



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> 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](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

RESTREINTE

15772

DP/ID/SER.C/10  
25 août 1986  
FRANCAIS

ASSISTANCE AU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

DP/RWA/84/006  
REPUBLIQUE DU RWANDA

Rapport sur la mission d'évaluation \*

Etabli en coopération avec le Gouvernement rwandais,  
le Programme des Nations Unies pour le Développement et  
l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel

Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel  
Vienne

---

\* Ce document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle

V.86-59402

TABLE DES MATIERES

	Page
Notes explicatives	ii
Résumé de l'évaluation	iv
INTRODUCTION	1
Partie I: EVALUATION DU PROJET	4
A. FORMULATION DU PROJET	4
1. Historique	4
2. Contexte socio-économique et objectifs à long terme	5
3. Conception du projet	7
4. Adéquation des ressources aux objectifs	10
B. REALISATION DU PROJET	12
1. Apports au projet	12
2. Exécution des activités	14
C. RESULTATS DU PROJET ET REALISATIONS DES OBJECTIFS	18
1. Résultats obtenus	18
2. Réalisation des objectifs immédiats	20
3. Contribution à l'objectif de développement	21
Partie II: CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	23
A. CONCLUSIONS	23
1. Conception du projet	23
2. Réalisation du projet	24
3. Appréciation des résultats obtenus	26
B. RECOMMANDATIONS	26
ANNEX I Termes de référence	30
ANNEX II Liste des personnes rencontrées	33
ANNEX III Organigramme et personnel de la DGI	36

Notes explicatives

Sauf indication contraire, le terme "dollar" (\$) s'entend du dollar des Etats-Unis d'Amérique.

L'unité monétaire du Rwanda est le Francs Rwandais (FRW). Durant la période sur laquelle porte le présent rapport, la valeur du dollar des Etats-Unis en Francs Rwandais était 1 \$ = 86 FRW.

La barre transversale (/) entre deux millénaires, par exemple 1984/85, indique une campagne agricole ou un exercice financier.

Le trait d'union (-) entre deux millénaires, par exemple 1981-1985, indique qu'il s'agit de la période entière, y compris la première et la dernière année mentionnées.

Les sigles suivants ont été utilisé dans la présente publication:

BPI	Bureau de promotion industrielle
BRD	Banque rwandaise de développement
CCIR	Chambre de commerce et de l'industrie du Rwanda
CIP	Chiffre indicatif de planification
CTP	Conseiller technique principal
DGI	Direction générale de l'industrie
FRW	Franc rwandais
MINIFINECO	Ministère des finances et de l'économie
MINIMART	Ministère de l'industrie, des mines et de l'artisanat
MINIPLAN	Ministère du plan
PME	Petites et moyennes entreprises
PR	Programme régulier de coopération technique

Les appellations employées dans cette rubrique et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

La mention dans le texte de la raison sociale ou des produits d'une société n'implique aucune prise de position en leur faveur de la part de l'ONUDI.

RESUME

i. Le projet RWA/84/006 est la continuation du projet RWA/75/011 qui avait comme objectif d'assister à la création des structures nationales nécessaires à la mise en oeuvre de la politique d'industrialisation du pays. Les structures ayant été mise en place, le but du projet actuel est d'assurer la formation des moyens humains de la DGI aux méthodes et techniques de la promotion industrielle, tout en assistant les promoteurs à identifier, préparer et mettre en place des projets industriels. Le document de projet a été signé le 2 juillet 1985 mais de fait ses activités avaient commencé en janvier 1985. Le projet est de s'achever à fin 1987.

ii. Une mission tripartite d'évaluation du projet RWA/84/006 a eu lieu au Rwanda du 16 au 21 juin 1986, à fin de situer l'état d'avancement du projet à mi-course. La mission a constaté que l'objectif du développement tel que défini au projet ne pourrait être atteint que par la mise en oeuvre d'une nouvelle stratégie industrielle. Néanmoins, les objectifs immédiats restent pertinents et en bonne voie de réalisation. La possibilité d'arriver à obtenir la prise en charge complète du projet, à son terme, par les nationaux est cependant peu réaliste compte tenu de la durée du projet, du niveau de formation des homologues et de leur inexpérience.

iii. Les résultats prévus, malgré leur degré de détail, restent, pour quelques uns d'entre eux, confus, vagues et indéfinissables. Les résultats obtenus en matière de capacité d'études, de création de nouvelles unités industrielles et de formation du personnel sont positifs. La formation des homologues a constitué un défi que le projet a relevé, malgré les limites de la formation de base des intéressés. Il faut aussi souligner le développement conjoint avec la BRD d'un aide-mémoire définissant le contenu d'un dossier bancable. Restent à élaborer certains documents de base pour la promotion industrielle et à renforcer les relations de la DGI avec d'autres structures.

iv. Les activités prévues au document paraissent cohérentes avec les résultats à atteindre et se déroulent, en général, d'une façon satisfaisante. En ce qui concerne les apports du gouvernement et au PNUD, il faut signaler le manque de connaissances économiques des homologues et des limitations au niveau des bureaux, du personnel de secrétariat et des moyens de transport des homologues.

v. La mission ne recommande pas un changement d'orientation au projet. En gros, le projet devra continuer son cours comme prévu au document de projet. Il est recommandé de coordonner très particulièrement les activités de ce projet avec celui qui va formuler et mettre en oeuvre un schéma directeur pour l'industrialisation du Rwanda, prévu de démarrer au début de l'année 1987. Un séminaire national sur la méthodologie dans l'identification de projets, d'études de marché, de préparation de projets et d'appels d'offres, destiné aux entrepreneurs et aux fonctionnaires concernés, est aussi suggéré. Pour ce séminaire, un certain nombre additionnel de documents méthodologiques devront être préparés, en priorité, par le projet. La mission recommande une formation complémentaire des homologues présents, et estime que pour pouvoir atteindre le résultat de 12 homologues formés, les 5 homologues additionnels devront posséder une formation réelle en économie. Les homologues formés de professionnels devront être maintenus dans une structure de promotion des PME et ne pas être réaffectés dans les différentes divisions de la DGI.

## INTRODUCTION

0.1 Le document de projet "Assistance au développement industriel du RWANDA" DP/RWA/84/006 a été signé respectivement par le Ministère du Plan de la République du Rwanda le 25 avril 1985 et par le Représentant Résident à Kigali au nom du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUUDI) le 2 juillet 1985. Il envisage de poursuivre les activités d'assistance technique dans le cadre du développement industriel sur des bases nouvelles par rapport à un projet qui l'a précédé - DP/RWA/85/011 - "Assistance à la Promotion Industrielle" - et en tenant compte de la création d'un Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat.

Le financement du projet était assuré par les contributions suivantes:

Gouvernement:	apports en nature s'élevant à	11.230.000 FRW
PNUD	: ressources du CIP	749.000 \$US

De plus, l'ONUUDI prenait à sa charge, sous le programme régulier de coopération technique, le CTP pendant les deux premières années, à un coût budgété de US\$ 200.000.

0.2 L'exécution du projet devait être assurée, pour la partie gouvernementale par le Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat et plus précisément par la Direction Générale de l'Industrie et, pour le système des Nations Unies, par l'ONUUDI. Ce projet, d'une durée de trois années, est prévu de s'achever à fin 1987. A la demande du PNUD, et en accord avec les autorités rwandaises et l'ONUUDI, une évaluation était requise afin de situer l'état d'avancement du projet à mi-course, profitant des travaux menés en parallèle par une mission conjointe PNUD et ONUUDI de formulation d'un projet portant sur l'assistance technique à fournir pour l'élaboration d'un schéma directeur d'industrialisation. Les termes de référence de la mission figurent en annexe I de ce rapport.



0.3 La mission d'évaluation était composée des personnes suivantes:

Monsieur Abdenour Benbouali, représentant le PNUD et chef de mission,  
Monsieur Francois Sindayigaya, représentant les autorités rwandaises, et  
Monsieur Oscar Gonzalez-Hernandez, représentant l'ONUDI.

La mission a séjourné<sup>\*/</sup> du 16 au 21 juin 1986 à Kigali et a pu présenter, en fin de séjour, ses conclusions et recommandations, dans une réunion de synthèse regroupant le Directeur Général de l'Industrie, le Représentant Résident du PNUD et un représentant de l'ONUDI. La partie II du présent rapport, portant sur les conclusions et recommandations, a pu être rédigé à Kigali afin de permettre aux parties intéressées de les étudier et de les discuter au cours d'une réunion tripartite prévue le samedi 28 juin 1986.

0.4 Au cours de son évaluation, la mission a pu rencontrer Monsieur le Ministre de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat, le Directeur-Général de l'Industrie et ses principaux collaborateurs, des représentants du Ministère du Plan, de la Banque Rwandaise de Développement, de coopérations multilatérales, des autorités liées au développement économique, des experts internationaux affectés à des projets de coopération technique, des industriels privés nationaux et étrangers et, bien entendu, les experts et homologues de ce projet. La mission a pu, par des visites dans des entreprises industrielles, avoir une image effective du développement économique en cours. La liste détaillée des personnes rencontrées figure en annexe II du rapport.

0.5 La mission tient à exprimer ses remerciement à tous ses interlocuteurs. Elle se félicite en outre de la qualité et de la franchise des discussions avec l'ensemble de ses interlocuteurs. Le présent document est le résultat de

---

\*/ Le chef de mission est arrivé le 17 juin 1986 à Kigali.

l'analyse des informations recueillies, des documents mis à disposition de la mission et des visites réalisées auprès des entreprises. La mission voudrait remercier cependant plus particulièrement:

Monsieur Mathieu Ngirira                    Ministre de l'Industrie, des Mines et  
de l'Artisanat

Monsieur Photidas Musangamfura        Directeur Général de l'Industrie, et

Monsieur Damian Lascu                    Représentant du PNUD

pour leur disponibilité et leur intérêt aux travaux de la mission. Les remerciements s'adressent aussi aux personnes suivantes pour le soutien effectif qu'elles ont apporté à la bonne exécution de cette mission, compte tenu des contraintes de temps.

Madame Malika Akrouf                    Représentant Résident Adjoint

Madame Marleen Bollen                    JPO

Monsieur Robert Caudal                    CTP du projet

Monsieur Patrick Nugawela                expert du projet

0.6 La mission présente ci-après, le résultat de son évaluation aux autorités rwandaises concernées, au PNUD et à l'ONUDI et demande leur indulgence, en raison des limitations strictes de temps dans lesquelles cette évaluation a été entreprise, si certains points n'ont pu être développés de manière suffisante. Cependant, elle a la conviction que ses conclusions et recommandations n'auraient pas été modifiées de façon significative avec une disponibilité de temps plus grande.

## PARTIE I - EVALUATION DU PROJET

### A. FORMULATION DU PROJET

#### 1. Historique

1.1 Le PNUD et l'ONUDI ont apporté leur concours du développement industriel du Rwanda par la fourniture d'une assistance technique à travers le projet DP/RWA/75/011. A partir de 1974, au cours d'une phase d'assistance préparatoire, un nouveau code d'investissements, une enquête industrielle et un modèle type de dossier bancable étaient élaborés. Malheureusement, la poursuite du projet n'a pu se réaliser qu'à partir de juin 1978 en raison de contraintes financières. Entretemps, un bureau de promotion industrielle (BPI) était créé par le gouvernement rwandais.

1.2 Le projet DP/RWA/75/011 d'un montant initial de 520.400 dollars des EU a été approuvé en mai 1978. Le budget final établi en fin 1983 s'élevait à plus de 1.500.000 dollars des EU en raison de l'augmentation du nombre d'hommes/mois d'expertise internationale et de la fourniture d'équipements par le projet. Prévu pour apporter une assistance dans les domaines suivants:

- (i) propositions d'orientation du développement industriel,
- (ii) élaboration de nouveaux projets de production,
- (iii) étude des mesures visant à améliorer l'environnement industriel,

le projet devait faire l'objet d'une évaluation juin 1984 et les conclusions et recommandations proposées par la mission d'évaluation, après discussion au cours d'une réunion tripartite tenue le 19 décembre 1984, étaient adoptées et ont constitué la base du projet en cours.

1.3 Pour permettre une meilleure appréciation, à la fois de la conception du nouveau projet et des résultats obtenus à compter de la phase précédente, il importe de rappeler de façon succincte les recommandations proposées par la précédente mission d'évaluation:

- (i) élaboration d'une politique et d'un plan de développement industriel,
- (ii) révision du code des investissements, en y intégrant le secteur artisanal,
- (iii) étude systématique des potentialités de développement à partir des ressources locales et de l'analyse des importations,
- (iv) concernant plus particulièrement les études de pré-investissement, il avait été suggéré de porter les efforts sur:
  - la formation des homologues en matière d'études de pré-investissement à travers l'élaboration et l'utilisation d'outils méthodologiques adaptés,
  - l'assistance aux promoteurs en matière de conseils techniques, préalablement à l'investissement,
  - l'assistance au Ministère pour l'octroi des autorisations d'investissement aux promoteurs,
- (v) promotion des projets industriels à l'extérieur du Rwanda,
- (vi) assistance aux entreprises industrielles existantes.

La mission d'évaluation avait suggéré que l'expertise internationale se concentre, dans le futur, sur les activités considérées comme importantes telles que les quatre premières citées ci-dessus.

## 2. Contexte socio-économique et objectifs à long terme

2.1 La mission a constaté une prise de conscience des autorités rwandaises de la nécessité d'un développement industriel cohérent et amplifié. Pays

enclavé, avec un accroissement démographique important, doté de ressources minérales limitées, le Rwanda, avec un revenu par tête d'habitant faible, fait partie des pays les moins avancés. De plus, la limitation des terres disponibles, le déséquilibre structurel de la balance commerciale et les limitations de l'emploi dans le secteur agricole nécessitent le développement des secteurs industriels et de services. Le développement du secteur agricole, dépendant de la fourniture d'intrants et de la valorisation des produits agricoles, nécessite aussi le développement des autres secteurs. Aussi la promotion du secteur industriel est elle perçue "pour et par le secteur primaire" au sens large. De fait, le développement de l'industrie suppose donc la promotion de petites et moyennes entreprises en milieu rural.

2.2 La mission a noté deux facteurs susceptibles de favoriser la promotion des PME en milieu rural:

- l'existence d'infrastructures de base (routes, électricité ...) largement décentralisées,
- le dynamisme du secteur privé national et étranger.

Cependant, malgré l'évolution remarquable, déjà perçue par la précédente mission d'évaluation, du secteur privé dans le domaine industriel, il semblerait, d'après la nature des prêts consentis par la Banque Rwandaise de Développement et le type des opérations réalisées que, les créations de nouvelles entreprises industrielles ont porté sur activités non liées à l'agro-industrie et plutôt tournées sur la substitution des importations.

2.3 La part du secteur public dans le domaine industriel est cependant limitée à quelques opérations et les autorités rwandaises comptent maintenir cette politique en réservant la participation de l'Etat à des secteurs stratégiques (énergie, valorisation des produits agricoles en provenance des cultures de rente, etc.).

2.4 Bénéficiant d'une image favorable auprès des bailleurs de fonds par son type de développement, le Rwanda dispose, à travers la Banque Rwandaise de Développement, de nombreuses lignes de crédit destinées à favoriser la promotion des PME. Son problème consiste plutôt à orienter et promouvoir leur développement de façon à obtenir un réel impact dans l'économie.

2.5 Compte tenu des constatations ci-dessus, la mission est d'avis que le contexte socio-économique existant est de plus en plus favorable au développement industriel, tout en étant plus exigeant sur la finalité de ce développement et tout en nécessitant la révision des politiques d'incitations. De ce point de vue, la démarche consistant à définir une stratégie d'industrialisation est louable car elle permettra de rendre plus cohérent le développement industriel futur.

2.6 L'objectif de développement tel que figurant au document de projet visait au "renforcement et au développement du tissu industriel rwandais pour une plus grande contribution au développement économique et social du pays". Cependant, le projet était conçu comme un projet de soutien institutionnel ce qui se justifiait, semble-t-il, par la création d'un Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat (en 8 janvier 1984) et par les faiblesses constatées au cours de la phase précédente du projet. En conséquence, l'objectif de développement n'était peut être pas des plus pertinents, dans la mesure où il présupposait l'existence d'une stratégie industrielle claire, cohérente, connue et acceptée à laquelle le projet pouvait se référer dans son exécution et dans la mesure où il visait, en fait, à développer au Ministère de l'Industrie des Mines et de l'Artisanat, des capacités autonomes de réflexion et d'action lui permettant de jouer pleinement son rôle dans le développement du secteur industriel.

### 3. Conception du projet

#### 3.1 Objectifs immédiats

3.1.1 Les objectifs immédiats figurant au document de projet sont les suivants:

- (i) Renforcement des services du Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat en ce qui concerne:
- la recherche, le choix et la mise en oeuvre des méthodes et des moyens propres à activer le développement industriel du Rwanda,
  - le développement des capacités de recherche, d'évaluation, d'étude et de réalisation de projets industriels au sein de ce Ministère.
- (ii) Contribution à la création de 15 entreprises industrielles.
- (iii) Formation des fonctionnaires de la Direction Générale de l'Industrie (DGI) aux méthodes de la promotion industrielle.
- (iv) Amélioration des conditions de collaboration entre les diverses instance intervenant dans les activités de promotion industrielle, telles que: Banque Rwandaise de Développement, Chambre de Commerce et de l'Industrie du Rwanda, etc....

3.1.2 Les objectifs immédiats reprennent une partie des recommandations de la précédente mission d'évaluation et mettent l'accent sur le renforcement des structures de la DGI par l'élaboration d'outils méthodologiques de base, la formation du personnel national, l'assistance à la création de nouvelles entreprises industrielles. De ce point de vue, le projet est bien justifié et constitue une bonne réorientation du projet précédent. Cependant, les aspects de politiques et de planification liées au développement industriel n'apparaissent pas. Enfin, s'agissant d'un nouveau Ministère et tenant compte de l'expérience précédente, il aurait été plus réaliste d'avoir des objectifs moins ambitieux particulièrement sur la possibilité d'avoir en trois années une "prise en charge complète du projet par les nationaux".

### 3.2 Contexte et justification du projet

3.2.1 Ce chapitre du document de projet nous paraît faible dans la mesure où il ne permet pas d'apprécier la réalité du contexte existant et la justification du projet est établie, plutôt, comme une continuation évidente des activités passées.

### 3.3 Résultats

3.3.1 Les résultats ont été présentés en relation avec les objectifs immédiats correspondants, avec en général, un grand degré de détail. Cependant un certain nombre d'entre eux soulèvent des problèmes de compréhension ou de mesure de leur obtention. En particulier:

- (i) que signifie comme résultat: "une Direction Générale de l'Industrie autonome vis-à-vis de ses activités de promotion industrielle"? S'agit-il d'avoir à la fin du projet des services de promotion industrielle, au sein de la DGI, aptes à fonctionner et ceci sans l'appui d'une expertise internationale? Ou bien, en se référant aux activités prévues pour ce résultat d'avoir au sein de la DGI toutes les fonctions liées de près ou de loin à la promotion industrielles assumées quelque soit les services, par des nationaux?
- (ii) Que signifie un résultat du type "Un portefeuille d'idées de projet industriels"? Sur quelle base peut-on le juger sur son existence, son volume, la cible d'entrepreneurs visés, son adéquation aux objectifs du pays, sa crédibilité dans les milieux d'affaires et bancaires? Une plus grande précision aurait été nécessaire non seulement pour faciliter l'évaluation ultérieure des résultats mais aussi pour permettre au projet de mieux appréhender ses obligations. Ce point mérite d'être souligné car les portefeuilles d'idées de projets sont critiqués dans bon nombre de pays africains par les Etats, les Banques et les milieux d'affaires.



- (iii) Que signifie en termes de résultats attendus: "Contacts réguliers avec les diverses instances intervenantes dans les activités de promotion industrielle"? Comment apprécier un tel résultat même si on peut deviner ce qu'il sous-entend?

Cependant, d'une façon générale, il faut féliciter de l'effort de précision dans la formulation des autres résultats.

3.3.2 L'analyse des résultats montre l'importance accordée à l'élaboration des documents méthodologiques de base ce qui se justifie parfaitement pour un projet visant à renforcer une institution mais peut paraître ambitieux sur une période de trois années compte tenu des autres résultats prévus.

3.3.3 Il aurait été intéressant, sur la base de textes officiels portant création du Ministère et, des attributions de la DGI, de définir en termes de modules fonctionnels les services de promotion industrielles à assumer par la DGI, préalablement au lancement de ce projet et de présenter sous forme de résultats à obtenir, les améliorations attendues pour ces modules, suivant en cela les règles figurant dans le manuel de conception de projet de d'évaluation établi par l'ONUDI (UNIDO/DC/31/Rev.1).

#### 3.4 Activités

3.4.1 Les activités sont présentées en rapport aux résultats correspondants et permettent en général de mieux comprendre la nature des résultats à attendre, sauf pour ceux cités au paragraphe 3.3.1.

#### 4. Adéquation des ressources aux objectifs

##### 4.1 Apports du Gouvernement

4.1.1 D'une façon générale, les apports du gouvernement sont bien repertoriés mais manquent de précisions quant au niveau des homologues à affecter au projet, à l'effectif du personnel de secrétariat destiné au projet et aux moyens de transport des homologues.

#### 4.2 Apports du PNUD

4.2.1 Ils sont définis avec précision dans leur ensemble, mais soulèvent quelques questions pour l'expertise internationale. En particulier, s'agissant d'un projet visant à renforcer des structures de promotion industrielle et à développer des activités de pré-investissement, il aurait été plus adéquat d'avoir prévu un expert en préparation et promotion de projets industriels de PME comme coordonnateur du projet plutôt qu'un ingénieur conseiller en gestion. Enfin, considérant la diversité des projets à créer, il aurait été judicieux d'appuyer l'expertise permanente par des consultants à court terme.

#### 4.3 Conditions préalables

4.3.1 Elles sont justifiées compte tenu de l'expérience acquise au cours de la phase précédente mais malheureusement les indications de niveaux des homologues sont restées vagues ou discutables pour les homologues de formation technique.

1. Apports au projet

Apports PNUD/ONUDI

		Budget original		Budget révisé <sup>1/</sup>		Dépensé ou affecté au 30.6.86		Solde non engagé au 30.6.86	
		En hommes mois	En dollars	En hommes mois	En dollars	En hommes mois	En dollars	En hommes mois	En dollars
11-01	CTP	36	301.200	36	274.961 <sup>2/</sup>	24	160.646	12	114.315
11-02	Conseiller Commercial	36	268.700	36	239.277	24	159.604	12	79.673
11-03	Ingénieur Industriel	36	268.700	28.7	192,019	12	81.237	16.7	110.782
11-50	Consultants	-	-	8.0	61.200	-	-	8	61.200
16-99	Autres dépenses personnel	-	9.000	-	13.742	-	7.743	-	5.999
39-99	Formation	-	18.000	-	18.000	-	6.00	-	12.000
49-99	Matériel	-	24.000	-	43.900	-	6.172	-	37.728
59-99	Dépenses diverses	-	60.000	-	56.603	-	36.276	-	20.327
99-99	Total desquels, sous CIP sous PR (11-01)	-	<u>949.600</u>	-	<u>899.702</u>	-	<u>457.678</u>	-	<u>442.024</u>
			749.600		721.821		299.912		421.909
			200.000		177.881		157.766		20.115

<sup>1/</sup> Budget C du 6 juin 1986

<sup>2/</sup> 24 hommes mois (1985-86) budgétés à \$177,881 se réfèrent au financement sous le programme régulier (RP/RWA/85/002 et XP/RWA/86/002).

B. REALISATION DU PROJET

1.1.1 Les différences entre le budget original et le dernier budget révisé (c) ne sont pas substantielles et reflètent essentiellement une meilleure estimation des coûts réels et proforma. De plus:

- (a) le poste 11-03 a été réduit de 7,3 h.m à cause du retard de recrutement de l'expert correspondant.
- (b) la ligne 11-50 - Consultants court terme a été établie pour répondre aux besoins du projet. Cependant, aucune indication pour son utilisation n'a été précisée.
- (c) la ligne 49-99 - matériel a été augmentée de \$19.900 pour prévoir l'achat d'un ordinateur afin de satisfaire les besoins du projet.

Les augmentations (b) et (c) ci-dessus, ainsi que d'autres de moindre importance ont été apportées au cours de la révision obligatoire B du projet 1985 du 26 décembre 1985. A cette occasion, il était prévu de compenser éventuellement ces augmentations par une réduction des lignes 11-50 et 51-00 au cours de l'année 1986 et 1987.

Apports du gouvernement

	Budget original	
	En hommes/mois	En francs rwandais
Homologues	136	3.100.000
Personnel auxiliaire	36	420.000
Bureaux, fournitures diverses et équipements de bureaux		6.510.000
Véhicules, homologues et frais de fonctionnement		1.200.000



- 1.1.3 Préparer les textes de référence correspondants.
- 1.1.4 Former les fonctionnaires de la Direction Générale de l'Industrie aux méthodes de la promotion industrielle (voir activités 3.1.1\*/ et 3.1.2). 7 homologues en formation par participation dans les activités de promotion industrielle.
- 1.2.1 Elaborer, sur la base du Manuel ONUDI de Préparation des Etudes de Faisabilité Industrielle et du manuel "Méthode d'Elaboration et d'Analyse des Projets Industriels", déjà préparé par le projet RWA/75/011, un guide simplifié de préparation de projets industriels à l'attention des fonctionnaires. Ceci afin de leur faciliter les applications pratiques. En cours de préparation en association avec la BRD. Degré d'avancement 20%.
- 1.2.2 Elaborer un guide simplifié de préparation des projets industriels à l'intention des promoteurs nationaux. En cours de préparation. Degré d'avancement 10%.
- 1.3.1 Etudier et élaborer des recommandations pour l'adoption d'une méthodologie nationale uniforme de préparation et d'évaluation des projets industriels. Comporte deux niveaux:  
a) Activité commune à 1.2.1  
b) Aide-mémoire pour l'élaboration d'un dossier d'investissement industriel, déjà préparé et en utilisation. En discussion avec la BRD.
- 1.4.1 Compléter, actualiser et tenir à jour le Guide de l'Investisseur donnant les informations nécessaires aux promoteurs nationaux ou étrangers. Mise à jour prévue pour juillet 1986 Degré d'avancement 80%.
- 1.5.1 Elaborer un Guide des Etudes de Marché adapté aux caractéristiques locales. Elaboration prévue pour septembre 1986. Degré d'avancement 20%.
- 1.6.1 Elaborer une méthodologie destinée à l'établissement de termes de référence pour les fournitures d'équipements, la recherche de produits, la fourniture d'une unité de production, et des prestations de service. Travail exécuté.

\*/ Et non pas 4.1.1 et 4.1.2 comme mentionné au document de projet.

1.7.1 Activité couverte par 1.1.3

1.8.1 Elaborer un document (à l'intention des directeurs d'entreprises) portant sur l'aspect essentiel du besoin d'une organisation de leur entreprise et leur permettant une application simplifiée.      Activité à éliminer, car elle n'entre pas dans le cadre du projet.

2.1.1 Identifier des produits susceptibles de fabrication au Rwanda, sur la base d'une analyse sommaire des statistiques et des études existantes.      En cours de réalisation et en mise à jour continue.

2.2.1 Constituer et tenir à jour un fichier des promoteurs industriels potentiels nationaux et étrangers.      Fichier avec 200 promoteurs. En mise à jour continue.

2.3.1 Effectuer des études de produits (disponibilité en matières premières, études de débouchés) pour des produits locaux ou importés (5 à 8 par an).      18 études préparées.

2.4.1 Elaborer des études de pré-investissement (étude d'opportunité, de pré-faisabilité ou de faisabilité suivant le cas) pour un certain nombre de produits précédemment identifiés (5 ou 6 par an).      10 études préparées.

2.5.1 Rédiger les documents de référence destinés à solliciter des offres étrangères pour la fourniture d'équipements, la recherche de produits, la fourniture d'une unité de production ou des prestations de services.      15 documents de référence préparés.

2.6.1 Analyser les offres reçues en réponse aux appels d'offres mentionnés en (2.5.1) ainsi que les dossiers présentés par des promoteurs et faire des recommandations quant aux décisions à prendre.      26 dossiers analysés.

- 2.6.2 Assister les promoteurs nationaux et étrangers dans les diverses activités liées à la création d'une entreprise industrielle. (Introduction auprès des structures locales, information générale et identification de partenaires locaux) 21 promoteurs nationaux et étrangers assistés.
- 3.1.1 Former les fonctionnaires de la Direction Générale de l'Industrie aux méthodes de la promotion industrielle: voir 1.1.4.  
La participation des homologues dans les activités du projet est croissante et surtout notable dans les activités: 2.3.1, 2.4.1, 2.5.1, 2.6.1, 2.6.2.
- 3.2.1 Participation de fonctionnaires de la Direction Générale de l'Industrie à des séminaires ou stages de formation portant sur certains aspects de la promotion industrielle en particulier la préparation de projets industriels. Participation de 4 homologues à un stage ONUDI sur l'élaboration et analyse de projets industriels. D'autres stages seront organisés dans le cadre du projet (II.B.6).
- 4.1.1 Définir et analyser les problèmes posés par la collaboration entre les diverses instances s'occupant de la promotion industrielle, et suggérer des mesures et des activités destinées, à améliorer cette situation. Une collaboration est en cours avec la BRD et est engagée avec le MINIFINECC, le BUNEP et la Centrale Comptable. La tendance future est vers l'accroissement de cette activité.

#### ACTIVITES HORS-PREVISIONS

Participation aux séminaires, négociations diverses, ainsi qu'aux travaux des structures de décision en matière d'économie, d'industrie et d'énergie.

Préparation - suivi - coordination des études ou interventions spécifiques faites par consultants extérieurs.

Actions de développement des entreprises existantes.

Préparation et participation au séminaire sur la stratégie industrielle à Remera, janvier 1986. Négociations sur la coopération Inde-Rwanda. Participation aux Comités Interministériels sur l'Industrie, l'Economie et l'Energie.

Intervention auprès de 5 consultants extérieurs en relation avec la DGI.

Aide à 3 entreprises pour leur réhabilitation et à 4 pour leur extension ou transformation.



C. RESULTATS DU PROJET ET REALISATIONS DES OBJECTIFS

1. Résultats obtenus

1.1 Le document de projet prévoyait l'obtention des résultats ci-dessous:

1.1 Une Direction Générale de l'Industrie autonome vis-à-vis de ses activités promotion industrielle.

1.2 Une méthodologie simple de préparation de projets industriels à l'intention des promoteurs locaux.

1.3 Une proposition de méthodologie nationale uniforme de présentation et d'évaluation de projets industries.

1.4 Un Guide de l'Investisseur complété et actualisé donnant les informations nécessaires aux promoteurs nationaux ou étrangers.

1.5 Un Guide des études de marché adapté aux caractéristiques locales.

1.6 Une méthodologie permettant la préparation de termes de référence pour: les fournitures d'équipement, la recherche de produits, la fourniture d'une unité de production et des prestations de service.

1.7 Des documents de référence permettant la transmission aux fonctionnaires nationaux des activités de promotion industrielle.

1.8 Un document d'information sur l'aspect essentiel des besoins d'organisation d'une entreprise à l'intention des chefs d'entreprises locales.

2.1 Un portefeuille d'idées de projets industriels.

2.2 Un inventaire des promoteurs industriels potentiels rwandais et étrangers.

- 2.3 Des études de produits et/ou études de marché (5 à 8/an).
- 2.4 Des études de pré-investissement (5 ou 6/an).
- 2.5 Production de documents de référence destinés à solliciter des offres étrangères (fournitures d'équipements, recherche de produits, fourniture d'une unité de production, prestations de services).
- 2.6 Création de 5 entreprises nouvelles par an.
- 3.1 12 fonctionnaires de la Direction Générale de l'Industrie formés aux méthodes de la promotion industrielle.
- 4.1 Contacts réguliers avec les diverses instances intervenant dans les activités de promotion industrielle.

1.2 Les résultats suivants (1.3, 1.4, 1.6, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 3.1, 4.1.) ont été atteints ou sont en bonne voie de réalisation avant la fin du projet.

1.3 La réalisation des résultats du projet se déroule d'une façon très satisfaisante surtout en ce qui concerne la formation d'homologues (3.1), la participation au développement (2.1 à 2.5) et la création d'entreprises industrielles (2.6). Ces résultats sont, de l'avis de la mission, les plus importants du projet. Il faut aussi signaler la préparation d'un aide mémoire pour l'élaboration d'un dossier d'investissement industriel utilisé conjointement par la DGI pour l'agrément du projet et par la BRD pour l'accord de financement. C'est un résultat qu'il faut souligner car il est rarement atteint par d'autres projets similaires d'assistance technique.

1.4 Les documents prévus d'être établis par le projet (1.2 et 1.5) souffrent en général d'un retard. Certains de ces documents auraient pu aider à la formation des homologues et à une meilleure présentation des dossiers par les promoteurs. En ce qui concerne le résultat 1.1 il est confus et peut mener à diverses interprétations. La mission a été informée par la Direction Générale de l'Industrie que l'étude d'une organisation opérationnelle de cette

Direction n'était pas requise car cela est la prérogative du Gouvernement. Néanmoins, des documents sur des méthodes et procédures de travail au sein de la DGI ont été préparés. (point qui couvre également le résultat 1.7). Le résultat 1.8 n'est pas requis car il ne correspond pas au caractère de pré-investissement du projet. Cela devrait être objet d'une assistance aux entreprises existantes, comme celle octroyée au travers de TECHNOSERVE avec l'aide de l'USAID.

1.5 Le projet a réussi à initier et à former progressivement 7 homologues dans le domaine des études de marché, de la préparation des études de factibilité et de l'évaluation de projets soumis par des promoteurs, malgré leur manque de formation élémentaire en économie. La formation de ces homologues est prévu de se poursuivre de façon à compléter leurs connaissances sur les différentes matières et méthodes de la promotion industrielle. Dans le cas où 5 homologues additionnels seront mis à disposition du projet et disposeront d'une formation basique économique, le projet pourra atteindre alors l'objectif de 12 fonctionnaires formés.

## 2. Réalisation des objectifs immédiats

2.1 L'évaluation du projet, s'étant effectué à mi-terme, montre que les objectifs immédiats sont, en gros, en bonne voie de réalisation. Le renforcement de la DGI, fonction principales du projet, sera atteint dans la mesure où le personnel de l'institution sera capable de mener, sans aide extérieure, les tâches qui lui sont demandés. Cela touche les 2 objectifs immédiats suivants:

1. Renforcement des services du Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat en ce qui concerne:
  - a) la recherche, le choix et la mise en oeuvre des méthodes et des moyens propres à activer le développement industriel du Rwanda.
  - b) le développement des capacités de recherche, d'élaboration, d'étude et de réalisation des projets industriels au sein de ce Ministère.

2. Formation des fonctionnaires de la Direction Générale de l'Industrie aux méthodes de la promotion industrielle.

2.2 Malgré ce handicap de la formation non économique des homologues, le projet a pu renforcer la DGI et former son personnel aux différentes techniques qui font partie de la promotion industrielle. A cause des limites inhérentes à ce manque de formation de base, la mission se demande, malgré la réussite de la formation, si la DGI pourra continuer le travail développé par le projet au delà de son terme, sans aide extérieure.

2.3 L'objectif immédiat: "Contribution à la création de 15 entreprises industrielles" est en bonne voie de réalisation. Jusqu'à présent, le projet a participé à la création de 10 entreprises industrielles déjà réalisées. Il participe aussi à la création de 16 unités, qui sont à plusieurs niveaux d'avancement. La mission prévoit que cet objectif pourra même être dépassé. Il faut aussi mentionner que la participation des homologues, dans la création de ces dernières entreprises, s'est accrue.

2.4 L'objectif immédiat: "Amélioration des conditions de collaboration entre les diverses instances intervenant dans les activités de promotion industrielle, telles que: Banque Rwandaise de Développement, Chambre de Commerce et de l'Industrie, etc." reste un peu confus. Il est difficile de vérifier jusqu'à quel point cet objectif se réalise. La mission a bien pu constater que la collaboration entre la DGI et la BRD s'est renforcée par la préparation du dossier commun de projet. Mais, entre la DGI et les autres instances, on n'a pas pu constater un renforcement de collaboration et ceci bien que la DGI et le projet soient bien connus dans les milieux gouvernementaux intervenant dans le secteur industriel.

3. Contribution à l'objectif de développement

3.1 L'objectif de développement, tel que défini dans le document de projet ne pouvait être atteint que soutenu par une stratégie industrielle explicite. Le projet ne pouvait pas à lui seul permettre le renforcement du tissu industriel rwandais sans une telle stratégie.

3.2 Se basant sur des idées provenant des entrepreneurs, le projet a contribué à définir et à réaliser des entreprises industrielles. Il a été difficile compte tenu de la durée de la mission d'établir à quel point les entreprises lancées par le projet ont contribué à renforcer le tissu industriel rwandais. Il est clair que dans toute stratégie pour une économie de petite dimension et à prépondérance agricole comme l'est celle du Rwanda, l'industrialisation doit se faire "pour et par le secteur primaire" avec des unités de petite taille. Tous les projets industriels réalisés sont de petite dimension mais rares sont ceux en rapport avec le secteur primaire. Les unités industrielles installées ou en cours d'installation sont du type "substitution d'importations" lequel, du point de vue financier, est celui qui attire tout naturellement des entrepreneurs, essentiellement des commerçants.

3.3 Une stratégie s'appuyant sur des incitations spécifiques aux projets "pour et par le secteur primaire" pourra sans doute orienter d'avantage les entrepreneurs vers ce type d'idées de projet. Comme les entrepreneurs pourront trouver alors au sein de la DGI des capacités en matière de préparation, évaluation et promotion industrielle, il est probable que cette nouvelle orientation stratégique contribuerait efficacement au réel renforcement du tissu industriel rwandais.

PARTIE II: CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

A. CONCLUSIONS

1. Conception du Projet

1.1. L'objectif de développement tel que défini au projet ne pourrait être atteint que par la mise en oeuvre d'une nouvelle stratégie industrielle. Le projet d'assistance au développement industriel ne pouvait à lui seul permettre la réussite d'un tel objectif.

1.2. Les objectifs immédiats du projet sont pertinents et sont cohérents avec les recommandations de la précédente mission d'évaluation portant sur le projet RWA/75/011. L'accent mis sur la formation des homologues, l'élaboration de documents de base permettant la préparation d'études de faisabilité, la création de capacités d'études au sein de la Direction Générale de l'Industrie, l'assistance à la création d'entreprises industrielles est louable et constitue une bonne réorientation du projet précédent. Le projet se justifie bien en conséquence avec cependant un excès d'optimisme quant à la possibilité d'arriver à obtenir la prise en charge complète du projet par les nationaux dans les délais impartis, alors que la formation des homologues avait été très partiellement assurées dans le projet précédent.

1.3. Les résultats du projet, malgré leur degré de détail, restent:

(i) confus en ce qui concerne le résultat: "Une Direction Générale de l'Industrie autonome vis à vis de ses activités de promotion industrielle" qui pouvait donner lieu à diverses interprétations,

(ii) vagues en ce qui concerne la consistance et le volume du portefeuille d'idées de projets industriels,

(iii) indéfinissables quant aux contacts réguliers avec les diverses instances intervenant dans les activités de promotion industrielle.

Cependant, il faut noter l'effort de précision dans la formulation des autres résultats prévus. Les prévisions relatives à la production de documents sont quant à elles ambitieuses sur la période retenue pour le projet.

1.4. Les activités prévues paraissent cohérentes avec les résultats à atteindre.

1.5. Les apports du gouvernement ont été définis avec détail mais sans indications sur le niveau de qualification des homologues, l'effectif du personnel auxiliaire et les moyens de transport des homologues.

1.6. Les apports du PNUD ne semblent pas des plus adéquats dans la mesure où il était prévu un ingénieur conseiller en gestion comme chef de projet alors qu'un expert en préparation et promotion des projets industriels de PME aurait été plus indiqué. De plus, aucun consultant à court terme n'avait été prévu au départ pour appuyer l'expertise permanente dans des domaines techniques spécifiques.

1.7. Les conditions préalables à la fourniture de l'assistance du PNUD sont justifiées compte tenu de l'expérience acquise au cours de la phase précédente en matière de disponibilité d'homologues. Cependant, les formations de base requises n'étaient pas précisés et les suggestions faites pour certains homologues, sont discutables, sauf dans le domaine de la comptabilité.

## 2. Réalisation du Projet

2.1. L'absence d'un schéma directeur d'industrialisation n'a pas permis de renforcer la cohérence du développement industriel et de constituer une base de référence aux actions du projet. Cependant, ceci ne peut être considéré comme une contrainte pour les activités du projet.

2.2. En interprétant le résultat prévu relatif à la Direction Générale de l'Industrie à travers les activités mentionnées au projet, il est à constater que le projet n'a pas étudié et recommandé une organisation opérationnelle de la DGI en rapport avec les fonctions à accomplir.

2.3. Les documents prévus d'être établis, dans la liste des résultats à obtenir, souffrent en général de retard, en particulier les guides simplifiés de préparation de projets industriels à l'égard respectivement des fonctionnaires et des promoteurs et le guide des études de marché. Ces documents auraient pu aider à la formation des homologues et à une meilleure présentation des dossiers par les promoteurs s'ils avaient pu être préparés dès 1985 comme prévu.

2.4. Concernant le portefeuilles d'idées de projet, la mission faute de temps, n'a pu apprécier sa consistance mais elle a pu constater son existence ainsi que celle de l'inventaire des promoteurs industriels potentiels rwandais et étrangers.

2.5. La mission a pu noter que les capacités prévues d'études de produits, d'études de marché et de pré-investissement avaient été atteintes par le projet et qu'en particulier, la participation des homologues dans les études s'était accrue de façon substantielle.

2.6. Le projet a pu participer à la création de 10 entreprises à ce jour, et intervient auprès de 16 entreprises en cours de création. Le degré de participation du projet et des homologues dans les opérations en cours semble s'accroître de façon considérable. Les résultats prévus seront donc atteints et même dépassés en fin de projet. La participation du projet à la création d'unités ne sous-entend pas, bien entendu, une assistance du projet à la réalisation physique des unités industrielles, car cette activité n'était pas prévue au projet et n'est possible que de manière exceptionnelle. Cependant, une assistance est apportée en matière de fourniture d'équipements et de contacts avec les fournisseurs, dans certains cas.



2.7. En matière de formation des fonctionnaires, le projet a réussi, malgré l'absence de connaissances économiques élémentaires des homologues, à les initier et à les former progressivement dans le domaine des études de marché, de la préparation des études de factibilité et de l'évaluation de projets soumis par les promoteurs. Cette formation a intéressé 7 homologues jusqu'à présent et a constitué un défi que le projet a relevé avec succès malgré les limites inhérentes à la formation de base des intéressés.

2.8. Le projet a enfin réussi à développer conjointement avec la Banque Rwandaise de Développement un "aide mémoire" définissant le contenu d'un dossier bancable.

2.9. La mission se doit de constater que les conditions de travail de l'équipe du projet ne sont pas remplies en matière de bureaux, de secrétariat et de transport des homologues, mais elle doit signaler que le projet est dans la même situation que l'ensemble de la Direction Générale de l'Industrie.

2.10. La mission a pu relever que le suivi technique de l'ONUDI n'avait pas été suffisant jusqu'à présent pour assister le projet dans ses difficultés et le guider dans ses activités.

### 3. Appreciation des Résultats Obtenus

D'une manière générale, le renforcement des structures de promotion industrielle reste à faire en matière d'organisation, d'élaboration des documents de base et de relations avec les autres structures. Cependant, les capacités d'études, la création de nouvelles unités industrielles et la formation du personnel avec les réserves mentionnées ci-dessus sont déjà des succès pour le projet.

### B. RECOMMANDATIONS

1. La mission recommande une meilleure intégration et coordination du projet avec les structures de la Direction Générale de l'Industrie.

2. Le projet se déroule en l'absence d'un schéma directeur pour l'industrialisation du Rwanda, mais l'assistance technique du PNUD et éventuellement d'autres bailleurs de fonds est prévue dans ce domaine à partir du début de l'année 1987. Il faut noter que les PME auront un rôle très important dans la mise en oeuvre de la stratégie industrielle. La co-ordination entre les deux projets s'avère donc indispensable. D'un côté, le projet "schéma directeur" pourra bénéficier des expériences et travaux du projet en cours. Réciproquement, ce dernier, dans ses activités continues d'identification d'opportunités industrielles, pourra bénéficier des lignes directrices d'industrialisation définies par le projet schéma directeur. Le gouvernement devrait déjà définir les nouvelles structures nécessaires en relation avec ces deux projets et clarifier la répartition des fonctions de:

planification et programmation,  
octroi d'agréements,  
identification,  
études,  
évaluation  
contrôle et suivi dans le domaine industriel.

3. Le projet a élaboré des documents méthodologiques dans les domaines d'identification de projets, d'études de marchés, de préparation de projets et des appels d'offres pour équipements et services. D'autres documents doivent suivre et devront être utilisés dans la formation d'homologues ainsi que dans l'assistance aux entrepreneurs (voir recommandation 8). De façon à pouvoir vulgariser l'utilisation de ces documents, la mission recommande que le projet organise, éventuellement en coopération avec la BRD et la CCIR, un séminaire national destiné aux entrepreneurs existants et potentiels et aux fonctionnaires concernés.

4. Un des postes du projet (Ingénieur Industriel) sera vacant à partir de début Août 1986. La mission ne recommande pas la reconduction du poste, mais suggère l'utilisation du reliquat du poste budgétaire pour le recrutement de consultants de courte durée afin d'assister le projet sur des problèmes spécifiques, ainsi que pour aider dans la formation recommandée au point 6.

5. Un portefeuille d'idées de projets industriels a été élaboré et nécessite une mise à point continue. L'actualisation de ce portefeuille devra être poursuivie. En particulier, des idées de nouveaux projets pourront être obtenues à partir des identifications éventuelles émanant du futur projet CNUCED/CCI et des travaux du schéma directeur d'industrialisation.

6. La formation des homologues est en bonne voie, tenant compte de la situation particulière indiquée dans la conclusion 2.7. La permutation des 7 participants afin de compléter leur formation en études de marché ou en évaluation financière et économique est reconnue comme utile par la mission. Cependant, cela ne permettra pas d'assurer, pendant la durée du projet, la formation de 5 homologues supplémentaires de même formation de base que les précédents. La mission recommande aussi une formation complémentaire des 7 homologues présents, dans des matières telles que:

- initiation comptable,
- analyse simplifiée et suivi de projets industriels,
- connaissances de base des matières premières usuelles et de leur procédés généraux de transformation.

Cette formation est à assurer par les experts et consultants du projet. Cependant, dans le cas où 5 homologues additionnels seront mis à disposition du projet, ils devront posséder une formation de base en économique, de façon à pouvoir atteindre le résultat de 12 homologues formés aux méthodes de la promotion industrielle. Dans le cas contraire, il vaudrait mieux se concentrer sur les homologues existants.

7. La formation d'homologues dans le cadre du projet devrait mener à un corps de professionnels qui seront, dans leur ensemble, en mesure de réaliser, avec un minimum d'assistance extérieure, les fonctions suivantes:

- promotion de projets auprès des entrepreneurs,
- préparation d'études de marché,
- préparation d'études de rentabilité financière et d'analyse économique élémentaire.

Il est souhaitable que ce corps soit maintenu intégré après la fin du projet au lieu de réaffecter ses éléments dans les différentes structures de la Direction Générale de l'Industrie. Cela de façon à pouvoir continuer à maintenir et développer les tâches d'études et de promotion. La mission considère que ces tâches doivent être séparées de la fonction administrative et de la prise de décisions concernant les agréments.

8. La mission recommande au projet de donner priorité à la préparation des documents méthodologiques suivants:

- guide d'études de marché,
- guide simplifié pour la préparation de projets industriels pour les fonctionnaires,
- le même guide que le précédent mais à l'usage des promoteurs.

9. La mission recommande, dans la mesure du possible, que les conditions de travail des experts et homologues soient améliorées par l'allocation de bureaux supplémentaires. De plus, le problème de transport des homologues pour leur déplacements professionnels, soit dans la capitale, soit à l'intérieur du pays, doit être résolu par le gouvernement ou le PNUD.

10. Le suivi du projet par le Siège de l'agence d'exécution et par le Conseiller Industriel Hors-siège devra être considérablement amélioré sans plus tarder, de façon à pouvoir fournir au projet les documents, informations et orientations nécessaires au bon déroulement de ses activités, ainsi que pour pouvoir informer le Siège des situations particulières nécessitant les mesures correctives appropriées.

11. Les services de promotion des investissements de l'ONUDI peuvent prêter une aide considérable au projet dans l'identification de possibles partenaires, ainsi que dans l'obtention de données technologiques ou d'offres d'équipements et de services. La mission recommande des contacts plus fréquents entre le projet et ces services de promotion des investissements.

ANNEXE I

TERMES DE REFERENCE  
POUR  
LA MISSION D'EVALUATION TRIPARTITE DU PROJET RWA/84/006

"Assistance au Développement Industriel au Rwanda"

Gouvernement Rwandais/PNUD/ONUDI

I. JUSTIFICATION

Le document du projet RWA/84/006 a été élaboré suite à la réunion tripartite, tenue le 19 décembre 1984 et approuvée par ses participants. Le projet, dont le document a seulement été signé par les trois parties au mois de juillet 1985, est déjà opérationnel depuis le 1 janvier 1985 avec les objectifs suivants:

- Renforcement des services du Minimart en ce qui concerne
  - a) La recherche, le choix et la mise en oeuvre des méthodes et des moyens propres à activer le développement industriel du Rwanda.
  - b) Le développement des capacités de recherche, d'élaboration d'étude et de réalisation des projets industriels au sein de ce ministère.
- Contribution à la création de 15 entreprises industrielles.
- Formation des fonctionnaires de la Direction Générale de l'Industrie aux méthodes de la promotion industrielle.
- Amélioration des conditions de collaboration entre les diverses instances intervenant dans les activités de promotion industrielle.

La date prévue pour la fin des activités du projet est le 31 décembre 1987. Par conséquent, l'examen d'évaluation peut être considéré comme un "mid-term review".

## II. MANDAT

La mission d'évaluation aura pour tâche de faire une analyse du projet et une évaluation des résultats requis. Ce faisant, la mission fera ses recommandations, si nécessaire pour une nouvelle orientation du projet.

La mission devra en particulier passer en revue les aspects suivants du projet:

- a) historique du projet;
- b) conception du projet;
- c) validité et utilisation des apports du projet;
- d) mise en oeuvre des activités du projet;
- e) achèvement des résultats;
- f) la mesure dans laquelle les recommandations de la mission d'évaluation de DP/RWA/75/001 du 3 août 1984 ont été accomplies.
- g) nécessité de continuer ou de changer l'orientation de la coopération technique.

Sur la base de ses discussions, la mission rédigera un rapport dans lequel elle présentera ses conclusions et ses recommandations. Si la continuation ou la réorientation de la coopération technique s'avérait souhaitable, la mission rédigera une esquisse de descriptif pour la continuation ou la réorientation du projet. Le rapport de la mission pourra y apporter des modifications.

## III. CADRES DE TRAVAIL ET DEROULEMENT DE LA MISSION

La mission consistera en un représentant du PNUD New York, qui sera également chef de mission et en un représentant de ONUDI, Vienna. Le gouvernement rwandais sera représenté par les ministères concernés: le MINIMART et le MINIPLAN. La mission effectuera une étude approfondie du projet. Elle disposera de tous les moyens nécessaires et aura tous les contacts.

Les rapports actualisés par le CTP sur l'état d'avancement du projet portant sur la période du 1 janvier 1985 au 30 juin 1985 et celle du

1 juillet 1985 au 31 décembre 1985 seront mis à la disposition de la mission avant le démarrage de la mission et serviront de base pour l'évaluation.

Le projet de rapport devra être rédigé sur place pour être discuté avec le PNUD et les autorités concernées avant le départ de la mission.

Le rapport de la mission sera soumis à l'ONUDI et au PNUD pour approbation. Par la suite, ce document sera présenté officiellement au gouvernement par le Représentant Résident du PNUD à Kigali.

ANNEXE II

LISTE DES PERSONNES RECONTREES

PNUD

M. LASCU, Damian, Représentant Résident  
Mme AKROUF, Malika, Représentat Résident Adjoint  
Mme BOLLEN, Marleen, JPO  
M. CAUDAL, Robert, CTP ONUDI  
M. NUGAWELA, Patrick, Expert ONUDI  
M. LEDUNOIS, Alain, Expert ONUDI

MINIMART

Dr. NGIRIRA, Mathieu, Ministre  
M. MUSANGAMFURA, Photidas, Directeur Général de l'Industrie  
et autre personnel selon Annexe III

MINIPLAN

M. SINAMENYE, André, Directeur de l'Inspection et Contrôle des projets  
M. NGENDAHAYO, Christophe, Agent à la division Industrie-Energie-Eau

MINIFINECO

M. CAUVIN, André, Conseiller Technique, Banque Mondiale

BRD

M. BANDUHIJE, Pierre, Directeur du Département des Investissements



BUNEP

M. BALINDA, Jean Bosco, Directeur  
M. GRIESE, Gunther, CTP, projet PNUD/DCTD

Commission des Communautés Européenes

M. PAGANINI, Gian Pero, Conseiller Economique

CCIR

M. UWILINGIYIMANA, Juvénal, ancien Secrétaire Général

TECHNOSERVE

M. HERNE, James G., Directeur

TOLIRWA - Tolérie Industrielle du Rwanda

M. LALANI, Sikander, Directeur Général  
M. RAO, V.V., Chef Comptable

Coopérative MERA

M. NGANDAHIMANA, Thomas, Gérant  
Mr. ALBRECHTS, P.J., Conseiller

Entreprise EMUJECO

M. MURENZI, Jean, Directeur Général

ANIK Industries

M. PATEL, Jagdish, Gérant

RWANDA FOAM

M. MAKUZA, Bertin, Directeur Général

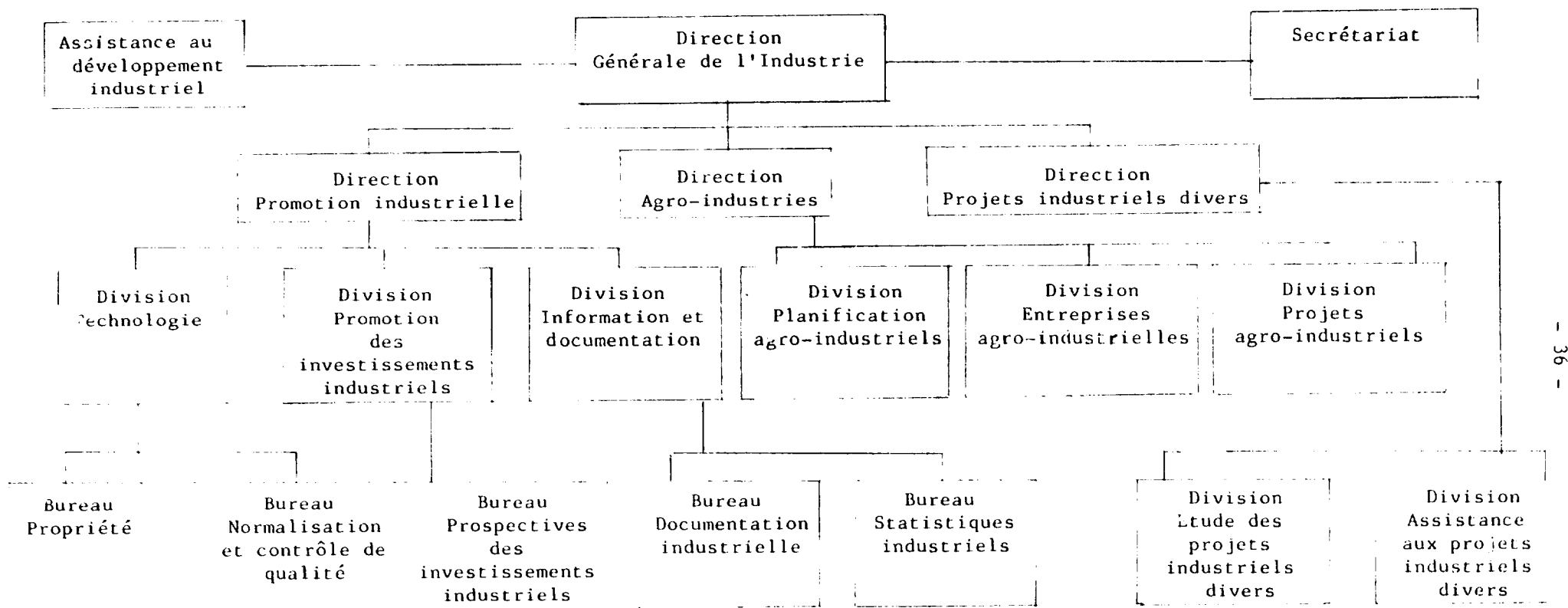
Autres Entreprises

M. KAYUMBA, Zacharie (sacs en jute)

M. KASSAM, B. (crayons bille)

M. SAKUMI, Anselme (bicyclettes)

ORGANIGRAMME DE LA DGI



Personnel de la DGI

Direction Générale de l'Industrie	Musangamfura Photidas
Direction "Promotion industrielle"	Nyamwigendaho Charles Tereraho Célestin
Division "Technologie"	Gasasira Emmanuel
Bureau "Propriété industrielle"	Murekez-Barnaba Umuraza Ancille
Bureau "Normalisation et contrôle de qualité"	Aucun
Division "Promotion des investisse- ments industriels"	Ndagiwenimana Jean
Division "Information et Documenta- tion"	Uzabakiliho Thadée
Bureau "Documentation industrielle"	Rwamuningi Putubu
Bureau "Statistiques industrielles"	Aucun
Direction "Agro industries"	Twagirumukisa Emmanuel
Division "Planification agro- industrielle"	Aucun
Division "Entreprises agro- industrielles"	Senkoko Yean
Division "Projets agro- industriels"	Aucun
Direction "Projets industriels divers"	Sebalinda Jean Baptiste
Division "Etude des projets" divers	Kalisa J.M.V.
Division "Assistance aux projets industriels divers"	Karangwa Gonzagua
Secrétariat	Mukagatara Marguerite Ndalihoanya Mathias Munyakayanza Innocent Karasi Léonard