



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

Distr. RESTREINTE

16049

Décembre 1986

français

PROMOTION INDUSTRIELLE ET
TRANSFERT DE TECHNOLOGIE

DP/BDI/81/008

BURUNDI

Rapport de fin de mission

Etabli pour le Gouvernement burundais par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, organisation chargée de l'exécution pour le compte du Programme des Nations Unies pour le développement

Basé sur le travail de M. Klaus Rössmann, expert ONUDI
en fonction de Chef de Projet (septembre 84 - novembre 1986)

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

Vienne

699

Le présent rapport n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle

1. PROFIL DU POSTE:

- 1.1. Expert, Economiste industriel, chargé d'étude et des gestion de nouveaux projets (de fin septembre 1984 jusqu'en fin novembre 1986);
- 1.2. Conseiller Technique Principal a.i. (Coordinateur) du projet (de début 1986 jusqu'en fin novembre 1986);
- 1.3. Durée de la mission: fin septembre 1984 - fin novembre 1986

2. ACTIVITES:

2.1. Identification, analyse et gestion des nouveaux projets d'investissements industriels

2.1.1. Etudes d'opportunité et de faisabilité: 18 études

- Ferme d'embouche bovine à Mabanda
- Fabrication de la farine de manioc enrichie en protéines
- Fabrication d'aliments de sevrage à base de soja et de céréales
- Aviculture industrielle
- Elevage industriel des crocodiles (exportation des peaux)
- Fabrication du fromage / ferme des vaches laitières
- Fabrication de l'huile d'arachide
- Boulangerie industrielle à Gitega
- Boulangerie industrielle à Ngozi
- Fabrication des chaussures en toile et cuir synthétique
- Fabrication de détergent en poudre
- Unité de tréfilage
- Fabrication des parapluies
- Fabrication des électrodes pour soudure
- Fabrication des bonbons
- Transformation industrielle du manioc en alcool (profil de projet / Réunion de Solidarité 1985)
- Transformation industrielle de la banane (profil de projet / Réunion de Solidarité 1985)
- Fours à briques.

Dans le cadre de l'activité d'identification et d'analyses des projets industriels, l'expert a également collaboré à l'initiation et à la réalisation d'une "Enquete sur les besoins/demandes en matières des projets industriels et de services au niveau provincial". Cette enquete avait pour but:

- l'identification des nouveaux projets émanant d'une demande réelle de la part des autorités provinciales et qui devraient contribuer et s'intégrer dans le développement régional global;

Etudier sur la disponibilité potentielle en matières premières pour les projets industriels à étudier au "Centre de Promotion Industrielle" (CPI).

L'expert a contribué à la conception, l'organisation et la réalisation de cette enquête dans 7 de 14 provinces du Burundi; il a été également chargé de la rédaction du rapport final proposant, entre autres, un plan d'action du CPI au niveau régional.

Toujours dans le même contexte d'activité, l'expert a participé dans la réalisation et l'exploitation des enquêtes de marché pour plusieurs projets. Il a également contribué à une amélioration de la présentation des projets d'investissement élaborés par la "Direction Générale de l'Élevage" et de la "Direction de Planification Rural" du "Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage". Cette contribution résulte de liens de collaboration qui ont été établis entre le CPI et le ministère lors de l'élaboration des projets agro-industriels. A l'occasion d'études des nouveaux projets de relations ont pu être établies entre le CPI et l'"ISABU" (Institut des Sciences Agronomiques du Burundi) et diverses organisations de la coopération bilatérale française, italienne, belge, américaine et néerlandaise ainsi que de coopération multilatérale (PNUD, FED). Sur le plan de la recherche des fournisseurs d'un équipement d'une technologie appropriée une coopération entre le CPI et des institutions spécialisées en Inde a pu être initiée, en particulier en ce qui concerne le secteur agroindustriel.

2.1.2. Gestion des projets

Parmi les 18 projets étudiés ceux qui peuvent être considérés en phase de gestion (c'est à dire être soumis aux autorités pour agrément, à la recherche d'un financement et soutenus dans la phase de négociations avec le partenaire technique et de démarrage) et qui ont des chances d'une réalisation sont les suivants:

- Boulangerie industrielle à Ngozi
- Fabrication des chaussures en toile et cuir synthétique
- Unité de tréfilage
- Fabrication des bonbons.

Parmi ceux-ci le projet le plus avancé est celui de la fabrication des bonbons, l'équipement étant déjà commandé.

En ce qui concerne le projet de fabrication de fromage / ferme des vaches laitières, plusieurs promoteurs du milieu rural n'ont pu obtenir les crédits bancaires, étant donné qu'ils possédaient uniquement des terres et ne pouvaient fournir ni leur apport minimum ni les garanties nécessaires.

Le projet fours à briques (trois variantes progressives de capacité, d'exigences organisationnelles et d'amélioration technologique par rapport aux fours traditionnels) a été abandonné par décision du CPI.

Les projets restants se sont révélés économiquement non rentables ou impliquaient trop des risques. A cet égard il est utile de rappeler qu'il s'agissaient des projets PME/PMI dont l'investissement initial a été souvent en dessous de 167 M\$ US\$.

En effet, la promotion de nouveaux projets industriels au Burundi se heurte à des contraintes suivantes:

- l'étroitesse du marché national (faible pouvoir d'achat et une population totale d'environ 4,5 Mio);
- la disponibilité en ressources agricoles et minérales généralement limitée;
- l'enclavement du Burundi augmentant les coûts d'équipement et de production et limitant l'exportation;
- une préférence toujours prononcée des investisseurs privés pour le secteur commercial offrant une meilleure rentabilité et plus de sécurité;
- l'absence des fonds de garantie et de participation.

2.1.3 Méthode de travail

En ce qui concerne le transfert des connaissances professionnelles à ses homologues dans le domaine de l'analyse et gestion des projets industriels, l'expert a mis un accent particulier sur la méthode "learning by doing". A l'initiative de l'expert les séances périodiques du "comité de lecture" du CPI (séances où participent tous les cadres et où chaque dossier d'étude est exposé à des critiques et propositions d'amendements) ont été choisies comme cadre pour élaborer et discuter en commun des questions méthodologiques et théoriques d'études de faisabilité. Les élaborations à cet égard ont été réalisées ensemble avec le deuxième expert du projet.

2.2 Assistance aux PME/PMI existantes

L'expert a réalisé une vingtaine des "visites diagnostiques" dans les entreprises industrielles à Bujumbura. Conformément au plan de travail cette action du CPI consiste dans des visites d'entreprises ayant pour objet l'information, la sensibilisation et la détermination des domaines d'assistance souhaitée afin d'assurer dans une seconde phase le suivi et le conseil par des actions d'experts et/ou consultants spécialisés et/ou un programme de formation industrielle. Ces visites ont été effectuées ensemble avec des homologues et, après leur arrivée dans le dernier trimestre 1986, ce cadre a été élargi par les consultants en gestion et formation industrielle. La méthode de travail à l'égard des homologues a été celle de "learning by doing".

2.3 Activités concernant la gestion du projet

2.3.1 En tant qu'expert (octobre 1984 - mi-janvier 1986)

A cause d'un blocage total de collaboration entre le projet et le CPI au niveau de direction (le CTP a du quitter le pays en juin 1984), l'expert a élaboré, en collaboration avec son collègue M. J.F. Moulis et à la demande de la direction a.i. du CPI, un document pouvant orienter et

harmoniser les activités du projet et du CPI pour l'année 1985. L'objectif a été de systématiser et de programmer les activités en fonction d'une stratégie d'action fondée sur deux grandes axes: la rationalisation et le développement des entreprises industrielles existantes d'une part et la promotion des nouvelles unités de production d'autre part (voir: Reflexions sur l'orientation des activités du CPI et du projet (NUDI)).

L'expert a également participé à la préparation de la "Réunion de Solidarité des Ministres de l'Industrie pour le Développement Industriel du Burundi" (élaboration du dossier de présentation de deux projets) et à la "Réunion Tripartite" du projet en 1985 (services de consultation au CPI à l'égard de documents relatifs à cette réunion; participation aux séances de la réunion).

2.3.2 En tant que CTP a.i. du projet (mi-janvier 1986 - novembre 1986)

Hors de la gestion courante du projet (coordination et harmonisation avec la direction générale du CPI, gestion administrative, divers rapports périodiques, relations extérieures du projet avec des institutions et organisations nationales et internationales), l'expert a notamment effectué des travaux suivants:

- l'organisation, l'élaboration (en commun avec l'équipe dirigeant du CPI, l'expert permanent du projet M. J.F.Moulis et le consultant ONUDI M. J.Fath) et la rédaction finale du programme d'activité du projet pour l'année 1986; ce programme a été intégralement incorporé dans "Les propositions d'un programme d'action visant la performance optimale du projet dans sa phase terminale (rapport Fath, mission ONUDI/PNUD mars 1986);
- l'organisation et l'assistance à la réalisation de quatre missions de consultants ONUDI concernant deux consultations techniques auprès des entreprises et les interventions des consultants en informatique, en gestion et formation industrielle auprès du CPI.

3. EVOLUTION DE L'ORGANISATION DU PROJET

- Janv - Juin 1985 - blocage total de collaboration entre le projet et le CPI au niveau de direction jusqu'au départ du CTP en juin 1985
- Juil - Dec 1985 - le CTP n'est pas remplacé; à la demande du Resrep l'expert J.F. Moulis assume son rôle a.i.;
 - départ de l'expert en gestion (Dec 1985); demande de consultants en gestion, informatique et formation industrielle.

- Jan - Févr 1986 - décision PNUD/ONUDI d'une mission conjointe pour la reformulation et le relancement du projet pendant la phase 1986 et sur les conditions de sa continuation pendant le IV CIP;
- demission de M. J.F. Moulis comme CTP a.i.; à la demande du Resrep l'expert assume la coordination du projet.
- Mars 1986 - réalisation de la mission PNUD/ONUDI.
- Avril 1986 - transmission du rapport PNUD proposant une restructuration fondamentale du CPI sur la base d'une étude à réaliser par un cabinet conseil afin de pouvoir confirmer la continuation du projet après 1986.
- Mai 1986 - le rapport et ses recommandations ne sont pas agréés par le CPI et le Gouvernement.
- Juin 1986 - transmission du rapport ONUDI sur un programme d'action du projet pour la phase avril - décembre 1986; ce programme est accepté par le CPI et le Gouvernement;
- mission PNUD pour la mise au point du projet pour le IV CIP sur la base de ses propositions antérieures; l'entretien avec des services gouvernementaux n'a pu être réalisé.
- Aout 1986 - arrivé du consultant en gestion.
- Septembre 1986 - arrivé des consultants en informatique et formation industrielle;
- mission ONUDI réalisant une reformulations de termes de référence de l'étude sur le CPI par un cabinet conseil, propositions qui obtiennent l'agrément du CPI et du Gouvernement.

4. CONCLUSIONS

4.1. Sur le plan des activités du projet et du CPI

Le centre des activités du CPI se déplace nettement du volet étude et promotion des nouvelles PME/PMI vers l'assistance et l'encadrement des PME/PMI existantes; ceci aussi bien en fonction des contraintes d'environnement socio-économique qu'en fonction de la demande de la clientèle principale du CPI, le milieu industriel.

En effet, la plupart des contraintes limitant la réalisation des nouvelles PME/PMI, évoquées ci-dessus au point 2.1.2, sont difficilement

maitrisables. En outre, toujours par rapport aux contraintes de l'environnement économique, le degré relatif déjà atteint de diversification industrielle rendra de plus en plus difficile l'implantation de nouvelles unités de production. Ainsi il est probable que pour l'avenir l'essentiel des nouveaux projets d'investissement industriel va émaner du secteur industriel existant (investissements de modernisation, d'expansion, de diversification) d'une part, et/ou de la trajectoire possible du développement agricole d'autre part. En ce qui concerne ces derniers, il s'agira dans la majorité des cas plutôt d'un équipement de transformation approprié à l'augmentation progressive de certains produits agricoles et à la capacité de financement prévalant au milieu rural que des usines proprement dites (exemple: riz, arrachide). Aspect qui comporte cependant l'avantage de permettre une diversification des activités en milieu rural et sur le plan régional.

Par contre, la nécessité de mieux gérer le capital industriel existant n'est non seulement noté dans toutes les études et enquêtes sur le secteur, mais se manifeste actuellement aussi par une forte demande à cet égard de la part des industriels eux-mêmes. Les actions d'assistance en gestion et en formation industrielle menées auprès des entreprises par le CPI récemment, font clairement ressortir un important besoin non satisfait sur ce plan. En effet, il n'y a pas encore une institution au Burundi équipée pour fournir ces services d'une manière systématique et efficace aux entreprises.

Ainsi les lignes de force d'activités du CPI pour l'avenir, et par conséquent pour un nouveau projet ONUDI, apparaissent l'encadrement des PME/PMI tant sur le plan de gestion que sur le plan technique.

Quant au niveau des compétences acquises par le CPI face à ses tâches futures, on peut conclure qu'un nombre suffisant des cadres aient atteint les qualifications nécessaires en ce qui concerne la promotion et la réalisation de nouveaux projets; ceci en fonction du volume et type prévisible de cette activité. Il n'en est pas du même pour l'encadrement des PME/PMI. A cet égard, la formation systématique n'a commencé que depuis peu (les consultants programmés pour le début 1986 ne sont arrivés qu'au dernier trimestre) et uniquement sur le plan de la gestion et non sur celui de l'encadrement technique.

4.2. Sur le plan de l'organisation et de la gestion du projet.

La période de mission de l'expert a coïncidé avec une phase difficile dans la vie du projet. Pour des raisons tant relevant des qualités humaines de certains agents affectés au projet que des efforts d'adaptations structurelles, le projet se trouvait dans un état quasi permanent d'évaluation et d'ajustement et/ou dépourvu de l'expertise correspondante à ses attributions déclarées. A cet égard, l'affectation d'un UFP ayant des pouvoirs de négociation et de décision formels - pouvoirs dont ne disposaient pas les experts coordinateurs appelés en fonction par le Resrep - aurait facilité et raccourci le relancement du projet. L'application du principe de décentralisation dans le management des grandes organisations qui implique un déplacement vers la périphérie du pouvoir décisionnel (et non seulement des responsabilités) aurait ainsi

favorablement contribué à la performance du projet. En effet, ce sont les agents permanents du projet auprès du CPI qui, par leurs contacts directs et quotidiens, sont les mieux informés et les mieux armés pour conseiller et/ou pour élaborer les mesures les plus appropriées en fonction non seulement des objectifs du projet, mais aussi en fonction des véritables problèmes et positions de la part des autorités nationales. Ceci vaut tant pour le contenu que pour la forme des actions à prendre pour assurer une performance optimale du projet. Des décisions ad hoc par le siège et/ou le PNUD, fondées souvent sur des missions à court terme mais sans intégration adéquate des experts coordinateurs dans leur élaboration, peuvent et se sont vérifiées contraires aux intérêts du projet.

Quant à l'organisation et gestion interne du CPI en vue de ses tâches prévisibles, une politique de personnel plus prononcée, notamment sur le plan de spécialisation et de recrutement de ses cadres, constituera une mesure essentielle pour mener à bien ses activités et en particulier dans le domaine de l'encadrement des PME/PMI.

L'expert tient à remercier tous ceux qui ont bien voulu contribuer de loins ou de près à sa mission.