



**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)

Distr. RESTREINTE

Janvier 1988  
français

16708

ASSISTANCE AU DEVELOPPEMENT  
INDUSTRIEL DU RWANDA  
DP/RWA/84/006

RAPPORT DE FIN DE MISSION

Etabli pour le Gouvernement rwandais 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 industriel

Basé sur le travail de M. Robert Caudal, expert ONUDI  
en fonction de Chef de Projet

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel  
Vienne

693

---

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

TABLE DES MATIERES

Désignation	Page
<b><u>PREMIERE PARTIE : HISTORIQUE - RESULTATS - EVOLUTION</u></b>	
Origine et évolution du projet ONUDI - BNA/84/006	1
Résultats obtenus	3
Les formes principales de l'activité	4
Situation acquise par le projet	6
Poursuite des fonctions du projet	7
Définition	7
Les conditions d'efficacité	7
La forme de la structure	8
La responsabilisation des animateurs	12
La qualification du personnel	12
Méthodologie et règles d'exécution	13
La rigueur de l'exécution	14
La coordination	15
Conclusions	17
 <b><u>SECONDE PARTIE : L'INDUSTRIALISATION DU RWANDA</u></b> (Situation et perspectives)	
Situation de l'industrie rwandaise	19
Analyse structurelle de l'industrie	21
Sa forme	21
Sa localisation	21
Forme juridique des entreprises	21
Caractéristiques des entreprises	22

.../...

	Page
<b>L'évolution actuelle et ses limites prévisibles</b>	24
L'amélioration des conditions de vie	24
La création d'emplois	25
L'amélioration des finances publiques	26
<b>La nécessaire recherche de nouvelles orientations</b>	28
Choix d'un objectif à long terme	28
Capacité interne à générer le développement industriel	30
Accroissement du revenu monétaire des ménages ruraux	34
L'artisanat	35
Développement par l'exportation	37
Conditions de mise en oeuvre d'une politique à long terme	39
Rôle du Ministère de l'Industrie	40
Conclusion et recommandation	41 bis

**TROISIÈME PARTIE : RÉCAPITULATION DES PRINCIPAUX RÉSULTATS  
OBTENUS PAR LE PROJET.**

Évolution annuelle des activités principales (Récapitulation)	42
Documents de référence	43
Formation des fonctionnaires	46
Idées de projets	60
Études de marché et de produits	61
Études de faisabilité et termes de référence	62
Participation à la création d'entreprises	63
Séminaires et stages	64
Activités diverses	65
<b><u>ANNEXE 1</u> : PRÉSENTATION DES DOCUMENTS MÉTHODOLOGIQUES RÉALISÉS.</b>	66

PREMIERE PARTIE

- HISTORIQUE DU PROJET CEUDI - NIA/84/006

- RESULTATS

- EVOLUTION

## 1. ORIGINE ET EVOLUTION DU PROJET O.H.U.D.I.

Réf. RHA/84/006.

### 1.1. ORIGINES.

Le projet RHA/84/006 a succédé au projet RHA/75/001 qui avait pour objectifs principaux d'assister une Direction Générale de l'Industrie en cours de création. Le projet RHA/75/001 avait pour mission :

- De rassembler la documentation de base nécessaire aux activités de promotion industrielle.
- De proposer des méthodes de travail.
- D'assister le personnel de la Direction Générale dans l'exploitation de ces méthodes.
- De participer avec elle aux activités de création des structures et de l'environnement nécessaires au développement de l'industrie du Rwanda.
- De l'assister dans la création des entreprises nouvelles ou dans le développement des entreprises existantes.

Cette activité a pris fin au 31.12.1984 sur un constat satisfaisant; puisque à cette date, il était possible de mettre au crédit du projet les résultats suivants :

Entreprises ou extensions réalisées : 36

Emplois créés ou en cours de création : 3.103

Nombre de promoteurs identifiés : 90 dont 53 de nationalité rwandaise.

Il s'est avéré cependant que ce bilan présentait une insuffisance importante dès lors que le personnel rwandais de la Direction Générale

.../...

n'était pas suffisamment formé pour être en mesure d'exercer par ses propres moyens, la continuité de l'action entreprise (1).

Il a donc été convenu entre le PHUD et les instances nationales d'envisager un suivi qui aurait pour principal objectif de combler cette lacune.

C'est dans ce contexte qu'a été créé le projet BHA/84/006 dont l'objectif prioritaire serait la formation du personnel rwandais de la D.G. Industrie dont l'effectif au 01.01.1985 permettait l'affectation d'homologues.

Il était également convenu que l'action de formation serait constituée par une alternance de séminaires et de participation active aux activités courantes du développement industriel. Le service des promoteurs et des projets ne devant en aucune manière être pénalisé par les actions de formation.

La mise en place des homologues nationaux s'est effectuée de manière progressive compte tenu des contraintes suivantes :

- La disponibilité du personnel national
- Le petit nombre des experts.

C'est ainsi, que ceux-ci, au nombre de 3 en Février 1985 seront 7 en Octobre 1985 et 10 à compter d'Octobre 1986.

---

(1) Ceci pour des raisons diverses, et, particulièrement l'insuffisance du personnel qui ne permettait pas l'affectation d'homologues.

.../...

1.2. RESULTATS OBTENUS (Voir partie 3)

Ceux-ci peuvent s'exprimer schématiquement par l'énoncé ci-dessous :

1.2.1. Formation

a.1. Dans le domaine des études de marché  
nombre de fonctionnaires formés : 6.

a.2. Dans le domaine des études technico-économiques  
nombre de fonctionnaires formés : 5.

Malgré des résultats inégaux résultant d'une formation de base très diversifiée des homologues, de leur affectation progressive, et de l'activité irrégulière de certains auprès du projet, nous pouvons affirmer :

Que la capacité d'étude constituée, permet la prise en charge par les nationaux des activités courantes d'études, d'analyse, et, d'élaboration des dossiers de projet. Cependant, cette capacité serait améliorée par l'apport d'une compétence technique/ingénieur de formation/.

1.2.2. Indicateurs pratiques principaux.

Entre le 1<sup>er</sup> janvier 1985 et le 31 août 1987 (date du présent rapport) ces indicateurs sont les suivants :

b.1. Etude de marché ou de produits réalisées :

nombre 33 alors que la prévision maximale résultant des termes de référence du projet était de 24

Taux de réalisation : 158 %.

.../...



b.2. Etudes technico-économique réalisées :

nombre : 10 alors que la prévision maximale  
était de 18

Taux de réalisation : 222 %.

b.3. Entreprises réalisées ou en cours de création du  
fait du projet :

nombre : 28

alors que la prévision maximale était de 15

Taux de réalisation : 186 %

c. Documents de méthodes et de référence

niveau de réalisation au 31.08.1987 : 80 %

Le niveau de 100 % sera obtenu au cours du second semestre  
de l'année 1987.

L'annexe 1 de ce document récapitule de manière exhaustive  
les résultats qu'il convient de mettre au crédit de l'équipe  
constituée par les experts du projet et les homologues  
rwandais qui lui ont été associés.

1.3. LES FORCES PRINCIPALES DE L'ACTIVITE.

Cette activité promotionnelle a revêtu plusieurs formes, et,  
particulièrement les suivantes :

1.3.1. Conseiller et assister les promoteurs industriels  
de toutes origines.

.../...

- 1.3.2. Réaliser à leur intention des études de marché ou technico-économique (projets d'entreprises). Analyser les projets présentés par leurs soins.
- 1.3.3. Fournir aux responsables du Ministère de l'Industrie, les éléments de décision nécessaires à l'accomplissement de leur fonction.
- 1.3.4. Elaborer les documents de référence nécessaires aux interventions de spécialistes divers. Assurer le suivi de leur action dans le pays.
- 1.3.5. Participer aux phases de réflexion, d'ébauche ou de finalisation des projet tendant à permettre ou faciliter le développement de l'industrie du Rwanda.

Nous limitons volontairement cet inventaire aux seules activités qui devront connaître une continuité au sein du Ministère afin de ne pas pénaliser son action de développement de l'industrie.

Ces actions ont été inégalement réalisées du fait de l'insuffisance des moyens. Notre capacité de travail nous a contraint à opérer une sélection au profit des activités liées au service immédiat des promoteurs. Situation qui n'a pas permis d'accorder aux points 1.3.4 et 1.3.5 toute l'attention que nous aurions souhaité. Il convient également à ce niveau, de distinguer les objectifs dont le projet avait une maîtrise complète, et ceux dont la réalisation était dépendante de décisions extérieures. Vis-à-vis de ces derniers, les tentatives faites par le projet ont rarement donné lieu à des résultats tangibles.

.../...

La seule réalisation pratique ayant été l'élaboration à la faveur d'une collaboration avec la Banque de Développement, d'un schéma commun de document de projet.

1.4. SITUATION ACQUISE PAR LE PROJET AU SEIN DE LA  
DIRECTION GENERALE DE L'INDUSTRIE.

Cette situation mérite une attention particulière par l'importance acquise dans l'exercice de l'assistance aux promoteurs, l'étude des projets et la prise de décision des responsables. L'absence de moyens satisfaisants au niveau des directions techniques a rendu celles-ci dépendantes du projet vis-à-vis de ces tâches.

Il conviendra, à l'occasion de l'utilisation des compétences acquises par les homologues du projet, d'être particulièrement attentifs à cette particularité. Elle implique, soit la constitution d'une cellule indépendante à chacune de ces directions utilisatrices, et, traitant leurs besoins à la demande. Une telle cellule étant placée sous l'autorité de la Direction Générale de l'Industrie. Soit la dispersion des homologues afin de constituer auprès de ces directions, et, sous l'autorité directe de son responsable, un petit groupe d'étude indépendant.

La première formule aurait notre faveur dès lors qu'elle autorise une meilleure capacité d'utilisation de compétences individuelles inégales. Ces inégalités pouvant constituer des limitations au sein d'un groupe restreint alors qu'elles seraient compensées dans une équipe plus nombreuse par la répartition des tâches individuelles.

Compte tenu du rôle majeur qu'une telle cellule est appelée à jouer au sein du Ministère de l'Industrie; nous nous proposons d'examiner dans le chapitre suivant les caractéristiques nécessaires à son efficacité.

2. POURSUITE DES FONCTIONS :

- ETUDE ET ANALYSE DES PROJETS
- ASSISTANCE DES PROMOTEURS.

2.1. Définition.

Il s'agit en l'occurrence, d'assurer la continuité des activités actuellement assurées par le projet O.N.U.D.I. et les homologues rwandais.

Nous avons vu, que, pour l'essentiel, ces activités impliquent :

- L'assistance pratique aux promoteurs.
- L'analyse des projets d'investissement et; généralement leur remise en forme complète.
- L'exécution des études de marchés ou de produits.
- La confection de dossiers bancables.
- La recherche d'idées de projets industriels
- La recherche de promoteurs.

Leur bonne exécution mobilise actuellement une dizaine de personnes; ce qui est significatif de l'ampleur de la tâche. Ce qui est également révélateur de l'importance de cette fonction, et ainsi, de la nécessité d'éviter toute interruption dans son exercice. Interruption qui ne manquerait pas d'être fortement préjudiciable à l'exercice des études industrielles, et, au service des promoteurs.

2.2. Les conditions d'efficacité d'une telle fonction.

Il convient de considérer que, pour parvenir à un maximum d'efficacité, les responsables de cette fonction devront se préoccuper de la réalisation

.../...

des conditions suivantes :

- La forme de la structure.
- La responsabilisation de ses animateurs.
- La qualification du personnel d'exécution et d'encadrement.
- L'usage d'une méthodologie et de règles d'exécution.
- La rigueur de l'exécution
- La qualité de la coordination.

#### 2.2.1. La forme de la structure.

Nous entendons par cette forme, le choix qui ne manquera pas de se présenter entre une structure intégrée et une structure géographiquement indépendante.

Dans la première situation, nous assisterons à une forme semblable à celle du projet actuel, utilisant des locaux communs à ceux de la Direction Générale.

Dans la seconde situation, la cellule est indépendante géographiquement de son utilisateur, bien que placée sous sa tutelle, et, liée par de fréquentes relations de coordination.

Il n'est pas dans notre intention de faire un choix entre l'une ou l'autre de ces deux formes. Mais plutôt, d'exprimer les avantages et les inconvénients spécifiques à chacune d'elles dans le but précisément, de guider un choix éventuel.

.../...

2.2.1.1. La structure intégrée.

Nous examinerons successivement ses avantages et ses inconvénients sous le double éclairage de l'efficacité, et, de la perception probable des responsables du Ministère.

2.2.1.1.1. Les avantages.

a) Selon la perception des responsables du Ministère :

- Plus grande disponibilité vis-à-vis des besoins immédiats. Capacité à influencer le programme de travail en fonction des urgences.
- Permanence des relations entre demandeur et exécutants.
- Contrôle plus strict des programmes de travail.
- Capacité d'intervention sur les exécutants.
- Charge financière de moindre importance.
- Commodité d'emploi de la documentation et du service de conseil vis-à-vis des fonctionnaires de la Direction Générale.

b) Selon une préoccupation de plus grande efficacité.

Selon cette perception l'avantage essentiel réside dans l'existence de relations plus étroites entre les demandeurs (directeurs) et les exécutants. Encore que la proximité ne constitue pas une assurance formelle à cet égard.

.../...

2.2.1.1.2. Les inconvénients.

a) Selon la perception des responsables du Ministère.

Alourdissement de l'effectif vis-à-vis de tâches dont la délégation est possible. Ce qui permettrait une meilleure utilisation de locaux insuffisants.

b) Selon une préoccupation de plus grande efficacité.

- Gestion plus difficile d'un personnel dont l'affectation n'est pas toujours guidée par des considérations de qualité et de compétences.
- Programme d'exécution des tâches rendu plus aléatoire par l'intervention de travaux annexes.
- Réticence des promoteurs (particulièrement nationaux) vis-à-vis d'une structure étroitement associée à l'administration.
- Risque d'amointrissement de la responsabilité des animateurs.

2.2.1.2. La structure indépendante géographiquement.

2.2.1.2.1. Les avantages.

a) Selon la perception des responsables du Ministère.

Allègement de l'effectif et meilleure utilisation des locaux attribués à la Direction Générale.

b) Selon une préoccupation de plus grande efficacité.

- Gestion plus commode du personnel.
- Meilleure organisation et planification des activités.

.../...

- Moindre réticence des promoteurs vis-à-vis d'une structure apparemment indépendante de l'administration.
- Responsabilisation plus grande de ses animateurs.

2.2.1.2.2. Les inconvénients.

a) Selon la perception des responsables du Ministère.

- Moindre capacité d'intervention sur les travaux et sur le personnel.
- Coût d'exploitation plus élevé.
- Plus grande difficulté dans l'usage de l'activité de conseil pour les fonctionnaires de la Direction Générale, et, l'emploi de la documentation.

b) Selon une préoccupation de plus grande efficacité.

- Moindre commodité dans les relations entre les directeurs employeurs et les exécutants.

Nous nous sommes employés à relever les principaux avantages et inconvénients propres à chacune de ces formes sans prétendre à un inventaire exhaustif. Cependant, cette analyse nous semble révélatrice d'une particularité qu'il convient de préciser. A savoir que, pour l'essentiel, les inconvénients propres à la structure décentralisée consistent en un amoindrissement de la capacité d'intervention du Ministère de tutelle. Ce qui se traduit par une plus grande responsabilisation des animateurs de la fonction; caractéristique que nous estimons nécessaire à son efficacité.

.../...



Il est vrai aussi qu'un élément essentiel ne figure pas dans ce bilan; à savoir, la personnalité des animateurs de la fonction étude. Cette capacité personnelle est de nature à influencer les caractéristiques opérationnelles propres à l'une et l'autre de ces deux formes.

### 2.2.2. La responsabilisation de ses animateurs.

La qualité des activités fournies par un ensemble organisé est largement dépendante de la qualité professionnelle de ses composants; mais aussi, de la qualité de son organisation, de son animation et de sa gestion.

Or, ces dernières exigences, ne peuvent s'exercer efficacement en l'absence d'une animation pleinement responsable de ses moyens, et, disposant d'une capacité d'intervention personnelle sur chacun d'eux. Cette situation réclame une direction sans partage. Elle détermine et fixe les activités de chacun, veille à leur bonne exécution, conformément aux procédures définies et aux exigences diverses. Elle constitue vis-à-vis de toute intervention extérieure, le lieu de passage obligatoire de toute sollicitation. En contre partie, elle permet la prise en charge par les animateurs, de la complète responsabilité des travaux exécutés sous leur tutelle.

Il conviendra d'être particulièrement attentif à cet acquis, vis-à-vis d'une activité susceptible d'interprétation malveillante.

### 2.2.3. La qualification du personnel d'exécution

Dans ce domaine, comme en toutes circonstances, la qualification du personnel est l'une des conditions nécessaires à la bonne qualité de l'exécution.

.../...

L'équipe devra être pluridisciplinaire afin de permettre le traitement des sujets variés qui lui seront proposés. Sa composition devra faire intervenir les compétences suivantes :

- Economiste capable d'effectuer des études de marché et de produits
- Ingénieur industriel et agro-industriel
- Analyste financier et économique.

L'équipe des fonctionnaires actuellement employés à ces tâches au sein du Ministère de l'Industrie sera en mesure d'apporter une contribution importante à la constitution d'une telle cellule.

Un point faible réclamera cependant une attention particulière. Il s'agit de la compétence vis-à-vis des techniques industrielles et agro-industrielles. Ces dernières étant sans doute appelées à connaître dans l'avenir une attention particulière.

#### 2.2.4. Méthodologie et règles d'exécution.

L'emploi d'une méthode et de règles d'exécution sont indispensables pour obtenir :

- Une unité d'expression de la part des exécutants.
- Des traitements en accord avec les préoccupations des décideurs.
- Une plus grande commodité de lecture et ainsi d'exploitation ultérieure.

L'usage de cette méthodologie peut être interne à la fonction étude, sous réserve de son agrément par les responsables de sa tutelle. Mais elle peut également être le résultat d'un consensus entre l'ensemble des opérateurs appelés à traiter le sujet industrie.

.../...

Il est incontestable que cette dernière forme devra être recherchée pour les avantages importants qu'elle implique. Particulièrement :

- Un gain de temps par absence de duplication.
- Une unité de jugement entre les différents opérateurs concernés.
- L'ébauche d'une collaboration active, et ainsi, d'une plus grande efficacité d'ensemble.

Nous savons qu'une semblable identité d'expression ne sera pas facile à réaliser, et, sans doute réclamera-t-elle une grande persévérance. Les éléments méthodologiques actuellement disponibles au Ministère de l'Industrie peuvent constituer les instruments d'un dialogue constructif dans cette voie.

#### 2.2.5. La rigueur de l'exécution (Déontologie)

Cet impératif implique, non seulement la qualité intrinsèque du traitement (aspect méthodologique), mais aussi, la préoccupation morale qui doit en être le corollaire. Cette préoccupation exige de la part de chaque exécutant un souci permanent d'objectivité dégagé de toute considération personnelle, partisane ou amicale. Il sera parfois aisé d'orienter les conclusions d'une étude dans le sens des préférences personnelles de son exécutant. Ce serait en cela une faute grave, susceptible de lourdes conséquences.

Pour les décideurs : provoquer une décision injustifiée dont ils pourraient être ultérieurement les victimes.

Pour la cellule : sa perte de crédibilité vis-à-vis de ses utilisateurs et de son environnement.

Ce risque devra faire l'objet d'une attention permanente; d'autant plus vives que les enjeux sont importants.

Par exemple : Coût élevé de l'investissement

Risque pour la collectivité, etc...

.../...

Afin de s'en prémunir, il conviendra d'adopter une démarche rigoureuse inspirée des préoccupations suivantes :

- Eviter de porter une conclusion sur des éléments importants dont la détermination est insuffisante.
- En présence d'une indétermination, envisager et exprimer les différentes conséquences qui peuvent en résulter.
- Accompagner toute conclusion de l'exposé du raisonnement dont elle est l'aboutissement.

Une telle procédure offre le double avantage; de permettre au lecteur d'acquérir une opinion personnelle qui le rend susceptible de formuler des remarques ou des critiques. De fournir à l'exécutant, les arguments objectifs qui lui permettront en toutes circonstances, de justifier ses recommandations.

#### 2.2.6. La coordination inter-services et l'unité d'exécution.

Cette condition aura pour principal objet d'éviter qu'une même étude soit traitée simultanément par des structures différentes. Mais aussi que l'unité de traitement soit privée d'informations détenues dans un autre lieu.

Cette préoccupation, appliquée aux études industrielles comporte deux niveaux.

- Tout d'abord celui de la cellule d'exécution et de son Ministère de tutelle.

On pourra convenir vis-à-vis de cette relation que toutes les études, sans aucune distinction, seront confiées à la cellule spécialisée. Celle-ci assurant de ce fait une sorte de sous-traitance pour le compte des directions opérationnelles du Ministère.

.../...

A charge pour celles-ci de lui fournir l'ensemble des informations qu'elle détient sur chaque sujet proposé; lesquels peuvent influencer l'orientation de l'étude. On pourra également envisager un traitement plus complexe fondé sur une collaboration inter-services. Dans ce cas, il conviendra de définir de façon très précise le domaine d'intervention de chaque opérateur.

- Le second niveau concerne la cellule d'exécution et les activités similaires existant en dehors du Ministère de l'Industrie.

Il est évident en effet, que des Ministères techniques autres que l'industrie ainsi que des institutions diverses sont dotés de la même capacité d'études. Il serait souhaitable qu'une procédure systématique de communication intervienne à l'occasion de toute étude extérieure présentant des implications industrielles.

Il appartiendra aux animateurs de la cellule d'établir les relations qui permettront de collecter de telles informations.

Conclusions.

La bonne réalisation des conditions énumérées et développées ci-dessus, sont autant d'exigences vis-à-vis de la qualité des interventions. Elles sont entièrement indépendantes de la situation géographique; si ce n'est, que la forme intégrée réclamera sans doute une plus grande vigilance de la part de chacun.

SECONDE PARTIE

L'INDUSTRIALISATION DU RWANDA

Situation et perspectives .

## SECONDE PARTIE

### L'INDUSTRIALISATION DU RWANDA

Cette seconde partie a pour objectif d'examiner, en fonction des caractéristiques spécifiques du Rwanda, la situation actuelle de l'industrie. Ses particularités, ses limitations, et, d'apprécier à la suite d'un tel constat, les orientations qu'il conviendrait d'examiner, pour donner à ce développement une dimension plus conforme aux exigences nationales.



1. SITUATION DE L'INDUSTRIE RWANDAISE.

L'activité industrielle est une création récente au Rwanda. Ainsi, en 1962, la valeur ajoutée résultant des activités industrielles et agro-industrielles représentait moins de 3 % du produit intérieur brut. En outre, pour l'essentiel, ce résultat était obtenu par la transformation artisanale de la banane (bière).

Cette activité prend forme à partir de l'année 1964. Au cours de la période 1964 - 1972, on assiste à la création d'entreprises orientées vers la production sur place de produits de grande consommation (brasserie, savonnerie, couverture, etc...). C'est également à cette époque que les autorités gouvernementales s'intéressent à cette forme de développement économique; qu'elles souhaitent l'activer par la mise en place de mesures incitatives groupées dans un code des investissements.

L'évolution du secteur industriel s'est faite lentement jusqu'à l'année 1978; période au cours de laquelle, on dénombrait 22 entreprises en activité dans le pays. Une accélération notable est intervenue à compter de cette date, puisque le total des entreprises modernes en activité ou en cours de création à la fin de l'année 1986 voisine 130 établissements pour l'ensemble du territoire national.

Il est particulièrement édifiant d'établir une relation entre le développement industriel constaté, et, l'évolution des structures publiques qui en avaient la charge. Celles-ci, consistent en ses débuts (1976) à un service mineur du Ministère de l'Economie et des Finances, dont l'indigence des moyens n'autorise aucune action capable d'influencer valablement l'industrialisation. D'où la décision de lui adjoindre une assistance extérieure sous la forme d'un projet O.N.U.D.I.

.../...

Ce n'est qu'au début de l'année 1984 qu'un Ministère à part entière prend en charge ce secteur de l'économie.

Création révélatrice de l'intérêt croissant des responsables nationaux pour le développement de l'industrie.

Création trop récente aussi, pour qu'un bilan de son action puisse être établi en 1987, sans prendre en compte les caractéristiques de cette nouveauté; parmi lesquelles, nous citerons particulièrement :

- La mauvaise adaptation d'un personnel généralement peu préparé à des fonctions sans précédent dans le pays.
- La création de méthodes de travail appropriées et la nécessaire adaptation à leur usage.
- La faiblesse de l'apport technique (ingénieurs)
- L'absence d'une stratégie capable de constituer le fil conducteur des actions ministérielles.

## 2. ANALYSE STRUCTURELLE DE L'INDUSTRIE RWANDAISE.

### 2.1. Sa forme.

Le secteur industriel moderne est constitué pour l'essentiel d'entreprises de petite ou de moyenne importance. Cette classification, fondée sur le volume des investissements fait intervenir une valeur moyenne de 100 millions de Francs Rwandais. Certaines, orientées vers l'exploitation des ressources agricoles (café - thé) sont en petit nombre. La part la plus importante des activités industrielles est fournie par des entreprises d'import-substitution.

### 2.2. Sa localisation.

En dehors des activités de transformation des ressources du sol ou du sous sol, qui sont implantées sur le lieu de production des matières premières; pour l'essentiel les industries sont concentrées à Kigali. Selon une enquête du Miniplan, cette concentration était évaluée à 84 % en 1984. Depuis cette date quelques créations se sont réalisées en dehors de Kigali, sans pour autant modifier cette répartition de façon sensible.

### 2.3. Forme juridique des entreprises.

Les entreprises modernes sont de statut public, semi public ou privé.

La participation de l'Etat est importante dans les activités qui font intervenir la transformation des ressources du sol ou du sous sol.

.../...

Cette participation résulte généralement :

- soit d'opportunités./Assurer la succession de projets initiés par des aides diverses/;
- soit d'une volonté délibérée de participation à des activités estimées d'intérêt public.

La participation privée demeure pour l'essentiel le fait de personnes ou d'entreprises étrangères (société étrangères, communauté asiatique). Cependant, une évolution remarquable se constate actuellement par une intervention de plus en plus importante de promoteurs nationaux. Ceux-ci étant généralement des commerçants ou d'anciens fonctionnaires.

#### 2.4. Caractéristiques propres aux entreprises de secteur privé.

On constate que ces entreprises sont orientées pour l'essentiel vers la production de biens destinés à se substituer aux importations. Mais aussi, que leur contribution à l'évolution de l'économie nationale est faible. Situation qui se traduit par les constatations suivantes :

- Très faible utilisation de matières premières locales.
- Très faible contribution à l'évolution du secteur agricole.
- Très faible intervention dans les échanges inter-industriels au niveau national.
- Leur impact social exprimé par le prix des produits et leur accessibilité à un plus grand nombre de consommateurs rwandais est négligeable.
- Il est de même de leur capacité à réaliser des recettes en devises par des activités d'exportation.

.../...

2.5. Caractéristiques propres aux entreprises publiques  
et semi-publiques.

Il convient de faire une première distinction vis-à-vis des entreprises dans lesquelles la participation publique n'est que partielle et dont la gestion est assurée par l'actionnaire privé.

Ces entreprises dès lors qu'elles sont situées sur des activités commercialement stables sont de bonne qualité (Bralirwa, Tabarwanda, Hammétal, etc...). De nombreuses autres, connaissent les particularités propres à la plupart des entreprises publiques en tous lieux. Ce que nous caractérisons essentiellement par des conditions d'exploitations généralement médiocres et dont les manifestations les plus évidentes sont :

- Une très faible activité des moyens de production.
- L'absence de rentabilité financière.

En outre, mis à part les activités à vocation exportatrices, leur impact sur l'environnement est de la même nature que pour les entreprises privées.

### 3. L'EVOLUTION ACTUELLE DE L'INDUSTRIALISATION ET SES LIMITES PREVISIBLES.

Cette évolution se caractérise par l'intervention croissante des promoteurs nationaux.

La recherche d'opportunité dans le domaine de l'import-substitution, constitue la préoccupation majeure, déterminant ainsi l'orientation principale du développement industriel. Cette orientation sinon exclusive, tout au moins largement prédominante appelle la question suivante : Est-elle de nature à contribuer efficacement au développement économique attendu de l'industrie rwandaise ?

En ces termes plus précis, est-elle de nature à influencer de façon sensible les préoccupations essentielles que sont :

- L'amélioration des conditions de vie des rwandais.
- La création d'emplois.
- L'amélioration des finances publiques.

Nous n'envisageons pas de nous livrer à un examen exhaustif de l'impact de l'industrie sur ces préoccupations. Seulement, à l'aide de quelques constatations, d'en préciser la portée.

#### 3.1. L'amélioration des conditions de vie des rwandais.

Cette amélioration peut se réaliser par le moyen de l'une ou l'autre des voies suivantes :

- L'accroissement du revenu monétaire de la population.
- La fourniture à très bas prix de produits manufacturés au Rwanda.

Selon la première de ces propositions, nous devons considérer que l'amélioration des revenus s'adressera particulièrement à la population rurale, dès lors que celle-ci constitue une écrasante majorité.

.../...

Cette amélioration devrait donc prendre la forme d'une contribution de l'industrie au développement de l'agriculture traditionnelle par le moyen d'actions pouvant s'exercer en amont ou en aval de celle-ci (fourniture d'intrants ou transformation de produits agricoles). Nous constatons que l'usage quasi général par l'industrie de substitution, de matières premières importées, dans le but de fabriquer des produits sans liaison avec l'agriculture ne participe en aucune manière à ce mécanisme. Tout au contraire, cette pratique peut constituer un handicap pour certains produits locaux auxquels on préférera des produits importés.

La seconde proposition n'est pas plus heureuse, dès lors que l'on constate de façon quasi générale, un équilibrage des prix locaux avec celui des mêmes articles importés. Et ceci très souvent pour une moindre qualité.

Cette situation n'est assurément pas sans justification. Tout d'abord, une réduction sensible des prix est rarement réalisable dans les conditions habituelles de production des entreprises industrielles du secteur moderne.

D'autre part, une telle réduction, implique le risque d'être ressentie par la clientèle habituelle comme l'évidente conséquence de la mauvaise qualité des produits rwandais par rapport aux mêmes articles importés.

### 3.2. La création d'emploi.

Nous savons que la création d'emplois directs par le seul fait de l'industrie moderne est faible; non seulement au Rwanda mais en tous lieux.

.../...

Ce facteur devient sensible lorsque les entreprises ont une influence notable sur leur environnement par la création d'emplois induits (sous-traitance, services). Ce qui implique généralement une forme industrielle particulière (grosses entreprises, production de biens d'équipements, etc...).

L'import substitution pratiquée au Rwanda concerne des produits peu élaborés, de faible valeur ajoutée, et ainsi, de très faible influence sur leur environnement.

De ce fait, les emplois qu'il est raisonnable d'en attendre sont les seuls emplois directs. A cet égard, les créations industrielles de ce type nous permettent de constater un coût de création d'emploi évoluant entre 2,5 et 3 millions de francs rwandais (quotient de l'immobilisation sur le nombre d'emplois créés).

Ainsi, la réalisation de l'objectif du troisième plan en matière d'emplois nouveau, soit 21.300 aurait exigé :

- Un volume d'investissement de l'ordre de 60.000 millions de francs rwandais.
- La création de 600 entreprises nouvelles d'un coût moyen unitaire de 100 millions.

Soit 120 entreprises chaque année; ce qui correspond sensiblement à l'ensemble des entreprises actuellement en service dans le pays. Bien qu'il s'agisse d'approximations numériques, ces chiffres sont cependant parfaitement révélateurs de l'incapacité de l'industrie actuelle à contribuer efficacement au problème de l'emploi.

### 3.3. L'amélioration des finances publiques (Devises).

L'industrie locale serait en mesure de contribuer à cette amélioration par deux moyens.

- L'usage de matières premières locales.
- L'exportation d'une part de ses productions.

Nous excluons l'intervention de la fiscalité, laquelle ne se traduit pas par un mouvement de devises, et, est généralement largement compensée par la perte des droits d'entrée sur les

.../...



matières premières. Nous ne pouvons que constater que les entreprises existantes participent fort peu à la mise en oeuvre de ces moyens. Rien qu'il y en ait un certain nombre dont les produits paraissent susceptibles d'exportation.

.../...

4. LA NECESSAIRE RECHERCHE DE NOUVELLES ORIENTATIONS  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL.

Nous pensons que les constatations faites précédemment illustrent de façon convaincante les limites d'un développement fondé essentiellement sur l'import substitution.

En outre, il convient de considérer que l'exploitation des opportunités qui en constitue la dynamique, présente des caractéristiques particulières. Tout d'abord, leur limitation quantitative, et, leur inévitable réduction numérique dans le temps.

En second lieu, leur spécificité résulte de la conjonction favorable de facteurs qui échappent à la décision des entrepreneurs, et, sont susceptibles de ce fait d'évolution. Ainsi, ce qui est aujourd'hui une opportunité exploitable peu fort bien devenir demain une situation dont la continuité devra être garantie par des aménagements législatifs. Cette dernière règle existe en tous lieux, mais sera d'autant plus sensible en l'absence d'opportunités nouvelles générées par une activité économique vigoureuse capable d'offrir des conversions rentables.

4.1. Choix d'un objectif à long terme.

Il n'est pas dans notre propos de déterminer ou de proposer un tel objectif, mais plutôt, d'examiner les caractéristiques qui devraient guider son choix.

Pourquoi le long terme ?

Parce que à notre sens, il constitue une assurance de sécurité, en même temps qu'il permet la rentabilisation des efforts d'adaptation auxquels il aura donné lieu.

Un tel choix devrait prendre en compte :

- a) La capacité nationale à générer un développement industriel satisfaisant.
- b) La situation géographique du pays.

.../...

- c) La faiblesse ou plus précisément, l'absence de ressources naturelles exploitables.
- d) La capacité de formation des hommes.
- e) Le souci de constituer un pôle de développement durable.
- f) Avoir un coût d'acquisition<sup>(1)</sup> qui la mette à l'abri (tout au moins pour un temps nécessaire à sa parfaite maîtrise) des concurrences voisines.

---

(1) Il s'agit des exigences d'acquisition des moyens nécessaires à une réalisation ou à celle d'un savoir-faire. Ainsi, la production de mobilier en bois, peut exiger vis-à-vis des moyens divers réclamés par cette activité.

- Personnel
- Equipement
- Capacité technique
- Ressources financières, etc...

sera dite de faible coût d'acquisition.

Cette caractéristique, si elle facilite une telle exploitation, comporte également le risque d'une concurrence aisée.

Par contre, la construction d'outillages destinés à l'injection des matières plastiques, qui réclame :

- Très grande qualification professionnelle
- Capacité technologique
- L'usage d'équipements performants, etc...

sera dit de coût d'acquisition élevé. Dans ce cas, l'accès difficile constitue une protection naturelle vis-à-vis de la concurrence.

.../...

#### 4.2. Capacité interne à générer le développement industriel (1).

Avant d'aller plus avant dans notre développement, il nous paraît de la plus grande importance d'examiner cette capacité dont la forme est déterminante dans le choix des orientations stratégiques.

Bien entendu, cette fois encore, c'est la population rurale qui sera l'objet de notre attention dès lors que nous considérons que son volume en fait le facteur déterminant de toute évolution économique nationale.

Notre démonstration utilise les éléments suivants :

- Enquête rationale sur le budget et la consommation des ménages 1982 - 1983 (Ministère du Plan du Rwanda).
- Structure des revenus et des consommations monétaires.

Résultats d'une enquête effectuée dans la préfecture de Gitarama par Monsieur GUICHAOUA, chercheur au C.N.R.S. (France) 1984 - 1985.

##### 4.2.1. Présentation générale.

Ces deux enquêtes procèdent d'une même préoccupation; apprécier les ressources et les dépenses moyennes des ménages et, en faire un inventaire aussi exhaustif que possible.

---

(1) Cette capacité exprime l'existence dans le pays des moyens capables d'entretenir le développement industriel. Ces moyens concernent plus particulièrement la disponibilité financière qui permet l'acquisition des produits manufacturés.

4.2.2. Enquête animée par le Ministère du Plan.

Cette enquête porte sur l'ensemble de la population rurale dont elle situe la dépense monétaire annuelle moyenne par ménage à 21.689 FMS.

Sur ce total;

87,4 % est consommé par les dépenses consacrées à l'alimentation, l'habitat, l'habillement et le mobilier.

12,6 % Soit le solde, est consacré au frais de transport ainsi qu'aux dépenses diverses, dont les frais de scolarité et l'acquisition de l'outillage agricole.

L'achat de produits manufacturés qui est inséré dans ce solde (autre que les articles d'habillement) peut être estimé au voisinage de 400 à 500 FMS.

4.2.3. Enquête de Monsieur GUICHAOUA.

Elle procède d'une analyse plus fine, dès lors qu'elle porte sur un échantillon de quarante et un ménages concentrés sur une seule région.

Malgré ce caractère restrictif, nous considérons que la grande similitude de ses constatations avec celles de l'enquête du Plan, constitue une confirmation qui autorise la généralisation de cette dernière.

De même, nous admettrons que les disponibilités financières des ménages sont faibles, et, résultent généralement d'un équilibre précaire entre les ressources et les besoins.

.../...

Dans le cadre de cette enquête, la dépense monétaire moyenne annuelle est de 20.647 FRWS, sur lesquels :

87,09 % sont consacrés à l'alimentation, l'habillement, l'habitat, le mobilier, l'énergie et les frais de scolarité.

11,85 % sont utilisés à l'outillage et l'infrastructure agricole ainsi qu'aux achats d'animaux.

Le solde, soit 1,06 % ou 220 Frws sont disponibles pour des achats divers.

Bien entendu, il s'agit dans l'un et l'autre cas, de moyennes qui cachent des disparités constituées par des situations privilégiées et des situations de grande pauvreté. Nous allons considérer que cette situation moyenne exprime celle de la majorité des ménages, et, autorise de ce fait une appréciation de la capacité nationale d'achat de produits manufacturés n'ayant pas un caractère essentiel.

Cette capacité que nous désignons sous l'appellation de capacité interne de développement industriel peut être située au voisinage de :

400 F / 1.100.000 / nombre de ménages ruraux;  
soit 440 millions de francs rwandais. (1)

Cette évaluation devrait être majorée pour tenir compte de l'intervention des ménages urbains disposant d'une plus grande capacité monétaire.

Sans doute conviendrait-il également d'envisager l'influence négative du morcellement des parcelles familiales intervenu à la suite de ces enquêtes, et, constituant un facteur de réduction des ressources.

.../...

(1) - 500 M. Dans la suite du texte.

En vérité, l'exactitude de cette estimation ou son évolution de  $\pm 25 \%$  n'est pas de nature à modifier le constat qu'elle implique.

Celui-ci résulte de la confrontation avec les chiffres qui nous sont fournis par les entreprises du secteur moderne réalisées ou en cours de création depuis 1980. Pour ce type d'entreprises il est en effet constaté : (1)

1. Chiffre d'affaire annuel par emploi créé : 2,4 millions de francs rwandais.
2. Coût de création par emploi : 2,5 à 3 millions de francs rwandais.

Ainsi, il résulte de cette confrontation, que la disponibilité financière attribuée à la population du Rwanda permettrait la création annuelle de :

$$\text{Nombre d'emplois : } \frac{500 \text{ M}}{2,4} = 208 \text{ emplois (2)}$$

$$\text{Entreprises : } 3(208) = 624 \text{ millions de francs rwandais d'investissements annuels nouveaux.}$$

soit 6 à 7 entreprises de moyenne importance.

Certes, cette démonstration très simplifiée, ne prétend pas exprimer la réalité. Elle a pour seul objet d'attirer l'attention du lecteur sur l'existence d'une disparité considérable entre les besoins du pays et sa capacité interne à les satisfaire par la seule voie d'une industrie de substitution orientée sur le marché intérieur.

---

(1) Rapport de fin de mission de M. L. Russon (1985)

(2) Les emplois nouveaux attendus de l'industrie, du bâtiment et du génie civil sur la durée du troisième Plan étaient de 21.300, soit 4260 par an.

Cette constatation implique les conclusions suivantes :

- La seule capacité interne actuelle du Rwanda n'est pas de nature à permettre un développement industriel capable d'assurer la satisfaction des besoins.
- La recherche de cette satisfaction devra être faite à l'aide de moyens nouveaux permettant d'élargir le marché des entreprises nationales.

Ces conclusions conduisent à la recherche de mesures capables d'influencer :

- Le volume des ressources intérieures, en intervenant sur le revenu monétaire des ménages.
- Le marché des entreprises nationales. Et, en premier lieu, en se fixant pour objectif le marché de sa région géographique .

#### 4.3. Accroissement du revenu monétaire des ménages ruraux.

Cette préoccupation suscite immédiatement l'idée de l'amélioration de la production agricole qui permettrait d'accroître ce revenu par la vente d'un plus grand volume de produits disponibles.

En vérité, une telle démarche se révèle, à la suite d'études récentes, d'application malaisée et sans doute peu réaliste dans le court terme. Elle implique en effet, l'intervention de facteurs variés dont la conjonction est nécessaire à toute évolution appréciable.

- Utilisation d'intrants permettant la fertilisation des sols.
- L'usage de semences sélectionnées.
- L'intervention de pratiques culturelles nouvelles.
- L'existence de moyens de stockage permettant la conservation des produits.
- L'existence d'un marché organisé ou de moyens de transformation adaptés.
- La formation des cultivateurs, etc...

.../...



Cet inventaire non exhaustif des facteurs d'une telle évolution, sont révélateurs d'une incapacité à satisfaire cette préoccupation sur le court terme.

Compte tenu de l'urgence du besoin, il convient donc de rechercher d'autres voies de capacité plus immédiate.

#### 4.3.1. L'artisanat.

L'artisanat est sans doute l'un des moyens dont on peut attendre une amélioration des revenus ruraux dans le court terme. Non pas l'artisanat d'art peu diversifié, aux faibles débouchés commerciaux, mais, les activités artisanales de production et d'entretien.

On peut constater en effet que ses caractéristiques majeures en font un moyen parfaitement adapté à la situation présente du Rwanda.

- Peu exigeante en capitaux.
- Peu exigeante en personnel qualifié (accès à la compétence pratique par l'apprentissage qui est une mesure d'application facile).
- Bonne adaptation à des marchés restreints.
- Emploi de matières premières locales malgré leur faible disponibilité.
- Permet la dispersion géographique qui constitue bien souvent une contrainte insurmontable pour les entreprises modernes tributaires d'approvisionnement, de marchés et d'infrastructures satisfaisants.
- Exigence en devises faible ou nulle.
- Assure la maintenance de petits équipements, qui seraient bien souvent condamnés à l'inaction en l'absence de son intervention.
- Bonne adaptation de sa production à la capacité d'achat des consommateurs.

Ainsi, pour l'ensemble de ces raisons, il est hors de doute que l'artisanat est un moyen capable d'apporter une contribution efficace, au problème de l'emploi, ainsi qu'à celui de la création de ressources monétaires nouvelles.

Ressources monétaires, sans doute limitées, mais tout de même considérables à l'échelon des ménages ruraux dont, l'accession à une plus grande part de produits manufacturés serait acquise de la sorte; (dont les intrants agricoles).

Mais il convient, vis-à-vis de cette capacité, d'adopter la même démarche circonspecte que celle que nous préconisons pour l'industrie de substitution. S'il est incontestable que le développement de l'artisanat peut constituer une solution à de nombreux problèmes immédiats, il ne convient cependant pas d'en faire la solution à tous les maux.

Nous estimons pour notre part que ce serait une erreur, que de lui attribuer autre chose qu'une certaine capacité à générer des richesses à usage interne, et, à lui prêter, une intervention notable sur le point essentiel du développement macro-économique du Rwanda.

Certes, on ne manque jamais de rétorquer en cette circonstance que l'artisanat, constitué par le moyen de mutations successives, le berceau de l'industrie moderne.

Nous n'accordons pour notre part que fort peu de crédit à ce cheminement en considérant que les moyens et les exigences qui caractérisent chacune de ces positions sont généralement peu compatibles. Il est hors de doute que telles évolutions se produisent comme elles se sont produites en d'autres lieux, cependant elles seront l'exception et non pas l'expression d'une généralité.

.../...

Ainsi, notre sentiment vis-à-vis du développement artisanal rejoint celui déjà exprimé vis-à-vis de l'import substitution. Il s'agit assurément d'un moyen capable de contribuer efficacement au traitement d'un certain nombre de problèmes internes, et, pour cette raison il serait dommageable de ne pas envisager dès maintenant les mesures d'appui et de soutien nécessaires à son développement.

Par contre, il serait infiniment plus dommageable d'en attendre une intervention notable au niveau des échanges internationaux, lesquels, dans la situation du Rwanda, sont seuls capables de générer les ressources nécessaires à un véritable essor économique.

#### 4.4. Mesures permettant de développer l'industrie par le moyen des marchés d'exportation.

Nous avons vu que ces mesures constituaient la deuxième conséquence de l'insuffisance de la capacité interne de développement de l'industrie. Qu'elles devront s'inspirer d'une préoccupation d'exportation des articles produits au Rwanda; seul moyen d'accroître le marché des entreprises nationales.

Nous pensons qu'une telle politique est insuffisante, si elle ne se préoccupe pas de rechercher et de développer des activités capables de constituer à terme les motivations d'un développement industriel durable.

L'actualité nous fournit des exemples de pays démunis de ressources naturelles, dont le développement remarquable est fondé pour l'essentiel, sur l'acquisition de savoir-faires particuliers : (Taiwan, Corée du Sud, Singapour, etc...).

.../...

Cette voie, qui nous paraît la plus judicieuse pour le Rwanda dès lors que celui-ci souhaite obtenir de l'industrie une participation notable à son développement économique, devra tenir compte :

- Choix de produits élaborés.
- De l'existence de marchés régionaux d'une ampleur satisfaisante.
- De l'absence actuelle ou prévisible d'une concurrence capable d'influencer fortement le volume du marché.
- De l'absence de pénalisation dans la satisfaction actuelle et à terme de ces marchés (délai, prix, contingentement, etc...).
- Avoir un coup d'acquisition qui la mette à l'abri, (tout au moins pour un temps nécessaire à sa parfaite maîtrise) des concurrences éventuelles.

L'ensemble de ces considérations nous conduira à orienter notre recherche vers des produits qui devraient avoir les caractéristiques suivantes :

- Très forte valeur ajoutée.
- Apport considérable de main-d'oeuvre qualifiée.
- Produits pour lesquels la motivation d'achat est la qualité.
- Grande diversification des produits finis.

Les produits qui nous paraissent répondre le mieux à ces caractéristiques, sont les produits de l'industrie mécanique. Pour ceux-ci en effet, l'apport de main-oeuvre qualifiée est sans doute l'élément essentiel de leur valeur marchande. Dans ce domaine également, les diversifications sont d'une très grande variété. Nous citerons à titre d'exemple :

- Fabrication de pièces mécaniques variées.
- Fabrication d'outillages à destinations multiples.  
    Emboutissage, découpage, moulage, etc...
- Construction d'équipements adaptés aux besoins des entreprises africaines.

.../...

- Réparation d'équipements mécaniques complexes.
- Eléments et ensembles de chaudronnerie.
- Reconditionnement de véhicules automobiles d'occasion.
- Ensembles mécano-soudés, etc...

Il est vraisemblable que cette voie n'est pas unique et, que d'autres domaines peuvent offrir des potentialités de même nature.

Il est non moins évident, que la réalisation d'un tel objectif ne peut s'envisager que sur le long terme, et, à la faveur d'un effort permanent qui devrait permettre l'acquisition progressive de moyens de qualité parfaite.

Une semblable acquisition, fondée essentiellement sur la formation des hommes est assurément à la mesure du Rwanda.

A son terme, un tel acquis, organisé, animé et géré avec la compétence requise, est de nature à fournir au pays, la base d'un développement industriel durable qui lui fait actuellement défaut.

#### 4.5. Conditions de mise en oeuvre d'une politique à long terme pour l'industrie.

Les conditions de mise en oeuvre d'une telle politique réclament :

1. Une phase de recherche et d'identification.

Elle aura pour but, de réunir les informations de toutes natures dans le pays, et surtout dans les pays voisins afin de déceler les potentialités susceptibles de constituer des objectifs pour l'industrie nationale.

2. Une phase de choix des objectifs.

Ce choix pourra porter sur un ou plusieurs produits.

.../...

Cependant, pour être efficace, il devra se conformer à certaines conditions, dont, particulièrement :

la précision de la définition et le réalisme par rapport aux exigences d'exécution.

3. La définition de la stratégie qui fera l'inventaire des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs choisis.
4. La programmation dans le temps des réalisations pratiques, par la combinaison des besoins et des ressources.

Bein entendu, l'efficacité de ces différentes étapes est fortement dépendante de la participation de l'ensemble des facteurs opérationnels concernés. Leur adhésion devra être obtenue.

A la faveur d'une situation de consensus à l'occasion des choix des objectifs et celui des moyens.

Leur mise en oeuvre :

- Sera fondée sur un ensemble cohérent de directives parfaitement définies dans leur forme et leur volume, affectées sans ambiguïté à chaque facteur opérationnel et adapté à ses possibilités.
- Devra constituer pour chacun de ces facteurs une priorité d'exécution.
- Sera animée et coordonnée par une responsabilité unique.

#### 4.6. Rôle du Ministère de l'Industrie.

L'ensemble des activités d'identification, ultérieurement d'animation nous paraissent incomber naturellement au Ministère ayant l'industrie dans ses attributions.

.../...

Il s'agit là d'une tâche qui dépasse très largement les moyens dont il dispose actuellement; lesquels sont entièrement absorbés par les activités courantes.

Ces moyens nouveaux peuvent être modestes au départ et constitués par une petite cellule de réflexion qui prendra en charge la coordination et l'exploitation des travaux effectués par des consultants spécialisés. Placée sous l'autorité directe du Ministre de l'Industrie, elle pourra évoluer en temps opportun pour assurer l'animation de la ou des politiques choisies.

5. CONCLUSION ET RECOMMANDATION.

Notre recommandation portera exclusivement sur la création de cette unité de réflexion qui constitue à nos yeux, la condition majeure de l'exercice efficace de la fonction de promotion industrielle.

Une telle cellule placera le Ministère à l'origine des choix stratégiques qui détermineront les orientations futures du développement industriel, lui permettant de la sorte, d'exercer pleinement le rôle d'animation qui en est attendu.

Outre ses interventions sur le long terme, elle permettrait le traitement de sujets aux conséquences plus immédiates tels que :

- Stratégie d'exportation de certains produits actuellement fabriqués au Rwanda.
- Stratégie d'exploitation industrielle des ressources forestières bientôt disponibles, etc...



TROISIEME PARTIE

RECAPITULATION DES PRINCIPAUX RESULTATS  
OBTENUS PAR LE PROJET HMA/84/006

Evolution annuelle des activités principales

(Situation au 31.08.1987)

Moyens et Activités	Années			Observations
	1985	1986	1987	
A. <u>Les moyens humaines</u> en H/mois			(8 mois)	
A.1. Experts	28,5	31	16	
A.2. Homologues	25	32	30	
Etude de marché				
Etude technico économique	19	40	32	
B. <u>Les indicateurs de l'activité</u> (Résultats)				
B.1. Promoteurs identifiés				
Etrangers			79	
Nationaux			150	
B.2. Etude de marché ou identification de produits	9	13	16 (1)	(1) Dont 4 en cours
dont études de longue durée	(2)	(1)		
B.3. Projets étudiés et en cours d'étude	18	26	21 (2)	(2) Dont 5 en cours
B.4. Termes de référence pour sollicitation consultants	5	5	2	
B.4. Entreprises ou extensions réalisées	7	6	4	
B.5. Entreprises ou extensions en cours			23 (3)	(3) Dont 17 assurées
B.5. Fonctionnaires en cours de formation.	7	12	10	

RECAPITULATION DES ACTIVITES

P°

ep.	ACTIVITE	DUREE EXECUTION	R E S U L T A T S		Niveau de réalisation
			SITUATION ACTUELLE	Prévision	
.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 RNA/75011 un guide simplifié de préparation de projets industriels à l'attention des fonctionnaires. Ceci afin de leur faciliter les applications pratiques.	Durée du projet 1985/1987.	En cours d'élaboration par les homologues du projet.	Sept. 87	60 %
.2.	Elaborer un guide simplifié de préparation des projets industriels à l'intention des promoteurs nationaux.		En cours d'élaboration par les homologues du projet.	4ème trimestre 1987	20 %
.3.1.	Etudier et élaborer des recommandations pour l'adoption d'une méthodologie nationale uniforme de préparation et d'évaluation des projets industriels.		<p>Sujet commun avec 1.2.1.</p> <p>- Tentatives de réalisation de dossier et méthode d'évaluation communes avec B.R.D. et MINIFINECO.</p> <p><u>Avec B.R.D.</u> : Aboutissement à un schéma commun de présentation des projets.</p> <p><u>Avec MINIFINECO</u> : Méthode commune d'évaluation des projets, en cours de préparation depuis, Sept. 1987</p>		

RECAPITULATION DES ACTIVITES

P°

Rep.	ACTIVITE	DUREE EXECUTION	R E S U L T A T S		Niveau de réalisation
			SITUATION ACTUELLE	Prévision	
1.4.1.	Compléter, actualiser et tenir à jour le Guide de l'Investisseur donnant les informations nécessaires aux promoteurs nationaux ou étrangers.	Durée du projet 1985 - 1987	Publication du document "Coût des facteurs" à l'usage des promoteurs et des fonctionnaires, effectuée 12/86.		100 %
1.5.1.	Elaborer un Guide des Etudes de Marché adapté aux caractéristiques locales.		En cours d'élaboration avec l'assistance des homologues.	Sept. 87	80 %
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.		- Document publié 5/85		100 %
2.1.1.	Identifier des produits susceptibles de fabrication au Rwanda, sur la base d'une analyse sommaire des statistiques et des études existantes.		- Identification périodique (semestrielle) - Méthode de sélection et d'évaluation rapide des idées de projets, publiée 9/86 - Répertoire de fiches techniques concernant des petits projets industriels; 2/87		100 %

RECAPITULATION DES ACTIVITES

7°

Rep.	ACTIVITE	DUREE EXECUTION	R E S U L T A T S		Niveau de réalisation
			SITUATION ACTUELLE	Prévision	
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.	Durée du projet 1985 - 1987	Transformé en document méthodologique à l'intention des homologues du projet pour cause d'intérêt prioritaire. Guide d'évaluation des principaux composants d'un projet : 4/87.		100 %
2.2.1.	Constituer et tenir à jour un fichier des promoteurs industriels potentiels nationaux étrangers.		Document disponible avec mise à jour semestrielle.		100 %
			Niveau moyen de réalisation des documents au 31.8.1987.		82 %

RECAPITULATION DES ACTIVITES

7°

Rep.	ACTIVITE	DUREE EXECUTION	R E S U L T A T S		Niveau de réalisation
			SITUATION ACTUELLE	Prévision	
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)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Homologues en formation (31.8.87) nombre : 10</li> <li>- Homologue affecté à l'animation d'un projet industriel public nombre : 1</li> </ul>	12	11
3.1.1.	Former les fonctionnaires de la Direction Générale de l'Industrie aux méthodes de la promotion industrielle : les fonctionnaires seront formés de façon pragmatique par participation directe avec les experts aux différentes activités du projet, en complément d'un séminaire de formation à la préparation et l'évaluation de projets industriels dont la tenue est prévue dans le cadre d'un autre projet ONUDI qui apporterait la base théorique formation.		<p>Méthodologie : La formation est assurée par une prise en charge de plus en plus complète des activités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche de produits</li> <li>- Etudes de marché</li> <li>- Recherche d'équipements</li> <li>- Elaboration et analyse de projets industriels</li> <li>- Elaboration de termes de référence</li> <li>- Elaboration de documents de travail etc...</li> </ul> <p style="text-align: right;">Taux de réalisation</p>		92 %

FORMATION DES HOMOLOGUES (Activité 3.1.1.)

Récapitulation des fiches personnelles

1. Mise en place des homologues.

Elle s'est faite de manière progressive.

1985            nombre : 7

1986            nombre : 12

1987            nombre : 10

2 départs en cours d'année

2. Evolution de l'activité des homologues.

A la date du 31 août 1987, la quasi totalité des traitements est exécutée par les homologues. Tant pour les études de marché que pour les dossiers de projet.

Les experts intervenant essentiellement par le s conseils en cours de traitement et le contrôle final de l'exécution.

Situation de la formation au 31.08.1987.

1. Nom : BAPFAKURERA Cassien
2. Fonction : Fonctionnaire d'administration - Direction Générale de l'Industrie
3. Formation générale : Bachelier en gestion des entreprises
4. Activité dans le projet :
- 4.1. Entrée en activité : 20 octobre 1986
- 4.2. Interruption : -
- 4.3. Durée de la situation d'homologue : 10 mois
5. Méthodes de formation :
- 5.1. Participation à l'activité des experts : 8,5 mois
- 5.2. Stages : - Analyse et étude des projets - logiciel  
COMPAR - O.H.U.D.I. - MINIWART 1/2/1987  
(6 semaines)  
- Initiation à l'usage de l'ordinateur (12 h)
6. Domaines de la formation :
- 6.1. Etude de marché ou de produits (A) 8,5 mois
- 6.2. Etude technico économique (B) -
7. Capacité actuelle :

	Très bon		Bon		Moyen		Faible	
	A	B	A	B	A	B	A	B
7.1. Intérêt personnel pour cette formation	X							
7.2. Maîtrise des procédés et des méthodes usuelles de travail								
7.3. Capacité à traiter des sujets variés			X					
7.4. Capacité d'analyse des situations			X					
7.5. Capacité de conception et d'organisation	X							
7.6. Capacité/technologie industrielle								
7.7. Capacité rédactionnelle			X					
7.8. Usage du logiciel COMPAR						X		
7.9. Capacité de transfert des connaissances acquises			X					
7.10. Qualité des contacts extérieurs.	X							







Situation de la formation au 31.08.1987.

1. Nom : GAKUSI Jean Baptiste
2. Fonction : Secrétaire d'administration - Direction Générale de l'Industrie
3. Formation générale : Licencié en sciences naturelles
4. Activité dans le projet :
  - 4.1. Entrée en activité : Janvier 1985
  - 4.2. Interruption : 10 mois
  - 4.3. Durée de la situation d'homologue : 19 mois
5. Méthodes de formation :
  - 5.1. Participation à l'activité des experts : 9 mois
  - 5.2. Stages : - Etude des projets industriels - O.N.U.D.I. -  
- C.E.P.G.L. 11/12/1984 (6 semaines)  
- C.E.F.E.B. - Gestion des projets et des  
entreprises - Caisse Centrale de Coopération  
Economique - Paris - (10 mois)
6. Domaines de la formation :
  - 6.1. Etude de marché ou de produits (A) 9 mois
  - 6.2. Etude technico économique (B) \_\_\_\_\_
7. Capacité actuelle :

	Très bon		Bon		Moyen		Faible	
	A	B	A	B	A	B	A	B
7.1. Intérêt personnel pour cette formation	X							
7.2. Maîtrise des procédés et des méthodes usuelles de travail								
7.3. Capacité à traiter des sujets variés	X							
7.4. Capacité d'analyse des situations	X							
7.5. Capacité de conception et d'organisation			X					
7.6. Capacité/technologie industrielle								
7.7. Capacité rédactionnelle	X							
7.8. Usage du logiciel COMPAR								
7.9. Capacité de transfert des connaissances acquises			X					
7.10. Qualité des contacts extérieurs.	X							

Situation de la formation au 31.08.1987.

1. Nom : KARASIDGA Pierre Célestin
2. Fonction : Fonctionnaire - Direction Générale de l'Industrie
3. Formation générale : Bachelier en gestion des entreprises
4. Activité dans le projet :
- 4.1. Entrée en activité : 20 octobre 1986
- 4.2. Interruption : -
- 4.3. Durée de la situation d'homologue : 10 mois
5. Méthodes de formation :
- 5.1. Participation à l'activité des experts : 8,5 mois
- 5.2. Stages : - Analyse et étude des projets - logiciel  
COMPAR - O.H.U.D.I. - NIHIHART 1/2/1987  
(6 semaines)  
- Initiation à l'usage de l'ordinateur (12 h)
6. Domaines de la formation :
- 6.1. Etude de marché ou de produits (A) 8,5 mois
- 6.2. Etude technico économique (B) -
7. Capacité actuelle :

	Très bon		Bon		Moyen		Faible	
	A	B	A	B	A	B	A	B
7.1. Intérêt personnel pour cette formation	X							
7.2. Maîtrise des procédés et des méthodes usuelles de travail								
7.3. Capacité à traiter des sujets variés			X					
7.4. Capacité d'analyse des situations	X							
7.5. Capacité de conception et d'organisation	X							
7.6. Capacité/technologie industrielle								
7.7. Capacité rédactionnelle	X							
7.8. Usage du logiciel COMPAR						X		
7.9. Capacité de transfert des connaissances acquises			X					
7.10. Qualité des contacts extérieurs.			X					

Situation de la formation au 31.08.1987.

1. Nom : KALISA Jean Marie Vienney
2. Fonction : Chef de Division - Direction Générale de l'Industrie
3. Formation générale : Maîtrise ès sciences information et communication sociale
4. Activité dans le projet :
- 4.1. Entrée en activité : Janvier 1985
- 4.2. Interruption : Fréquentes
- 4.3. Durée de la situation d'homologue : 32 mois
5. Méthodes de formation :
- 5.1. Participation à l'activité des experts : 24,5 mois
- 5.2. Stages : - Etude des projets industriels - O.H.U.D.I. -  
C.E.P.G.I. - 11/12/1984 (6 semaines)  
- Analyse et étude des projets - logiciel  
COMPAR - O.H.U.D.I. - NINHARF - 1/2/1987  
(6 semaines)  
- Initiation à l'usage de l'ordinateur (12 h)
6. Domaines de la formation :
- 6.1. Etude de marché ou de produits (A) \_\_\_\_\_
- 6.2. Etude technico économique (B) \_\_\_\_\_
7. Capacité actuelle :

	Très bon		Bon		Moyen		Faible	
	A	B	A	B	A	B	A	B
7.1. Intérêt personnel pour cette formation	X	X						
7.2. Maîtrise des procédés et des méthodes usuelles de travail				X				
7.3. Capacité à traiter des sujets variés	X			X				
7.4. Capacité d'analyse des situations	X			X				
7.5. Capacité de conception et d'organisation			X	X				
7.6. Capacité/technologie industrielle								X
7.7. Capacité rédactionnelle	X			X				
7.8. Usage du logiciel COMPAR								X
7.9. Capacité de transfert des connaissances acquises	X							
7.10. Qualité des contacts extérieurs.	X							



Situation de la formation au 31.08.1987.

1. Nom : MBAPUNINGI Patulu
2. Fonction : Chef de Bureau - Direction Générale de l'Industrie
3. Formation générale : Humanités commerciales
4. Activité dans le projet :
  - 4.1. Entrée en activité : Septembre 1985
  - 4.2. Interruption : 2½ mois
  - 4.3. Durée de la situation d'homologue : 19,5 mois
5. Méthodes de formation :
  - 5.1. Participation à l'activité des experts : 19,5 mois
  - 5.2. Stages : - Analyse et étude des projets - logiciel COMPAR  
O.N.U.D.I. - NINIHART 1/2/1987 (6 semaines)  
- Initiation à l'usage de l'ordinateur (12 h)  
- Préparation et évaluation des projets  
O.N.U.D.I. - Pologne (1 mois)  
- Documentation industrielle (1,5 mois) ONUDI
6. Domaines de la formation :
  - 6.1. Etude de marché ou de produits (A) 18 mois
  - 6.2. Etude technico économique (B) -
7. Capacité actuelle :

	Très bon		Bon		Moyen		Faible	
	A	B	A	B	A	B	A	B
7.1. Intérêt personnel pour cette formation	X							
7.2. Maîtrise des procédés et des méthodes usuelles de travail	X							
7.3. Capacité à traiter des sujets variés			X					
7.4. Capacité d'analyse des situations	X							
7.5. Capacité de conception et d'organisation								
7.6. Capacité/technologie industrielle			X					
7.7. Capacité rédactionnelle								
7.8. Usage du logiciel COMPAR						X		
7.9. Capacité de transfert des connaissances acquises	X							
7.10. Qualité des contacts extérieurs.	X							





Situation de la formation au 31.08.1987.

1. Nom : THAGIRAYEZU Laurent
2. Fonction : Chef de Division - Direction Générale de l'Industrie
3. Formation générale : Humanités scientifiques - Ecole d'officiers
4. Activité dans le projet :
- 4.1. Entrée en activité : Octobre 1986
- 4.2. Interruption : fréquentes
- 4.3. Durée de la situation d'homologue : 11 mois
5. Méthodes de formation :
- 5.1. Participation à l'activité des experts : \_\_\_\_\_
- 5.2. Stages : - Analyse et étude des projets-logiciel  
COMPAR - O.H.U.D.I. - MINIMART 1/2/1987  
(6 semaines)  
- Initiation à l'usage de l'ordinateur (12 h)
6. Domaines de la formation :
- 6.1. Etude de marché ou de produits (A) 6 mois
- 6.2. Etude technico économique (B) \_\_\_\_\_
7. Capacité actuelle :

	Très bon		Bon		Moyen		Faible	
	A	B	A	B	A	B	A	B
7.1. Intérêt personnel pour cette formation	X							
7.2. Maîtrise des procédés et des méthodes usuelles de travail					X			
7.3. Capacité à traiter des sujets variés			X					
7.4. Capacité d'analyse des situations			X					
7.5. Capacité de conception et d'organisation			X					
7.6. Capacité/technologie industrielle								
7.7. Capacité rédactionnelle					X			
7.8. Usage du logiciel COMPAR						X		
7.9. Capacité de transfert des connaissances acquises								
7.10. Qualité des contacts extérieurs.	X							





RECAPITULATION DES ACTIVITES

7°

op.	ACTIVITE	DUREE EXECUTION	R E S U L T A T S		Niveau de réalisation
			SITUATION ACTUELLE	Prévision	
2.1.	<p>Elaboration et tenue à jour d'un portefeuille d'idées de projets.</p> <p><u>Remarque particulière.</u></p> <p>Ce poste constitue un résultat attendu bien que n'étant pas pris en compte dans la liste des activités.</p>	<p>Durée du projet 1985 1987</p>	<p>A. Inventaire de produits à identifier : mise à jour : 3/87.</p> <p>B. Produits retenus pour traitement : nombre : 62</p> <p>C. Produits en cours de traitement nombre : 14</p> <p><u>Remarque</u> : Ces idées et produits sont complémentaires aux projets présentés par les promoteurs. Compte tenu de la pression exercée par ces derniers, il n'a pas été possible de consacrer beaucoup de temps à cette activité.</p> <p>D - Répertoire des fiches de projets divers pouvant constituer une base d'étude après identification locale.  Nombre de fiches : 61</p>		

RECAPITULATION DES ACTIVITES

P°

Rep.	ACTIVITE	DUREE EXECUTION	R E S U L T A T S		Niveau de l. réalisation
			SITUATION ACTUELLE	Prévision	
2.3.1.	Effectuer des études de produits (disponi- bilité en matières premières, études de débouchés) pour des produits locaux ou importés (5 à 8 par an)	Durée du projet 1985 - 1987	<p>A. <u>Etudes de marché</u> nombre : 27 (dont 2 en cours)</p> <p>B. <u>Identification de produits</u> afin de préciser le bien fondé d'un traitement com- plémentaire nombre : 8 (dont 2 en cours)</p> <p>C. <u>Etudes de longue durée :</u> nombre : 3</p> <p>Niveau de la réalisation à la date du 31/08/1987</p> $\frac{38}{24} =$	15 à 24	38 %
					158 %

RECAPITULATI DES ACTIVITES

7°

Rep.	ACTIVITE	DUREE EXECUTION	R E S U L T A T S		Niveau de réalisation
			SITUATION ACTUELLE	Prévision	
2.4-1.	Elaborer des études de pré-investissement (étude d'opportunité, de préfaisabilité suivant le cas) pour un certain nombre de produits précédemment identifiés (5 ou 6 par an)	Durée du projet 1985 - 1987	<p>A. <u>Etude de factibilité.</u> nombre : 11</p> <p>B. <u>Etude de préfaisabilité.</u> nombre : 29</p> <p>C. <u>Etudes diverses.</u> nombre : 13</p> <p>Niveau de réalisation de l'activité à la date du 31/8/87</p> $\frac{11}{18} + \frac{29}{18} = \frac{40}{18} =$	15 à 18	222 %
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.		Termes de référence : nombre : 12	Non quantifié	



RECAPITULATION DES ACTIVITES

7°

Rep.	ACTIVITE	DUREE EXECUTION	R E S U L T A T S		Niveau de l. réalisation
			SITUATION ACTUELLE	Prévision	
3.1.2.	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 des projets industriels.	Durée du projet 1985 - 1987	<p>1. <u>Activités réalisées.</u></p> <p>1.1. Séminaires            nombre : 2</p> <p>1.2. Stages                nombre : 3</p> <p>1.3. Voyages d'étude    nombre : 2</p> <p>2. <u>Activités en cours de préparation.</u></p> <p>2.1. Séminaires            nombre : 2</p> <p>2.2. Stages                nombre : 4</p> <p>2.3. Voyages d'étude    nombre : 2</p>	Non quantifié	



RECAPITULATION DES ACTIVITES

7°

Rep.	ACTIVITE	DUREE EXECUTION	R E S U L T A T S		Niveau de la réalisation
			SITUATION ACTUELLE	Prévision	
	Activités réalisées hors prévision		<p>1. Préparation, suivi et coordination des études aux interventions faites par consultants.</p> <p style="text-align: right;">nombre : 6 10,5 H/mois de consultation.</p> <p>2. Actions diverses faites au profit d'entreprises existantes.</p> <p style="text-align: right;">nombre : 8</p> <p>3. Participation à la réalisation d'un accord de coopération Inde - Rwanda dans le domaine des petites industries.</p>		

ANNEXE 1

**PRESENTATION DES DOCUMENTS METHODOLOGIQUES ELABORES PAR  
LES EXPERTS DU PROJET AVEC L'ASSISTANCE D'UN CONSULTANT  
ET DES HOMOLOGUES RHANDAIS**

Cette activité a constitué une des tâches importantes du projet, et, mobilisé une grande part de l'attention des experts et des homologues. Pour cette raison, et aussi pour une meilleure connaissance de ces documents, il nous a semblé particulièrement opportun de lui consacrer cette annexe.

Rep. 1.2.1.

Désignation : Dossier type de présentation des projets industriels  
(Document de référence) (1 Volume)

Objectif : Adapter le document en usage à la D.G. Industrie afin de  
permettre le traitement des projets par le logiciel  
CONFAR.

Contenu : Document d'usage général, adapté à toutes les situations  
des projets industriels.

Mode et préparation : Elaboration par consultant O.N.U.D.I. avec  
participation des experts et des homologues  
du projet BNA/84/006.

Usage : Deux destinations.

- a) Document de référence pour les homologues et les responsables du Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat.
- b) Proposition d'usage <sup>à</sup> par l'ensemble des instances concernées par le développement industriel.  
(Ministères, Banques, Bureau d'étude, etc...).

Publication : 25 exemplaires.

Rep. 1.4.1.

Désignation : Coût des facteurs (1 volume)  
(Document de référence)

Objectif : Récapituler dans un document unique l'ensemble des informations (juridiques, fiscales, bancaires, techniques, etc...) nécessaires à l'adaptation des projets au contexte du Rwanda.

Contenu : idem

Mode et préparation : Collecte des informations, mise en forme et traitement résultant d'une étroite collaboration entre les experts et les homologues du projet RMA/84/006.  
Durée du traitement : 8 mois.

Usage : Deux destinations.

- a) Document de référence pour les homologues et les responsables du Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat.
- b) Toutes institutions concernées par le développement industriel.

Publication : 100 exemplaires (épuisés)

Rep. 1.5.1.

Désignation : Aide mémoire pour la préparation et la réalisation des études de marché des produits pouvant donner lieu à la production industrielle au Rwanda. (1 Volume)

Objectifs : Exposé des procédures mises en usage au Rwanda par l'expert du projet chargé de ces activités.

Contenu : Document particulièrement adapté aux caractéristiques rwandaises.

1ère partie : Exposé méthodologique.

2ème partie : Sources et moyens d'information.

3ème partie : Traitement type.

Mode et préparation : Préparation et traitement effectués en collaboration avec les homologues du projet.

Usages : Deux destinations.

- a) Document de référence pour les fonctionnaires du Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat.
- b) Toutes institutions concernées par la réalisation des études de marché ou de produits.

Tirage : 25 exemplaires.

Rep. 1.6.1.

Désignation : Les termes de référence (1 volume)  
(guide pratique d'établissement)

Objectifs : Fournir aux fonctionnaires du Ministère de l'Industrie  
un guide pratique destiné à leur faciliter l'exécution...  
des termes de référence à usage industriel.

Contenu : Traitement de cas type et exposé des exigences à prendre  
en compte.

Mode et préparation : Rédaction et mise en forme par le C.T.P. du  
projet RHA/84/006.

Usages : Destination essentielle : homologues et fonctionnaires du  
Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat.

Tirage : 25 exemplaires.

Rep. 2.1.1.

Désignation : Procédure de sélection des idées de projet (1volume)

Objectifs : : Présenter une méthode d'évaluation sommaire des idées de projets, et l'appliquer sur une sélection de produits résultant d'un examen des statistiques d'importation.

Contenu : Proposer aux utilisateurs, des idées de projet et une méthode simplifiée permettant d'en apprécier l'intérêt financier et de justifier une étude approfondie.

Mode et présentation : Rédaction et mise en forme par le C.T.P. du projet RHA/84/006.

Usages : Destination essentielle : homologues et fonctionnaires du Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat.

Tirage : 20 exemplaires.

Rep. Néant.

Désignation : Guide permettant l'évaluation des principaux constituants d'un projet industriel (1 volume).

Objectifs : Fournir aux homologues du projet EIA/84/006 les éléments méthodologiques nécessaires à l'évaluation des constituants considérés, et, en uniformiser la présentation.

Contenu : Traitement des constituants susceptibles d'interprétation diverses.

Mode et présentation : Rédaction et mise en forme par le C.T.P. du projet EIA/84/006.

Usages : Destination essentielle : homologues du projet et fonctionnaires du Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat.