consultant: conditionnement et exportation de poissons fumés	1 mois	" 11-50
2.9 A définir ultérieurement:		
- huiles essentielles		
- plantes médicinales		
- piles électriques	6 mois	" 11-50

Les postes 2.5 - 2.9 sont provisoires, l'initiative de la part du CPI est en préparation.

3. Bourses de formation et voyages d'études

L'attribution de bourses de formation, approx. 3/M/H (à \$ 2,000) et de voyages d'étude approx. 5 M/H (à \$ 6,000) aux cadres du CPI et des entreprises doit être envisagée (presque 50 pour cent en étaient déjà demandées) pour la période Avril-Décembre 1986.

4. Etude CPI (sous-traitance)

La mission PNUD/ONUDI a recommandé la préparation d'une étude touchant la structure et le fonctionnement du CPI et son statut futur. Les termes de référence de cette étude doivent être élaborés et l'étude doit être commissionnée à un cabinet de conseil bien compétent dans un délai qui rendra possible à l'ONUDI la présentation de l'étude au Gouvernement avant la fin de l'année.

5. Appui informatique (matériel)

En ce qui concerne l'installation du programme COMFAR, le projet ONUDI BDI 81/002 au Centre de Promotion Industrielle dispose d'un ordinateur

MARQUE SANCJ 9001/9003

Configuration MEV 640 Ko

2 drives de 360 Ko chacun, 5,1/4 pouces

Système d'exploitation MS.DOS

Imprimante OKI 125 non graphique

Ecran Taxan monochrome.

De l'avis de M. Moulis, cet ordinateur est compatible avec l'IBM PC. Il tourne actuellement avec les programmes LOTUS 1,2,3, word star, multiplan, Open access.

Suivant la proposition de M. Moulis, il serait intéressant de recevoir rapidement les disquettes du COMFAR, version MS.DOS, plus le langage dans lequel est écrit le programme, et le manuel d'installation et d'utilisation du COMFAR, que l'on puisse tester le fonctionnement.

Dans l'hypothèse de non-fonctionnement, deux solutions peuvent être envisagées:

(1) tester le programme sur ordinateur IBM.PC (le PNUD de Bujumbura dispose de deux ordinateurs de ce type, et que la démonstration du COMFAR puisse se faire sur cet appareil).

ou/et (2) acquérir un ordinateur IBM.PC xT (en aucun cas un Apple III), mais la décision doit être rapide car les délais de livraison sont assez longs.

zczc vil0989 las2774 udp0101

Annexe I

dd vif

termes de références

.newyork (dp301) 11/02 18:50

misc197 tourou from benbouali bdi/81/008 pleased to send tor for appraisal mission as received from undp field office quote main task will be to examine justification our continued assistance this project in framework industrial sector burundi and eventually identify ways to reorient our inputs towards activities more relevant to local needs and situation within purview next country programmes in particular mission will examine:

aaa. what is govt's strategy for industrial development and what is expected of cpi in govt's programme what are the means given to cpi by govt to carry out its task. is govt policy for industrial development sufficiently defined to justify major support for investment promotion. is institutional framework of cpl strong enough and is its mandate clear enough to benefit from our assistance or would this assistance continue to be in vain.

bbb. how can undp/unido best assist cpi to become more dynamic centre for investment promotion with practical orientation.

ccc. what would be appropriate level of technical assistance to industrial

promotion through this project for next cycle.

ddd. how should design project bdi/81/008 for remaining period be conceived either to phase out activities or lead into follow up phase. the mission should not concentrate on project results as this was done prospects cpi and undp/unido role in the sector in light of failure so far to achieve any meaningful impact through current project. unquote regards

Personnes rencontrées- Gouvernement

M. Muganga, Albert	Ministre du Commerce et de l'Industrie
M. Banyiyezako, Grégoire	Directeur Général Ministère à la Présidence Chargé du Plan
M. Matata, Salvador	Directeur Général Ministère du Commerce et de l'Industrie
M. Willi Kühn	Economiste, Conseiller auprès du Ministère à la Présidence, Chargé du Plan

- Institutions Financières et de Coopération

M. Patrice Nsababaganwa	Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Burundi
M. Bonus Kamwenubusa	Président de la Banque Nationale pour le Développement Economique
M. Francois Barwendere	Directeur Général de la Banque Nationale pour le Développement Economique
M. Audace Bireha	Administrateur Délégué Société Burundaise de Financement
M. René Box	Chef de la Section Coopération auprès de l'Ambassade de Belgique
M. Bernard M. Chatelin	Représentant Résident Banque Mondiale
M. Philippe Vadjoux	Directeur, Caisse Centrale de Coopération Economique, Direction du Burundi

- Centre de Promotion Industrielle

M. Manirakiza, Englebert	Directeur Général
M. Shiriskize, Oscar	Directeur, Administration et Financement
M. Ndikumwami, Mathieu	Chef, Service Etudes et Réalisation
Mlle Boyayo, Beatrice	Juriste
Mlle Butumungu, Léocadie	Economiste
Mlle Kantengwa, Caritas	Juriste
M. Karengera, Jean-Baptiste	Economiste
M. Masunzu, Montfort	Economiste
M. Nkuzimana, Salvator	Ingénieur
M. Nzeyimana, Egide	Economiste

- PNUD/ONUDI

M. Henrik Van Der Kloet

Représentant Résident

Mme S. Fukuda-Parr

Représentante Résidente Adjointe

M. Christian Lemaire

Assistant du Représentant Résident

Mlle Françoise Villard

Chargée de Programme

M. Klaus Rössmann

Economiste industriel, Coordonnateur du projet

M. Jean-François Moulis

Ingénieur commercial, projet.

PROPOSITION D'UN PROGRAMME DE TRAVAIL
PROJET ONUDI BDI 81/008
CENTRE DE PROMOTION INDUSTRIELLE
POUR LA PERIODE AVRIL/DECEMBRE 1986

Ce document est le reflet du travail effectué entre les cadres du Centre de Promotion Industrielle, les experts du Projet et le Consultant ONUDI à l'occasion de la mission conjointe du PNUD et de l'ONUDI en mars 1986

Bujumbura, le 24 mars 1986

Table des matières

	<u>Page</u>
A. La création de nouvelles unités industrielles	2
1. Méthodes d'identification	2
2. Projet en cours	4
B. Assistance aux entreprises	10
1. Visites diagnostiques	10
2. Suivi et conseil aux entreprises	11
3. Projets nouveaux	11
C. Activités de formation	12
1. Au niveau des entreprises	12
2. Au niveau du CPI	13
D. Travaux divers	14

Tableaux

2.1 Projets en cours d'étude	5-7
2.2 Projets en cours de réalisation	8
2.3 Portefeuille d'idées de projet	9

Ce programme de travail est centré sur deux grands axes :

A: LA CREATION DE NOUVELLES UNITES INDUSTRIELLES

B. L'ASSISTANCE AUX ENTREPRISES

Sur ces deux plans on propose une méthodologie d'approche, un programme d'actions et enfin un volet correspondant d'activités de formation.

L'axiome qui oriente les démarches et activités proposées est la nécessité d'une ouverture plus prononcée, systématique et soutenue vers l'univers opératoire de l'Industrie Burundaise tant sur les plans des entreprises individuelles qu'au niveau des organisations publiques et privées dont les actions agissent sur l'évolution du secteur industriel.

A. LA CREATION DE NOUVELLES UNITES INDUSTRIELLES

PREAMBULE

Dans ce domaine, les propositions visent à une meilleure structuration et gestion des activités du Centre de Promotion Industrielle sur le plan de l'identification des projets, ainsi que sur celui de leur réalisation.

1. METHODE D'IDENTIFICATION

Il est à noter qu'un certain nombre de démarches ont déjà été effectuées par le Centre de Promotion Industrielle tant au Burundi qu'à l'étranger. Des prises de contacts et des visites ont été faites avec la Chambre de Commerce et de l'Industrie, les Banques de développement, les Organisations de Coopération bilatérales et multilatérales, les projets de développement, les Ministères ainsi que les autorités provinciales. De même des visites à des organismes de promotion industrielle en Inde et en Egypte ont été réalisées.

Le programme propose l'intensification et la systématisation de ces contacts et leur extension aux milieux d'affaires. L'objectif poursuivi est la recherche de nouveaux promoteurs et de projets industriels réalisables.

La démarche se fera selon les trois axes suivants :

- Visites des entreprises afin de connaître les éventuels projets de diversification, ou d'extension, ou de nouvelles activités. Ces visites seront menées conjointement avec celles prévues dans le cadre de l'assistance aux entreprises.
- Visites aux institutions publiques et privées dont les actions influent sur l'évolution du secteur industriel. Il est prévu d'entretenir des contacts et des liens de travail réguliers avec des organismes tels que :
 - Les banques publiques et privées
 - Les associations professionnelles
 - Les organisations de coopération bilatérales et multilatérales
 - Les ministères
 - Les autorités provinciales
 - Les organismes de développement régionaux,
- L'exploitation de l'expérience et des réalisations des pays ayant des structures de développement proches de celles du Burundi. A part une intensification des liens déjà établis entre le CPI, l'Inde et l'Egypte, les services du Siège de l'ONUDI seront appelés à contribuer par :
 - La communication des listes et profils de petits et moyens projets industriels déjà réalisés,
 - L'organisation et le financement de visites de telles entreprises dans les pays voisins.

2. PROJETS EN COURS

Ces projets sont classés en trois catégories en fonction de leur état actuel d'avancement :

- 2.1 : En cours d'étude
- 2.2 : En réalisation
- 2.3 : Porte-feuille d'idées de projets

Pour les projets en cours d'étude et de réalisation on indique notamment les objectifs d'avancement pour la période 1986, l'attribution des responsabilités parmi le personnel local et les experts ONUDI permanents et le cas donné, la demande d'assistance spécifique à adresser à l'ONUDI.

Quant au porte-feuille des idées de projet il s'agit de rassembler les éléments décisionnels nécessaires à la sélection de celles qui pourraient être intégrées dans la catégorie des projets en cours d'étude.

- Légende :

- A, B, C = grandes phases d'avancement
- = réalisations actuelles
- x = objectifs escomptés pour 1986

2.1 PROJETS EN COURS D'ETUDE .

Projet N°	Affectation C.P.I : Projet ONUDI :	Promo- teur	A		B			C		
			Etude d'opportu- nité	Etude de préfaibili- té	Etude de Faisabilité	Recherche de finance- ment	Présentat. dossier agrement	Négociat. partenaire fourniss.	Agrement obtenu	Financement acquis
1.Huile Avocat Concentrée Maracuja/ Piment	Ndikumwami Moulis	x				x	x	x		
2.Chaussures en toile et cuir synthétique	Ndikumwami Reissmann				x	x	x	x	x	x
3.Fabrication d'aliment pr bébés/enfants à base de fa- rines locales	Nzeyimana Moulis				x	x	x	x	x	x
4.Conditionne- ment et expor- tation de pois- sons fumés	Nzeyimana Moulis				x	x	x	x	x	x
5. Fabrication d'articles de menages et de vaisselles à base d'urée et de mélamine	Nzeyimana Moulis				x	x	x	x	x	x
6. Fabrication de détergent en poudre	Masunzu Reissmann				x	x	x			

Projet N°	Affectation CPI : Projet ONUDI :	Promo- teur	A		B			C		
			Etude d'opportu- nité	Etude de préfaïsabi- lité	Etude de faïsabilité	Recherche financement	Présentat. dossier agrément	Négociat. partenaire fourniss.	Agrément obtenu	Financemen acquis
7. Unité de tréfilage	Masunzu Ressmann		x	x	x					
8. Fabrication d'imperméable en plastique	Boyayo Moulis				x	x		x		x
9. Fabrication de parapluies	Boyayo Ressmann	x	x	x	x					
10. Petites Huiles ries d'arachide et de soja	Karengera Ressmann	x	x	x	x					
11. Outils aratoires	Nkunzimana Moulis	x				x				
12. Petite Unité de broyage et mise en sac/chaux et Kaolin	Nkunzimana Moulis			x	x	x	x			
13. Petite unité de fabrication d'engrais à base du calcaire cru	Nkunzimana Moulis		x	x	x	x				
14. Laiterie beurre et yaourts à base de lait reconstitué	Boyayo Moulis	x			x	x				

Projet N°	Affectation CPI : Projet ONUDI :	Promo- teur	A		B			C		
			Etude d'opportu- nité	Etude de préfaibili- té	Etude de faisabilité	Recherche financement	Présentat. dossier agrément	Négociat. partenaire fourniss.	Agrément obtenu	Financem acquis
15. Fabrication Fromage/ferme des vaches laitières	Boyayo Ressmann	x				x				
16. Fabrication d'électrodes pour soudure	Masunzu Ressmann			x	x	x				
17. Boulangeries industrielles à Gitega et Bujumbura	Nzeyimana Ressmann		x	x	x	x	x	x		
18. Fours à briques	Nkunzimana Ressmann	x	x	x	x					
19. Huiles essentielles	S'agissant des deux projets qui impliquent la coordination de plusieurs parties intervenantes (Ministère de la Santé, Office National Pharmaceutiques, Centre de Promotion Industrielle) les objectifs d'avancement ainsi que les demandes d'assistance à l'ONUDI seront communiquées ultérieurement.									
20. Plantes médicinales										

2.3 PORTEFEUILLE D'IDEES DE PROJETS

1. Fabrication de bonbons durs et fourrés
2. Chaussures en cuir
3. Fabrication de papiers à base de déchets végétaux
4. Fabrication d'engrais fertilisant à partir du Kaolin
5. Petite fonderie et quincaillerie
6. Fabrication de crayons
7. Fabrication de boutons à partir des cornes de vaches
8. Production de papaïne
9. Production de broméline
10. Farine de manioc protéiné
11. Fabrication de briquettes combustibles à partir des déchets végétaux
12. Hôtel de classe moyenne à Bujumbura et à Kirundo
13. Acide sulfurique
14. Soude caustique
15. Tricotage

B. ASSISTANCE AUX ENTREPRISES

PREAMBULE

L'assistance technique aux entreprises se doit d'être un volet important de l'activité du Centre de Promotion Industrielle. Il s'agit donc de développer de façon systématique l'approche des entreprises et de leurs responsables, pour acquérir progressivement une connaissance approfondie des problèmes qui se posent aux entreprises, et qui constituent un frein au développement du secteur industriel.

La démarche envisagée pour 1986 est progressive et englobe des activités complémentaires d'information, de sensibilisation, de conseil et d'assistance et enfin, le recensement des besoins en perfectionnement.

A ce titre il est prévu de réaliser avant la fin de l'année 1986 :

1. VISITES DIAGNOSTICS

A partir du mois d'avril 1986, le C.P.I. effectuera des visites diagnostics systématiques auprès d'une trentaine d'entreprises de Bujumbura afin de détecter les difficultés qui se posent aux chefs d'entreprises et cadres.

Ces diagnostics se feront à tous les niveaux de l'entreprise :

- Gestion comptable et financière
- Organisation de la production
- Organisation Commerciale
- Gestion du personnel et de la formation
- Gestion générale de l'entreprise.

Les experts de l'ONUDI feront ces visites accompagnés de cadres du C.P.I.

Les résultats attendus de ces visites sont au nombre de trois :

- Assurer le suivi d'entreprises de la place
- Promouvoir des projets nouveaux
- Déterminer les besoins de perfectionnement

2. SUIVI ET CONSEIL AUX ENTREPRISES

L'objectif de ces visites sera pour le C.P.I.:

- Dese constituer un portefeuille de clientèle d'entreprises industrielles
- D'essayer d'apporter des solutions raisonnables et réalisables dans le souci d'améliorer le fonctionnement de ces entreprises.

Les prévisions à ce niveau, pour la fin de l'année 1986, sont estimées à 5 entreprises, dont le C.P.I. assurera le suivi constant.

Compte tenu des qualifications spécifiques des experts de l'ONUDI en poste, des consultants prévus et des cadres du CPI, les interventions qui seront faites porteront essentiellement sur les domaines suivants :

- La gestion comptable et financière,
- L'organisation commerciale,
- Le perfectionnement du personnel d'encadrement dans les domaines ci-dessus.

Pour ce qui est de la gestion comptable et financière, il sera demandé à l'ONUDI le recrutement d'un consultant spécialisé pour une durée de 6 mois environ.

En ce qui concerne l'assistance en maintenance, un consultant sera demandé à l'ONUDI pour analyser les besoins et définir le programme d'intervention et de perfectionnement (la durée demandée est de 2 mois).

3. PROJETS NOUVEAUX

Les 30 visites prévues devraient déboucher, à l'initiative des chefs d'entreprises, sur des demandes en projets nouveaux estimés au nombre de 5.

En effet, les contacts personnels réalisés créeront des liens de confiance entre le C.P.I. et les responsables des entreprises visitées et inciteront ainsi ceux-ci à s'adresser au CPI pour la réalisation de leurs idées de projets.

C. ACTIVITES DE FORMATION

1. AU NIVEAU DES ENTREPRISES : Sensibilisation, recensement des besoins en perfectionnement

Ces visites citées devraient permettre de dégager un certain nombre de besoins qui existent au niveau des entreprises industrielles privées et para-publiques. Les objectifs souhaités pour la fin de l'année 1986 est de sensibiliser 20 cadres et chefs d'entreprises, dans les domaines de la gestion d'entreprises, la gestion commerciale, la gestion comptable.

* A cette fin, il est prévu la réalisation de réunions périodiques d'information sur des thèmes qui auront été préalablement répertoriés avec les chefs d'entreprises lors des visites individuelles. L'objectif de ces réunions est de permettre à ces responsables d'exprimer et d'exposer leurs opinions et leurs problèmes ainsi que de confronter leurs expériences et leurs idées. La participation d'un ou plusieurs intervenants permettra une analyse et une réflexion en profondeur sur le sujet, générant ainsi des méthodes et des démarches d'actions nouvelles à l'égard des problèmes posés. Ces réunions devraient permettre d'établir des relations privilégiées entre les participants et le Centre de Promotion industrielle et devraient déboucher sur des demandes d'interventions et de perfectionnement. Les visites déjà effectuées ont permis de dégager un certain nombre des thèmes à traiter :

- L'informatique dans la moyenne entreprise,
- Le contrôle de gestion,
- La gestion prévisionnelle
- La gestion et la formation du personnel
- La politique commerciale de l'entreprise.

Ces réunions seront organisées en collaboration avec la Chambre de Commerce et de l'Industrie qui s'est déclarée en faveur de telles réunions.

* Attribuer de bourses de formation à l'étranger pour des cadres d'entreprises (18 M/H déjà demandés).

2. AU NIVEAU DU C.P.I.

Les objectifs escomptés dans ce domaine sont estimés à former sur place :

8 cadres du CPI

L'orientation qui semble la mieux appropriée à cet égard est celle d'une intégration des cadres dans un processus de "learning by doing" appuyée par des séances de travail hebdomadaire dans les locaux du Centre, au cours desquelles il sera mis l'accent sur une méthode d'approche de la problématique de l'élaboration et réalisation de projets nouveaux et de l'assistance à l'entreprise.

L'objectif est de fournir à chacun des cadres, une formation polyvalente et pratique basée sur l'analyse en profondeur de cas concrets soumis au Centre de Promotion Industrielle, tant au niveau des études de dossiers, qu'au niveau des interventions dans l'entreprise. Ce sera ainsi créer un style d'intervention propre au C.P.I.

Cette formation sera assurée par les deux experts en poste, ainsi que par les consultants qui viendront sur le projet. En outre, il est demandé à l'ONUDI un consultant en Informatique afin d'optimiser l'utilisation de l'ordinateur et de former dans ce domaine les cadres du Centre de Promotion Industrielle. Sa tâche sera aussi de mettre la documentation du centre sur fichiers informatiques, afin de constituer une véritable banque de données.

Envoyer 6 personnes en voyages d'études d'ici la fin de l'année 1986. Ces missions seront programmées en fonction de l'avancement des projets étudiés et des demandes des entreprises.

D. TRAVAUX DIVERS

Le Centre de Promotion Industrielle, dans le cadre de sa mission, doit assurer à la demande du Ministère du Commerce et de l'Industrie (Ministère de tutelle), l'organisation de réunions régionales et internationales qui se tiendront à Bujumbura d'ici la fin de l'année 1986. Les réunions prévues sont au nombre de 3 à savoir :

- Réunion des experts de l'O.U.A. ayant pour mission la préparation de la réunion des ministres de l'industrie dans des pays de l'O.U.A.

- Réunion des Ministres de l'Industrie des pays membres de l'O.U.A.

- Réunion des Ministres du Commerce et de l'Industrie de la Z.E.P (Zone d'Echanges Préférentiels)

- Suivi de la réunion de solidarité qui s'est tenu à Bujumbura du 12 au 15 mars 1985.

Tableaux synoptiques des idées
de projet identifiées dans les
provinces par CPI

A. DEMANDES DES PROJETS INDUSTRIELS

PROJETS PROVINCES	CIBI- TOKE	BUBA- NZA	BURU- RI	RUTA- NA	MURA- MVYA	GITE- GA	RUYI- GI	CA- NKUZO	KAYA- NZA	NGOZI	KARU- ZI	KIRU- NDO	MUYI- NGA	F
1. <u>Matériaux de construction</u>														7
- fours/briques, tuiles			x	x		x	x	x	x	x				
2. <u>Atelier/production/ réparation</u>														7
- Atelier mécanique			x	x		x	x	x	x	x				
3. <u>Production alimentaire</u>														5
- huilerie d'arachide	x	x		x			x	x						5
- boulangerie			x	x	x		x	x						2
- transformation/ananas						x		x						3
- fromagerie	x							x						1
- huilerie de soja				x										1
- huilerie de maïs					x									1
- conserverie/viande de boeuf					x									1
- aliment de sevrage	x									x				2
Sous total alimentaire	3	1	1	3	3	1	2	4	0	2	0	0	0	20
4. <u>Autres</u>														1
- ciment puzzolanique														1
- céramique/faïence									x					1
- atelier de tricotage									x					1
- Motel/6-8 chambres							x							1
TOTAL DEMANDES/PROVINCES	3	1	3	5	3	3	5	6	4	5	0	0	0	38

F = Fréquence/demande
activité

B. DEMANDES D'ASSISTANCE TECHNIQUE

DEMANDES PROVINCES	CIBI- TOKE	BUBA- NZA	BURU- RI	RUTA- NA	MURA- MVYA	GITE- GA	RUYI- GI	CANKU- ZO	KAYA- NZA	NGOZI	KARU- ZI	KIRU- NDO	MUYI- NGA	F
1. Amélioration/Artisanat existant														
- menuiserie			x	x			x	x	x					5
- poterie				x			xA							2
- forgerie				x										1
- vannerie							xA							1
- couture							xA							1
- séchage/peaux/boeuf					x									1
Sous Total	0	0	1	3	1	0	4	1	1	0	0	0	0	11
2. Développement/activité														
- production miel				x	x	x				x	x	x	x	7
- utilisation charette/ traction animale	x	x	x	x			x			x			x	7
- pisciculture	x	x					x	x		x				5
- charcuterie										x				1
Sous Total	2	2	1	2	1	1	2	1	0	4	1	1	2	20
3. Choix/Développement/ Equipement														
- ruches à miel				x	x	x				x	x	x	x	7
- charette/tract. animal	x	x	x	x			x			x				7
- décortiqueuse /riz		x		x						x				3
- presse/huile de palme		x	x											2
- moulin/grain/village							x	x						2
- grenier/céréales							x							1
- four ménagère/économie combustible				x			x							2
Sous Total	1	3	2	4	1	1	4	1	0	3	1	1	2	24
TOTAL DEMANDES	3	5	4	9	3	2	10	3	1	7	2	2	4	55

A = sous forme d'un village artisanal

F = Fréquence/demande/activité

C. MATIERES PREMIERES EVALUEES COMME POTENTIEL DE TRANSFORMATION INDUSTRIELLE

RESSOURCES PROVINCES	CIBI- KE	BUBA- NZA	BURU- RI	RUTA- NA	MURA- MVYA	GITE- GA	RUYI- GI	CANKU- ZO	KAYA- NZA	NGOZI	KARU- ZI	KIRU- NDO	MUYI- NGA	F
1. Ressources agricoles														
- maracuja					x		x	x	x	x				5
- ananas	x	x				x		x						4
- avocat						x			x	x		x		4
- arachides	x	x		x			x	x				x		6
- soja				x		x						x	x	4
- palmier à huile		x	x											2
- manioc	x	x				x							x	4
- sorgho	x	x										x		3
- tabac	x	x				x			x	x				5
- sisal								x			x		x	3
- papyrus						x				x	x	x		4
- paille de riz		x								x				2
Sous Total	5	7	1	2	1	6	2	4	3	5	2	5	3	
2. Ressources minérales														
- argile			x	x		x	x	x	x	x		x	x	9
- kaolin									x	x				2
- chaux														
Sous Total			1	1		1	1	1	2	2		1	1	

Profil des jeunes cadres du CPI

Nom	Age (ans)	Formation	Occupation avant le CPI	Fonction actuelle	Spécialisation	Objectifs de perfectionnement
Boyayo Béatrice	29	Juriste	-	- Rédaction des contrats et protocoles d'accord de coopération - Travaux de documentation - Etudes de faisabilité	- Aptitude à rédiger des contrats et des accords de coopération - Aptitude à faire quelques travaux de bibliothèque (pas de formation) - Essai de compréhension d'études de projet	- Se spécialiser dans la négociation des contrats de fourniture d'équipement de savoir-faire et d'autres contrats commerciaux - Collecte de législation industrielle - Rôle et attribution du service juridique
Butuzungu Léocadie	31	Economiste	-	- Etudes de faisabilité - Comptabilité du CPI - Assistance aux entreprises (comptabilité)	- Comptabilité générale	- Etudes de faisabilité - Comptabilité (en faisant des cas pratiques avec un expert + cours théoriques)
Kantengwa Caritas	29	Juriste	étudiante	- Chargée d'études juridiques (contrats, etc.) - Etudes de pré-faisabilité - Adjointe au chargé de la documentation	- Manque d'occasion pour appliquer sa formation juridique - Chargée de projets	- Etudier le service juridique dans une institution à l'étranger (SONEPI) - Travailler avec un expert en transfert de technol. - Renforcer le service juridique au CPI

(à suivre)

Profil des jeunes cadres du CPI (suite)

Nom	Age (ans)	Formation	Occupation avant le CPI	Fonction actuelle	Spécialisation	Objectifs de perfectionnement
Masunzu, Montfort	30	Economiste	-	- Chargé d'études de projets (4 dossiers)	- A 3 ans d'expérience dans la préparation des dossiers de projets d'investissement	- Maîtriser la technique d'évaluation, de préparation et d'assistance à la réalisation de projets, entre autres, en bénéficiant de stages et de voyages d'études
Nkunuzimana, Salvator	30	Ingénieur en maintenance et exploitation des équipements industriels	-	- Etudes techniques - Etudes de faisabilité	- Assistance aux entreprises - conseil qualité de produits, choix des équipements, l'évolution de la technologie	- Considère nécessaire: les stages en maintenance pour les PMI, aussi en gestion de stocks en pièces de rechange, voyages d'études avant le choix d'équipement, plus d'information industrielle
Nzeyimana, Egide	29	Economiste	étudiant	- Chargé d'études de projets industriels, de l'identification jusqu'à la réalisation	- Montage de dossiers de pré-investissement	- Etudier des cas pratiques en matière d'évaluation socio-économique des projets industriels - Acquérir des connaissances élargies en assistance en gestion aux entreprises