



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

17056 (1of2) 1/102

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

Projet du Gouvernement de la République du Burundi

Document de projet

Titre : Renforcement de la Capacité du Centre de Promotion Industrielle (CPI)

Numéro : DP/BDI

Durée : 4 ans

Fonction primaire : Soutien aux institutions

Fonction secondaire : Appui direct

Secteur : (Gouvernement) (PNUD) 35 industries

Sous-secteur : (Gouvernement) (PNUD)
3530 implantation et expansion des industries

Agence d'exécution du Gouvernement : Le Centre de Promotion Industrielle (CPI)
Ministère du Commerce et de l'Industrie

Agence d'exécution des Nations Unies : Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI)

Date prévue de mise en route : Avril 1988

Contribution du Gouvernement : en nature : **Contribution du PNUD : \$ E.U. 2,226.250**

Approuvé : _____
au nom du Gouvernement

Date : _____

au nom de l'ONUDI

Date : _____

au nom du PNUD

Date : _____

A. CONTEXTE

1. Description du sous-secteur

Le Burundi est un petit pays enclavé, avec une population très dense de 4,5 millions d'habitants. Dans cette économie à forte prédominance rurale (93% de la population et 60% du Produit Intérieur Brut), le secteur manufacturier est nécessairement limité mais cependant actif : il contribue pour 10% au PIB et sa croissance annuelle est en moyenne de 4% depuis 1978.

Le secteur industriel compte environ 110 entreprises déclarées dont 60% sont localisées dans l'agglomération de Bujumbura. A l'exception de 7 grosses entreprises, ce sont des PMI (Petites et Moyennes Industries).

Un grand nombre de ces entreprises ont été créées entre 1978 et 1982, pour prendre la relève des investissements publics, et satisfaire la demande intérieure en biens manufacturés, par substitution des importations. La plupart de ces PMI sont aujourd'hui contrôlées et dirigées par des entrepreneurs Burundais, avec un taux élevé d'autofinancement du capital (supérieur à 50%).

L'implantation et l'expansion de ces industries se heurtent à une série de contraintes structurelles :

- . enclavement du pays entraînant des coûts de transports élevés et des difficultés d'accès aux produits d'importations ;

- . inadaptation de l'offre étrangère d'équipements et des études techniques réalisées localement, qui entraînent souvent un surdimensionnement des unités : la plupart des entreprises fonctionnent entre 20 et 50% de leur capacité ;

- . insuffisance de savoir-faire des promoteurs nationaux en matière de lancement et de gestion efficaces des entreprises ;

- . absence de bureaux d'études et d'ingénierie suffisamment performants.

Le secteur industriel est également directement touché par les mesures mises en application par le Gouvernement depuis 1986 dans le cadre du Programme d'Ajustement Structurel (PAS), concernant la libéralisation des prix, la suppression des protections douanières, la redéfinition des politiques fiscales,...

Dans le secteur des entreprises publiques ce programme va se traduire par une série de réhabilitations et privatisations. Quant aux opérateurs industriels privés, ils se voient contraints par ce nouveau système économique à une gestion plus rigoureuse, à une attitude commerciale plus offensive et à la réalisation de projets plus sélectifs. En attendant que se fassent sentir les effets bénéfiques de cette nouvelle politique industrielle, la position de nombreuses entreprises est fragilisée.

2. Stratégie du pays hôte

Confronté aux limites de disponibilité de la terre et à la pression démographique (avec un taux d'accroissement de 2,9 % par an pour la population totale et de 5 à 7 % en ville), le Gouvernement compte sur la promotion du secteur manufacturier pour créer de l'emploi non-agricole rural et urbain. De ce point de vue, une attention particulière est accordée aux petites entreprises et aux entreprises décentralisées en province.

Le développement de l'agriculture constitue la perspective économique principale du pays, que ce soit par les cultures d'exportation telles que le café et le thé, ou pour réaliser l'objectif d'autosuffisance alimentaire. La promotion du secteur industriel peut contribuer au développement du secteur agricole, en transformant les matières premières qui en sont issues, et en lui fournissant les intrants nécessaires à sa modernisation.

Enfin, la stratégie appliquée dans le cadre du PAS vise à accroître la capacité du secteur industriel à tirer parti des avantages comparatifs du pays, tant à l'exportation qu'en import-substitution ; le secteur privé étant considéré comme l'agent principal du développement industriel.

Ces choix stratégiques sont exprimés dans le Discours Programme du Président de la III^{ème} République (3 octobre 1987) :

C'est pourquoi, dans l'avenir, nous nous orienterons davantage vers la création de petites et moyennes entreprises susceptibles à la fois de générer des emplois et d'être compétitives sur les marchés d'exportation. Nous encouragerons la création des entreprises tendant à intégrer l'industrie burundaise dans le cadre régional. Nous poursuivrons bien entendu le processus d'implantation d'industries d'import-substitution, car celle-ci n'a pas encore atteint ses limites. Dans ce cadre, la décentralisation industrielle devra être poursuivie.

Le succès de ces politiques, face aux contraintes évoquées au chapitre précédent, dépend indéniablement d'une action résolue de dynamisation du secteur des PMI nationales, conforme à la volonté du Gouvernement, et touchant à la fois :

- la promotion de nouvelles entreprises ou d'entreprises en expansion ;
- l'assistance aux entreprises existantes.

3. Assistance antérieure ou en cours

Le secteur industriel a bénéficié jusqu'à présent d'une aide extérieure limitée à :

l'assistance PNUD/ONUDI (projet BDI/81/008) à la création du CPI (Centre de Promotion Industrielle) en 1981 et au renforcement de cette institution chargée de promouvoir et d'assister les PMI nationales ;

- l'assistance directe de 2 experts d'un bureau d'étude allemand contractée depuis juin 87 par le Gouvernement pour renforcer le personnel du CPI, et reprise en charge jusqu'en juin 1989 par la Coopération Allemande ;

- la création au sein de la BNDE (Banque Nationale de Développement Economique) de plusieurs lignes de crédit adaptées aux investissements productifs et financées par la CCCE (Caisse Centrale de Coopération Economique), la BEI (Banque Européenne Industrielle) et KFW.

Deux nouveaux programmes d'assistance à ce secteur sont en cours de lancement. Il s'agit :

- d'une ligne de crédit APEX de 7,2 millions de \$ des E.U. destinée aux PME (v compris commerce, artisanat, services, PMEAs) avec priorité aux petits projets et à la décentralisation. Pour stimuler ce mécanisme de crédit une cellule d'assistance aux PME sera mise en place au sein de la CCIB (Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Artisanat et d'Agriculture du Burundi) ;

- d'un programme visant la formation en 5 ans de 250 cadres et dirigeants du secteur industriel, financé par l'USAID (1,5 millions \$ US), et exécuté également à partir de la CCIB.

Enfin le PNUD apporte son assistance depuis 1979 (projet BDI/78/007) au CPF (Centre de perfectionnement et de formation en cours d'emploi) qui offre un cadre de formation et de perfectionnement en gestion destiné au personnel des entreprises publiques et, secondairement, des entreprises privées.

4. Cadre institutionnel du sous-secteur

Le Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat s'occupe du sous-secteur à travers une Direction Générale de l'Industrie et de l'Artisanat organisée en 2 départements regroupant 16 cadres. En matière de promotion, l'activité consiste à mener des études sectorielles permettant d'identifier les créneaux d'opportunités pour l'investissement productif. Ce diagnostic doit être ensuite approfondi par les études de pré-faisabilité commanditées au CPI. Certaines études plus importantes sont confiées à des bureaux d'études étrangers, et pourraient être "reconquises" par le CPI. Le Ministère s'occupe également de définir et de faire évoluer le cadre réglementaire du sous-secteur.

La Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Artisanat et d'Agriculture (CCIB) du Burundi, dont le rayonnement était jusqu'à présent assez limité, s'est vue encouragée depuis 1987 à animer et représenter plus activement le secteur privé national. A ce titre, des bailleurs de fonds tels que la Banque Mondiale et l'USAID ont décidé d'exécuter leurs programmes d'assistance au secteur privé en s'appuyant sur cet organisme consulaire. La CCIB, dont les moyens d'intervention seront renforcés par ces projets, ne souhaite pas cependant perdre la neutralité indispensable à son rôle de représentant des intérêts collectifs du secteur privé. Elle évitera donc de trop s'engager dans des actions d'assistance individualisée aux entreprises, pour lesquelles elle fera plutôt appel aux bureaux d'études privés ou au CPI.

Le Centre de Promotion Industrielle (CPI) est un bureau d'études et de conseil, subventionné et contrôlé par le Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat, créé en 1981 pour participer plus directement que l'Administration à la promotion des industries nationales. Son rôle consiste à étudier la faisabilité des projets, sur demande des promoteurs ou de l'Administration, et depuis 1985 à assister directement les entreprises existantes en matière de gestion, de choix technologiques et de formation du personnel. Les compétences correspondant développées au sein de cette institution avec l'assistance continue du PNUD/OFID, constituent un potentiel de savoir-faire national unique et précieux.

Le Centre de Perfectionnement et de Formation en cours d'emploi (CPF), organisme parapublic créé en 1979 sous tutelle du Ministère de la Fonction Publique et bénéficiant de l'assistance du PNUD, organise des séminaires de formation à la gestion destinés aux personnels des entreprises publiques et ouverts aux cadres du privé. Le caractère assez "scientifique" des cours est plutôt adapté au contexte de la moyenne et de la grande entreprise.

L'Institut Supérieur de Gestion des Entreprises (ISGE), créé en 1987 sous tutelle du Ministère du Plan pour assurer la formation des cadres de gestion, vise à offrir des formations longues de niveau universitaire, sanctionnées par des diplômes de valeur internationale. L'harmonisation des cadres juridiques et pédagogiques respectifs de l'ISGE et du CPF, qui tendent à se recouper, est actuellement à l'examen.

B. JUSTIFICATION DU PROJET

1. Problème envisagé : la situation actuelle

Les promoteurs et entrepreneurs Burundais, confrontés aux contraintes évoquées précédemment, ont fortement besoin de pouvoir faire appel aux services d'une structure leur apportant conseil et assistance, que ce soit : pour réaliser les études préalables, faire les choix technologiques, constituer les dossiers bancables, réaliser l'investissement, installer l'entreprise, lorsqu'il s'agit de lancer de nouveaux projets, ou pour améliorer la gestion, la production et la maintenance, lorsqu'il s'agit d'entreprises en fonctionnement.

Or l'exiguïté du secteur industriel existant n'autorise pas l'émergence de bureaux privés suffisamment expérimentés et performants pour rendre ces services. Le CPI est pratiquement la seule institution actuellement capable de répondre à ce besoin.

Le CPI, cependant, n'a pas encore atteint une maturité de fonctionnement qui lui permette de jouer pleinement ce rôle. Son efficacité, en tant qu'entreprise de conseil s'est vue freinée par :

- un style de management trop marqué par la fonction publique : absence de stratégie marketing, absence des outils de gestion élémentaires (comptabilité, tableau de bord ..), image de passivité dans l'environnement institutionnel,

- un personnel de cadres trop jeunes et sans expérience du privé : sur 11 cadres, 7 ont moins de 33 ans et aucune antériorité professionnelle,

- l'insuffisance de contacts directs avec le secteur industriel : les visites en entreprises n'ont débuté qu'en 86 et concernent seulement 25 % du parc de PMI existantes à BUJUMBURA,

- la difficulté d'accès aux informations technologiques pertinentes : il faut entre 2 et 6 mois pour obtenir des quotations techniques qui s'avèrent généralement surdimensionnées,

- la polarisation de l'activité sur la confection d'études d'avant-projets, lesquels apparaissent souvent ambitieux et parfois irréalistes (45 % des études concernent des investissements supérieurs à 300 000 \$ et 25 % des investissements supérieurs à 1 million de \$), et sont insuffisamment connectés avec les dynamiques réelles d'investissement (40 % des études n'ont été réalisées en l'absence d'un promoteur potentiel),

- l'insuffisance d'intérêt et de compétence pour assister l'exécution des projets, qui se traduit par un faible taux de réalisation des projets étudiés (seulement 20 %) et par une contribution très réduite en terme de création d'entreprise (7 projets réalisés en 7 ans d'existence du CPI).

L'assistance fournie par le PNUD/ONUDI de 1982 à 1987 dans le cadre du projet DP/BDI/81/008 était destinée à renforcer la compétence et l'efficacité du CPI. Elle a en fait largement fonctionné comme une assistance de substitution : le projet a apporté une aide directe non négligeable au secteur privé Burundais, mais le transfert de savoir-faire vers l'institution elle-même a été faible. Ce défaut s'est vu renforcé par la discontinuité et le manque de cohésion dont a souffert l'assistance PNUD/ONUDI dans cette période:.....

Actuellement sur les 9 cadres du CPI (sans compter la Direction), qui se répartissent ainsi : 4 au Service Etudes, 3 au Service Assistance, 2 au Service Information Industrielle, quelques uns (environ la moitié) ont réellement mis à profit l'assistance fournie par le projet et sont en mesure aujourd'hui de participer efficacement à la dynamisation souhaitée du CPI.

Une mission d'évaluation en mars 86 a conduit le projet à prendre les mesures de redressement suivantes :

- réalisation d'un diagnostic sur la situation du CPI, confié à un cabinet spécialisé, l'APRODI (Association pour la Promotion du Développement Industriel), et débouchant sur un plan de développement de l'institution, qui a largement inspiré le présent projet ;

- élaboration d'un programme de travail pour la fin du projet, avec lancement d'une activité d'assistance directe aux entreprises existantes.

Suite à ces efforts le CPI a commencé depuis 86 à fonctionner comme un véritable bureau d'études et de conseil au service du secteur privé avec les résultats suivants :

- 7 projets d'investissements réalisés
- 11 projets en cours de réalisation
- 57 études de projet réalisées ou en cours (dont 29 abandonnées ou en veilleuse)
- 16 interventions d'assistance en entreprise

Cette nouvelle orientation doit être solidement renforcée pour acquérir l'efficacité et l'autonomie souhaitable.

2. Situation escomptée à la fin du projet

En fin de projet le CPI devrait être capable de fonctionner complètement comme une entreprise de service compétitive, offrant au secteur industriel des services performants.

Le style de management adopté s'appuiera sur les atouts caractéristiques des bureaux d'études privés ou para-publics, c'est à dire :

- un personnel dynamique et compétent, motivé par un système de primes liées aux résultats : tous les cadres auront fait la preuve de leur motivation et de leur efficacité, et le tiers d'entre eux disposeront d'une expérience de plus de 8 ans de préférence dans le privé. Un système de primes liées aux résultats viendra stimuler leur engagement professionnel.

- des outils de management permettant de contrôler et de facturer l'activité,

- une clientèle bien établie constituée d'une cinquantaine d'entreprises existantes, et d'une dizaine de nouveaux projets en cours de réalisation chaque année,

- une image d'efficacité dans l'environnement institutionnel, obtenue par une stratégie systématique de promotion du CPI, et se traduisant en particulier par l'obtention de moyens financiers supplémentaires accordés par d'autres bailleurs de fonds,

- une capacité d'autofinancement partiel (au minimum 40 % du budget), par la rémunération des prestations offertes à l'Administration et au privé.

Le CPI, aura donc progressivement cessé de fonctionner comme un service public offrant des prestations bénévoles. Il bénéficiera cependant toujours d'une subvention de l'Etat, se justifiant par les services rendus aux petits entrepreneurs qui ne peuvent supporter l'intégralité du coût de l'assistance reçue.

Suite à l'évolution recherchée les différents services auront atteint, en fin de projet, un niveau de performance suffisant, et seront capables :

- d'assister en gestion-production-maintenance une large partie du parc d'entreprises existantes à raison d'une dizaine d'interventions par an ;

- d'assister systématiquement la création de nouvelles entreprises et l'expansion des entreprises existantes, selon un rythme significatif c'est-à-dire plus d'une dizaine de projets réalisés par an, ce qui suppose de s'intéresser notamment aux petits promoteurs et aux entrepreneurs provinciaux ;

- d'obtenir rapidement (en moins d'un mois) les informations industrielles pertinentes collectées dans un réseau international d'informateurs, de les organiser et de les transmettre selon un rythme minimum d'une vingtaine de dossiers question-réponse traités complètement chaque année ;

3. Bénéficiaires cibles

A travers la dynamisation du CPI et de ses services, les résultats du projet bénéficieront directement :

- aux entrepreneurs des petites et moyennes industries (PMI) existantes souhaitant rationaliser ou étendre leur activité;
- aux créateurs de nouvelles PMI, et en particulier les petits promoteurs et les entrepreneurs provinciaux.

4. Stratégie du projet

La stratégie définie s'inspire des conclusions de la mission d'évaluation PNUD/ONUDI menée en 1986, de la revue tripartite de clôture du projet DP/BDI/81/008, et de l'audit du CPI réalisé par l'APRODI en 1987.

Elle consiste à concentrer tous les moyens de l'assistance sur le **renforcement du CPI**, afin de susciter au sein de cette structure l'émergence d'une **compétence nationale** capable de satisfaire de façon **autonome** les besoins des bénéficiaires-cibles susmentionnés. A ce titre toute forme d'assistance de substitution doit être évitée, et la priorité accordée au transfert des compétences.

Pour atteindre cet objectif de renforcement du CPI (décrit au § 2), le projet met l'accent sur :

- la mise au point d'une stratégie de management dynamique et compétitive ;
- le transfert des méthodes de travail et la création d'outils adéquats permettant de dynamiser les services et de déboucher sur des "produits CPI" correspondant aux attentes des entrepreneurs ;
- la formation intensive des cadres, en accompagnement de leur activité professionnelle.

Un accord existe avec le Ministère et la Direction du CPI pour qu'un plan de restructuration du personnel prenne effet dès le début du projet, afin de conserver les meilleurs éléments, de recruter de nouveaux cadres, et de dynamiser l'ambiance de travail. Cette mesure semble indispensable pour que les efforts de formation dispensés par l'assistance, soient valorisés à bon escient.

Complémentairement à l'activité des experts permanents, le projet fera appel :

- à l'intervention en sous-traitance de bureaux spécialisés pour la fourniture d'information industrielle et la formation des cadres du CPI, dans la mesure où l'efficacité dans ce domaine exige des compétences très spécifiques ;
- à des consultants en mission de courte durée pour renforcer certains aspects techniques particuliers.

5. Raisons justifiant l'assistance du PNUD/ONUDI

Le Gouvernement de la République du Burundi est très attaché au rôle que peut jouer le CPI en tant qu'instrument national au service du développement industriel et de la dynamisation du secteur privé. Il est conscient que la formation d'une telle capacité d'expertise nationale constitue, dans le contexte difficile du Burundi, une oeuvre de longue haleine à laquelle l'assistance du PNUD/ONUDI s'est efforcée de contribuer.

Considérant que cette phase antérieure de l'assistance n'a pas permis au CPI d'atteindre l'autonomie et l'efficacité escomptées, et que l'effort doit être maintenu afin de ne pas en perdre tout le bénéfice, le Gouvernement a requis une phase supplémentaire d'assistance du PNUD au renforcement de la capacité du CPI. Compte tenu de son expérience en la matière, l'ONUDI est l'agence désignée pour l'exécution de projet.

6. Remarques particulières

Intégration des femmes

Dans le cadre des activités de promotion d'entreprises, le projet portera une attention particulière aux projets présentés par des femmes.

Coopération technique entre Pays en Développement

Le projet prévoit un contrat de sous-traitance avec un bureau Asiatique pour la fourniture d'information industrielle. Cette relation pourra stimuler certaines formes de coopération technique entre partenaires du Burundi et de certains pays d'Asie. Le CPI a déjà passé des accords d'échanges avec des offices de promotion en Égypte, au Sénégal, qui pourront être multipliés.

Collaboration avec le secteur privé

Il s'agit d'un aspect central du projet puisque la vocation du CPI est d'apporter ses services directement aux industriels Burundais. Par ailleurs la collaboration avec la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCIB), émanation du secteur privé, fait l'objet d'un accord formel explicité ci-après.

7. Accords de coordination

Avec la CCIB

La vocation de la Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Artisanat et d'Agriculture du Burundi (CCIB) n'est pas d'appuyer directement des projets particuliers et elle entend laisser cette activité aux bureaux d'études. Cependant le projet de la Banque Mondiale va créer au sein de la CCIB une Cellule d'Assistance aux PME, comprenant 2 experts expatriés et 3 homologues, financés sur 3 ans par un budget de 800 000 \$ des E.U.. Cette cellule sera chargée d'aider les PME à accéder à la ligne de crédit APEX mise à leur disposition dans les banques commerciales.

Compte-tenu de ce nouveau dispositif, le CPI et le CCIB ont jugé nécessaire de préciser leurs attributions respectives en relation aux entreprises et de passer un accord formel, supervisé par leur Ministère de tutelle commun, visant à coordonner leurs actions.

Selon les termes de cet accord :

- les promoteurs de projet seront adressés au CPI ou à des bureaux privés pour la réalisation des études préalables ;

- la cellule PME de la CCIB se contentera d'évaluer les études réalisées ailleurs et d'introduire les dossiers auprès des banques ;

- le suivi de l'exécution des projets financés par la ligne APEX fait partie des tâches de la cellule PME de la CCIB qui pourra faire appel au CPI pour assister certaines entreprises, en particulier celles dont il a étudié le projet .

Pour remplir ses objectifs avec les moyens dont elle dispose, la Cellule PME de la CCIB sera donc amenée à solliciter les services du CPI, en proportion de leur qualité et compétitivité. Le renforcement de la compétence du CPI constitue donc un facteur favorable à la réussite du projet APEX.

Avec le projet USAID

Le programme de formation des promoteurs et entrepreneurs mené par l'USAID à travers la CCIB, devrait stimuler l'initiative économique et l'esprit d'entreprise des bénéficiaires, et entraîner un accroissement de la demande d'assistance adressée au CPI. Celui-ci pourra donc intervenir en aval du projet USAID pour soutenir les projets résultants.

D'autre part les cadres du CPI devraient pouvoir bénéficier de certains cycles de formations offerts par le projet au personnel chargé d'encadrer le secteur privé.

Avec le CPF

Le CPI et le CPF (Centre de Perfectionnement et de Formation) collaborent déjà pour organiser en commun des séminaires de formation inter-entreprises dans le domaine de la gestion.

8. Capacité de soutien de contrepartie

Le CPI est l'organisme de contrepartie et son Directeur assure la Direction Nationale du projet. La contrepartie du Gouvernement de la République du Burundi est représentée par la subvention qui finance le budget de fonctionnement du CPI, et qui doit être maintenue pendant la durée du projet.

Le CPI, organisme public à caractère industriel et commercial placée sous tutelle du Ministère du Commerce de l'Industrie et de l'Artisanat, dispose actuellement :

- d'une équipe de 11 cadres de formation universitaire, dont les niveaux de compétence et de dynamisme sont assez variés et parfois insuffisants ;

- de l'infrastructure nécessaire à l'activité : locaux modernes, véhicules, ligne télex, micro-ordinateurs, ...

Il est indispensable à la réussite de l'assistance que tous les cadres du CPI, qui constituent les bénéficiaires directs du projet, disposent d'un niveau de qualification et de motivation suffisant et soient incités à rester au CPI à l'issue de la formation. Le Ministère de tutelle a donné son accord pour l'application des mesures susceptibles d'assurer ces conditions au sein du CPI : restructuration du personnel, facturation des prestations, octroi de primes de rendement.

C. OBJECTIF DE DEVELOPPEMENT

L'objectif sectoriel du gouvernement est de dynamiser le secteur privé et d'accroître son rôle en tant qu'agent principal du développement industriel, en cohérence avec la nouvelle politique de libéralisation et de déréglementation mise en oeuvre dans le cadre du Programme d'Ajustement Structurel.

Cette dynamisation du secteur industriel privé vise à répondre aux besoins de l'économie en terme de création d'emplois, de modernisation de l'agriculture, de substitution aux importations et d'augmentation des exportations.

Le renforcement et la rationalisation des PMI existantes et la création de nouvelles PMI viables et performantes constituent bien des axes prioritaires de cette politique. Les entrepreneurs et promoteurs concernés ont fortement besoin, pour relever ces défis, d'être soutenus par une structure leur apportant conseil et expertise.

La mission confiée au CPI par le Gouvernement est donc plus que jamais d'actualité, et le présent projet se situe dans cette perspective.

D. PRINCIPAUX ELEMENTS

i. Objectif immédiat n°1

Aider le CPI à maîtriser le fonctionnement d'une entreprise de service compétitive, disposant des stratégies et outils de management adéquats, fortement implantée dans une clientèle de promoteurs et d'entrepreneurs industriels nationaux.

Critères de réussite :

- existence d'une clientèle établie (50 entrepreneurs installés, 10 promoteurs de projets en cours de lancement chaque année),
- image d'efficacité dans l'environnement institutionnel, et octroi de moyens supplémentaires par d'autres bailleurs,
- capacité d'autofinancement partiel (40 % minimum),
- équipe de cadres constituée en totalité d'éléments fortement motivés et pour plus d'un tiers de cadres ayant plus de 8 ans d'expérience professionnelle,
- bon fonctionnement des instruments de gestion mis en place,
- dynamisme de la direction

11. Résultat 1 : un plan marketing du CPI fournissant la stratégie à adopter vis à vis du secteur industriel Burundais, à court et moyen terme. Ce plan définira :

- les différentes clientèles-cibles visées selon la taille d'entreprise, la localisation (Bujumbura ou Province), le secteur d'activité,
- les stratégies de service à mettre en oeuvre vis à vis de ces différentes clientèles, ainsi que les compétences et les moyens nécessaires,
- l'image du CPI à promouvoir dans le secteur privé et la stratégie de communication à appliquer. Celle-ci s'appuiera notamment sur un club informel des entrepreneurs clients, des diners-débats, un bulletin de liaison, une plaquette de présentation convaincante.

Activités :

En cours d'exécution du projet, la coopération entre le personnel du CPI et l'équipe ONUDI, et la concertation entre le Directeur Général du CPI et le CTP, joueront un rôle majeur. La qualité de ces relations et le savoir-faire des experts ONUDI en tant que formateurs devraient peu à peu permettre aux compétences apportées par le projet de se fondre dans la réalité du CPI. Dans cette perspective, la plupart des activités décrites dans le chapitre D seront exécutées à l'initiative des experts ONUDI, sous la responsabilité du Directeur du CPI, et progressivement transférées aux cadres nationaux.

111 - A partir des résultats de l'étude APRODI, compléter l'enquête sur les besoins en assistance des différentes catégories d'entrepreneurs et promoteurs nationaux ;

112 - Aider la direction à élaborer le plan marketing, qui devra être disponible dès la première année ;

113 - Assister la mise en oeuvre de ce plan, et contribuer à sa remise à jour régulière ;

12. Résultat 2 : une stratégie de communication avec l'environnement institutionnel qui visera à développer :

- une image revalorisée du CPI
- un système de consultation régulière des opérateurs
- un réseau d'alliances institutionnelles

Activités : (responsabilité : cf § 11 et Annexe I)

121 - Accompagner la Direction du CPI dans des contacts fréquents et réguliers avec les différentes institutions concernées (administration, banques, coopération bi et multilatérale, organismes professionnels, autorités provinciales), pour information et offre de services ;

122 - Aider à préciser et à faire évoluer les accords de collaboration avec la CCIB ;

123 - Rechercher les financements permettant de participer en capital-risque aux projets de création ou d'expansion d'entreprise ;

124 - Rechercher les financements permettant de disposer d'un fonds d'études remboursable ;

13. Résultat 3 : une nouvelle équipe de cadres, restructurée et constituée :

- en totalité de cadres hautement motivés et dynamiques,
- pour un tiers, de cadres ayant au minimum 8 ans d'expérience professionnelle, de préférence dans le secteur privé.

Activités :

Ces activités seront confiées à un consultant spécialisé en gestion des ressources humaines, engagé sur une courte durée pour appuyer l'action du Directeur du CPI dans ce domaine.

131 - Définir les profils de postes et les exigences de performances personnelles découlant de la stratégie de dynamisation du CPI.

132 - Evaluer et restructurer le personnel existant en fonction de ces critères, et orienter le recrutement des nouveaux cadres.

14. Résultat 4 : des outils de gestion de l'activité de service du CPI, comprenant :

- un tableau de bord de la Direction permettant de suivre l'activité de chaque service ;
- un système comptable permettant de chiffrer le coût des prestations ;
- un système de tarification et de facturation adapté aux différentes clientèles (administration, banque, petit ou moyen promoteur) et aux différents types de service rendu.

Activités : (responsabilité : cf § 11 et Annexe I)

411 - Collaborer avec la Direction et les responsables de service à la mise au point de ces outils qui devront être opérationnels dans les 6 premiers mois.

412 - Suivre la mise en oeuvre de ces outils, faciliter leur maîtrise par le personnel national, contribuer à les améliorer.

15. Résultat 5 : des outils de gestion des ressources humaines, comprenant :

- un organigramme opérationnel définissant les responsabilités de chaque poste ;
- un planning de l'activité permettant de suivre et contrôler l'affectation du personnel par chantier et l'avancement des travaux correspondants ;
- un système de primes visant à stimuler les performances du personnel ;
- un réseau de consultants nationaux, extérieurs au CPI, pouvant intervenir en complément du personnel permanent.

Activités : idem 411 et 412

2. Objectif immédiat n° 2

Développer les performances des services du CPI, ce qui consistera à :

- engager le Service Identification, Etudes et Réalisation dans une activité systématique d'appui à la création et à l'expansion d'entreprises, avec un taux élevé de réalisation ;
- élargir l'activité du Service Assistance en continuité avec l'orientation prise depuis 1986 ;
- mettre en place un Service d'Information Industrielle très opérationnel, contribuant aux activités d'études et d'assistance du CPI et consultable par les différents opérateurs intervenant dans la promotion des PMI au Burundi.

Critères de réussite :

- bon fonctionnement des outils mis en place
- performances annuelles minimum des services : 10 nouveaux projets d'entreprises en cours de réalisations, 10 interventions d'assistance en entreprises avec des conséquences significatives sur leur développement, 20 dossiers d'information industrielle traités et transmis.

Service Identification, Etudes et Réalisation de projets

21. Résultat 1 : une banque de pré-projets comprenant :

- une série de profils de projets décrivant les opportunités identifiées, en particulier pour les projets à caractère répétitif,

- des études sectorielles et des études d'avant-projet, réalisées sur commande de l'Administration, en vue d'analyser certains créneaux d'investissement industriel.

Activités : (responsabilité : cf. § 11 et Annexe I)

211 - Etablir un système très ouvert de contact avec les porteurs de projet et les idées de projet, par l'organisation de l'accueil au CPI, les déplacements en province, les visites en entreprise ;

212 - Faciliter les échanges avec d'autres organismes de promotion permettant d'obtenir les profils de projets réalisés dans d'autres pays en développement ;

213 - Participer à la rédaction des profils de projets (une dizaine par an au minimum), des études sectorielles et des avant-projets.

22. Résultat 2 : des supports pour assurer l'information des promoteurs d'entreprises sur les différents facteurs déterminant leurs projets : cadre réglementaire, statuts juridiques, possibilités de financement, méthodes de marketing, etc... Il s'agit de réaliser :

- une série de "cahiers d'entreprises" couvrant chaque thème

- un bulletin périodique d'information des entrepreneurs et promoteurs

- un guide du créateur d'entreprise au Burundi.

Activités : (responsabilité : cf § 11 et Annexe I)

221 - Contribuer à la mise en forme systématique des informations recueillies et de l'expérience acquise au sein des services du CPI ;

222 - Sur cette base, aider ces services à rédiger 3 cahiers d'entreprise par an, à publier un bulletin tous les 2 mois et à écrire un guide du créateur à la fin de la première année.

23. Résultat 3 : des outils méthodologiques pour les études, destinés à améliorer le pragmatisme de cette activité ainsi que son efficacité (mesurable au taux de réalisation des projets étudiés qui devrait atteindre 40 % minimum).

Il s'agit :

- de différents canevas méthodologiques permettant de préciser, selon les différentes étapes d'accompagnement du projet, les démarches d'études d'opportunité, de pré-faisabilité, de faisabilité, de dossier d'agrément, de dossier bancable ;
- des instruments nécessaires au suivi du projet, à intégrer dans la démarche d'étude ;
- d'une grille de critères d'évaluation mise au point en collaboration avec la cellule PME de la CCIB ;
- d'un guide pratique des études de marché, adapté au contexte local ;
- d'un manuel actualisé du coût des facteurs ;
- d'une check-list des erreurs à éviter ;
- de logiciels de simulation des projets d'entreprise.

Activités : (responsabilité : cf § 11 et Annexe I)

231 - Encadrer la réalisation des études commandées par les promoteurs (minimum 15 par an), et à cette occasion promouvoir une démarche basée sur le dialogue constant avec le promoteur, le réalisme des prévisions économiques, la pertinence des choix techniques et la prise en compte du risque ;

232 - En cohérence avec cette démarche, mettre au point avec le personnel national les différents outils méthodologiques cités, dans le courant de la première année. Pour chaque outil une cellule de travail sera constituée avec les homologues concernés, qui sera responsable de sa mise au point dans les délais fixés par le plan de travail ;

233 - Faciliter la maîtrise de ces outils par le personnel national, contribuer à les améliorer et à les réactualiser ;

24. Résultat 4 : un système de facilitation du financement des projets, développé par le CPI en tant qu'intermédiaire entre le promoteur et le réseau bancaire.

Activités : (responsabilité : cf §11 et Annexe I)

241 - Mener une politique continue de relations publiques et de concertation avec les responsables des banques et organismes financier, visant à faciliter le traitement des dossiers ;

242 - A la suite d'une enquête dans le secteur bancaire, dresser le bilan exhaustif des modalités de crédits offertes aux entrepreneurs (conditions de prêts, critères d'évaluation des dossiers, procédures d'accès,...) ;

243 - Rechercher avec les promoteurs et les organismes financiers les moyens de mobiliser l'épargne locale à des fins productives ;

244 - Expérimenter et développer, à partir du suivi des projets en cours, certaines mesures de sécurisation des dossiers : progressivité de l'investissement, consolidation des prévisions de marché et des choix techniques, dispositifs variés pour contrôler l'exécution de l'investissement et garantir les remboursements.

25. Résultat 5 : une équipe spécialisée dans l'assistance à l'installation et au lancement de nouvelles entreprises. Cette équipe composée de 2 ingénieurs du CPI bénéficiera également de la collaboration :

- du Service Information Industrielle pour faciliter les négociations avec les fournisseurs ou avec d'éventuels partenaires industriels ;

- d'un réseau d'experts techniques disponibles au Burundi, hors CPI.

L'expérience acquise par cette équipe sera systématisée à travers la rédaction d'un guide d'ingénierie pour la réalisation des projets.

Activités : (responsabilité : cf § 11 et Annexe I)

251 - Assister la réalisation physique d'une dizaine de nouveaux projets par an, et à cette occasion, transférer la compétence en ingénierie d'installation et de lancement de production aux ingénieurs du CPI, et la transcrire dans un guide ;

252 - Rechercher dans le secteur privé et dans l'environnement institutionnel du Burundi, les compétences techniques mobilisables au cas par cas.

Service Assistance

26. Résultat 6 : des outils pour l'assistance aux entreprises existantes. Il s'agit des moyens de travail destinés à renforcer la capacité d'intervention du Service Assistance du CPI :

- documentation spécialisée
- méthodologies et logiciels de diagnostic, de comptabilité, de rentabilité prévisionnelle
- logiciels spécifiques par branche d'activité
- base de données sur les PMI nationales

Activités : (responsabilité :cf § 11 et annexe I)

261 - Aider les cellules de travail constituées au sein du personnel national à mettre au point chacun de ces outils, à en maîtriser le maniement et à former le reste du personnel à leur utilisation .

27. Résultats 7 : des services d'assistance offerts aux entreprises existantes. Le principal résultat concerne le rythme et l'efficacité des interventions en entreprises en vue d'offrir :

- diagnostic et conseil en gestion et comptabilité, dans 10 entreprises par an au minimum ;
- diagnostic et conseil en organisation de la production et maintenance, dans 5 entreprises par an minimum ;

Ces relations d'assistance devront aboutir à des accords de partenariat stratégique (2 par an les 2 dernières années) avec certains clients du CPI désirant être conseillés en permanence sur l'évolution de leur entreprise dans un environnement fluctuant.

Enfin le CPI offrira aux entrepreneurs certains produits destinés à compléter son assistance directe :

- la possibilité d'utiliser en location les logiciels CPI (30 % du temps d'occupation)
- le bulletin d'information sur l'environnement (un numéro tous les deux mois)
- des dîners-débats autour des problèmes de développement de l'entreprise (3 par an)
- des modules de formation intra-entreprise sur la gestion, le management, la production et la maintenance (10 par an)
- des séminaires intra-entreprises de formation à la gestion organisés en collaboration avec le CFP (1 par an)
- des guides de gestion adaptés au contexte socio-culturel et aux différentes tailles d'entreprises (2 versions)

Activités :(responsabilité : cf § 11 et Annexe I)

271 - Elargir progressivement la cible des interventions en entreprise, tout en privilégiant la qualité du service, le choix d'entreprises réceptives à l'assistance, et le maintien des relations établies ;

272 - Sur la base de la notoriété croissante de ce service du CPI, organiser sa publicité au sein du secteur privé et de l'environnement institutionnel, passer progressivement à la facturation des prestations, et faire évoluer l'activité d'assistance vers des accords de partenariat stratégiques ;

273 - A l'occasion de ces interventions, former les cadres du CPI aux attitudes psychologiques propres au métier de conseiller d'entreprise ;

274 - Aider le personnel national à concevoir et mettre en oeuvre les différents produits CPI offerts en assistance aux entrepreneurs, dans les délais impartis par le plan de travail .

Service Information Industrielle

28. Résultat 8 : un système de gestion de l'information industrielle disponible au CPI, constitué :

- d'un fonds documentaire enrichi par une série de manuels spécialisés, de dossiers sur les technologies, de documents provenant de la littérature grise des organismes travaillant dans la promotion industrielle ;

- d'un système de classement permettant un accès rapide aux informations issues de la banque de profils de projets, des études réalisées par le CPI, dans le fonds documentaire ;

- d'un fichier mémorisant les contacts établis avec les fournisseurs, les partenaires, les bureaux, les consultants, les organismes d'information technique, afin de construire progressivement le réseau d'informateurs du CPI ;

Activités : (responsabilité : cf § 11 Annexe I)

281 - Définir, en correspondance avec différents organismes spécialisés, la liste des titres à acquérir en documentation ;

282 - Organiser des méthodes de classement bien adaptées aux besoins de consultation, partiellement informatisées, et en faciliter la maîtrise par le personnel national.

283 - En matière d'information commerciale, établir une relation de collaboration avec le projet Gestion des Importations (BDI/61/30) exécuté par la CNUCED/GATT au sein du Ministère du Commerce et de l'Industrie.

29. Résultat 9 : l'accès à un réseau international d'informateurs par l'intermédiaire de relations contractuelles avec un bureau Européen et un bureau Asiatique susceptibles de fournir, sur demande du CPI, les informations industrielles non disponibles sur place. L'information ainsi collectée, sera traitée "sur mesure" en fonction du problème posé et comprendra :

- des profils de projets réalisés
- des données sur les produits et équipements disponibles à l'étranger
- des adresses de fournisseurs
- des CV d'experts techniques
- les termes du choix entre les alternatives technologiques
- les conditions de rentabilité, de savoir-faire, de maintenance
- des contacts avec des partenaires industriels

Activités :

Il est impossible au service documentation du CPI de couvrir tout l'éventail des besoins en information industrielle. Or l'obtention d'informations non disponibles sur place s'évère difficile et constitue un goulot d'étranglement qui freine considérablement l'activité du CPI et des autres opérateurs concernés par la promotion industrielle. Pour résoudre ce problème central avec le maximum d'efficacité, le projet établira un partenariat contractuel avec 2 bureaux étrangers (un en Europe, un en Asie) spécialisés dans la collecte et le traitement de l'information industrielle, et connectés avec un large réseau international d'informateurs dans ce domaine.

Cette relation de sous-traitance devra pouvoir se transformer en fin de projet, en un partenariat contractuel entre ces bureaux et le CPI.

291 - Réaliser, en collaboration avec les experts ONUDI et les cadres du Service Information Industrielle, une enquête sur les besoins en information industrielle des entrepreneurs installés et des promoteurs identifiés ;

292 - Fournir, sur demande spécifique du projet et du CPI, l'information industrielle requise par les services du CPI ou les opérateurs locaux. L'information collectée dans un réseau international sera traitée pour correspondre au cahier des charges de l'entreprise à créer ou à développer, et sera transmise sous forme de "dossier question-réponse", au rythme minimum d'une vingtaine de dossiers par an et par bureau ;

293 - Collaborer avec les experts ONUDI, à l'occasion de missions courtes, pour transférer au CPI la maîtrise de cette fonction de repérage et de traitement de l'information ;

3. Objectif n°3

Renforcer la technicité et l'expertise des cadres du CPI dans les différents domaines d'activité : promotion de nouvelles PMI, assistance aux PMI existantes, information industrielle .

Critères de réussite :

- niveau de compétence atteint par les différents cadres du CPI
- capacité des cadres à prendre en charge l'intégralité des activités développées par le projet
- autonomie complète des cadres pour faire fonctionner le CPI conformément aux objectifs visés par le projet

31. Résultat 1 : une équipe de cadres formés de façon intensive pour remplir efficacement leurs fonctions au sein du CPI.

Activités :

La formation au jour le jour, dispensée dans le cadre de la relation entre experts ONUDI et cadres du CPI, est fondamentale mais l'expérience montre qu'elle est insuffisante pour atteindre l'objectif visé. Une formation de qualité suppose, pour être menée à bien, une approche méthodologique et une pratique pédagogique spécifiquement adaptées au domaine de la promotion industrielle. Pour cela, il est nécessaire de faire appel à l'intervention en sous-traitance d'un bureau expérimenté dans la formation des conseillers de PMI et ayant développé les supports et les modules pédagogiques adéquats. Ce bureau pourra mobiliser une équipe homogène de formateurs spécialisés, dont les interventions s'articuleront avec l'action quotidienne des experts ONUDI, au sein du cadre cohérent d'un programme de formation établi "sur mesure".

311 - Définir de façon détaillée un plan de formation "à la carte" des cadres du CPI. Ce programme s'inspirera des recommandations contenues dans le diagnostic de l'APRODI, et sera construit en fonction des différents profils de poste de l'organigramme et de la stratégie de développement du CPI. Le contenu de la formation, pondéré en fonction des postes, portera sur :

- l'identification d'opportunités de projet
- le choix et le conseil technologique
- la réalisation des études technico-économiques préalables
- l'assistance à la création d'entreprise
- l'assistance à la gestion
- l'assistance en production-maintenance
- l'information industrielle
- la gestion d'une documentation
- l'utilisation de l'outil informatique

312 - Exécuter ce plan de formation, qui s'appuiera de façon cohérente sur :

- des stages à l'étranger au sein d'organismes spécialisés dans la promotion de la PMI ;
- des stages au sein de PMI à l'étranger ;
- un programme de formation-action basé sur l'activité réelle et quotidienne des cadres et encadré par les missions successives des formateurs du bureau contracté.

E. APPORTS

1) Apport du Gouvernement

- Directeur national du projet, Directeur Général du CPI
- 10 cadres de direction et techniciens des services d'études et réalisations, d'assistance, et d'information industrielle
- 1 chauffeur-mécanicien mis à la disposition de l'expertise internationale
- personnel de soutien administratif
- 1 véhicule mis à la disposition de l'expertise internationale
- locaux
- frais de fonctionnement du CPI

2) Apports du PNUD

- 11-01. Conseiller Technique Principal (39 h/m)
Etudes supérieures commerciales ou ingénieur, 20 ans d'expérience, ayant lui-même créé et/ou dirigé une entreprise, ayant travaillé dans un bureau d'étude et de conseil spécialisé dans la promotion des PMI, expérience en formation d'adultes ;
- 11-02. Expert en gestion (45 h/m)
Spécialiste de la gestion et de l'administration des PMI, expérience en diagnostic d'entreprise et comptabilité, expérience en formation d'adultes ;
- 11-03. Expert en technologie industrielle (39 h/m)
Spécialiste du conseil technologique aux PMI, des problèmes d'organisation technique de la production et de maintenance, expérience en formation d'adultes ;
- 11-50. Consultant (23 h/m)
La ligne consultants sera utilisée pour le renforcement de toutes les activités sur les aspects nécessitant des compétences spécifiques :
- . informatique
 - . gestion documentaire
 - . information technologique
 - . problèmes technologiques spécifiques aux différentes branches d'activité
 - . aspects méthodologiques particuliers

13-00. Personnel d'appui administratif : une secrétaire

15-00. Voyages des experts et consultants du projet

16-00. Missions de suivi du siège et d'évaluation

17-99. Consultants nationaux (36 h/m)

Cette ligne sera utilisée pour avoir recours à des experts nationaux en vacation pendant une période intérimaire résultant du plan de restructuration du personnel

21-00. Sous-traitance

1 contrat pour la formulation du projet

1 contrat pour la formation des cadres du CPI

2 contrats de fourniture d'information industrielle (1 bureau Européen, 1 bureau Asiatique).

31 et 32 00 Bourses et stages individuels

La moitié de ces bourses et stages sera réservé aux cadres du CPI, l'autre est destinée aux entrepreneurs locaux.

33-00. Frais de formation sur place.

41-00. Matériel consommable nécessaire au projet.

42-00. Matériel non-consommable :

- fonds documentaire

- abonnements à des revues

- logiciels

- machine à traitement de texte

- télécopieur

- 3 véhicules pour l'expertise internationale

51-00.- frais de fonctionnement des véhicules

- frais de communication

- établissement de rapports

51-30. Perdiem pour déplacement du personnel CPI.

F. RISQUES

Les risques pouvant freiner la réalisation des résultats et objectifs en cours de projet, concernent la qualité et disponibilité du personnel national et international, et peuvent résulter :

- d'une insuffisance de rigueur de la part de la Direction du CPI dans l'application d'un plan de restructuration du personnel visant à constituer une équipe de cadres dynamiques et efficaces ;
- d'un blocage administratif concernant l'octroi au personnel du CFI de primes de rendement destinées à stimuler leur motivation ;
- d'une insuffisance de rigueur de la part de l'ONUDI, dans le recrutement d'experts compétents et bons pédagogues, dans leurs délais de mise à disposition et dans la stabilité de leur affectation.

G. CONDITIONS PREALABLES

Le Gouvernement aura, parmi ses responsabilités dans le projet, à :

- garantir le maintien du budget de fonctionnement du CPI qui constitue la contrepartie, de l'assistance ;
- veiller à l'exécution rigoureuse du plan de restructuration du personnel du CPI ;
- prendre les mesures administratives autorisant le CPI à facturer ses prestations et à accorder des primes d'efficacité à son personnel,

toutes conditions préalables indispensables à la réussite de l'assistance et à la durabilité des résultats.

Le document de projet sera signé par le PNUD et l'aide du PNUD sera fournie au projet, étant entendu que le PNUD aura l'assurance que les conditions énumérées ci-dessus ont été remplies ou ont de bonnes chances de l'être. Lorsqu'une ou plusieurs de ces conditions ne sont finalement pas remplies, le PNUD est libre de suspendre son aide ou d'y mettre fin.

H. SUIVI, RAPPORTS ET EVALUATION

1. Examens tripartites et supervision

Au moins une fois tous les douze mois, le projet fera l'objet d'un examen tripartite (par des représentants du Gouvernement, de l'agent d'exécution et du PNUD) : la première de ces réunions aura lieu dans les douze mois suivant le démarrage du projet proprement dit. Le coordonnateur national de projet et/ou l'administrateur principal du projet à l'ONUDI, préparera un rapport d'évaluation des résultats du projet pour soumission dans le cadre de l'examen tripartite. D'autres rapports peuvent être requis, le cas échéant, pendant la durée du projet.

Un projet de rapport final sera établi pour l'examen tripartite final. Une version avant-projet sera établie à l'avance pour que l'ONUDI puisse l'examiner et l'approuver définitivement au moins quatre mois avant l'examen tripartite final.

2. Evaluation

Le projet fera l'objet d'une évaluation conformément aux politiques et procédures établies à cet effet par le PNUD. L'organisation, les termes de référence et la période de l'évaluation seront décidées en consultation entre le Gouvernement, le PNUD et l'ONUDI.

I. CONTEXTE JURIDIQUE

Le présent document de projet constitue l'instrument visé à l'Article Premier, paragraphe 1, de l'Accord type d'assistance de base conclu entre le Gouvernement de la République du Burundi et le Programme des Nations Unies pour le Développement, signé le 20 novembre 1975 par les parties en cause.

Aux fins de l'Accord type de base, l'agent d'exécution du pays hôte sera l'organe gouvernemental de coopération décrit dans le dit Accord.



3. PAYS	4. NUMERO DU PROJET ET AMENDEMENT	5. ACTIVITE SPECIFIQUE
10. TITRE DU PROJET Renforcement de la Capacité du Centre de Promotion Industrielle (CPI)		

15. EXPERTS INTERNATIONAUX (Titre fonctionnel exigé sauf pour la ligne 11-50)	16. TOTAL		17. 1988		18. 1989		19. 1990		20. 1991	
	m-h	dollars	m-h	dollars	m-h	dollars	m-h	dollars	m-h	dollars
11-01 Conseiller Technique Principal	39	363 900	3	25 500	12	107 400	12	112 800	12	118 200
02 Expert en gestion	45	387 400	9	70 000	12	100 800	12	105 600	12	111 000
03 Expert en technologie industrielle	39	341 400	3	24 000	12	100 800	12	105 600	12	111 000
04										
05										
06										
07										
08										
09										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
11-50 Consultants engagés pour une période de courte durée	23	285 950	2	23 000	8	96 000	8	100 800	5	66 150
11-99 Total partiel - Experts internationaux *		1 378 650		142 500		405 000		424 800		406 350

21. REMARQUES

* Si plus de 16 experts sont nécessaires, cocher la case suivante et joindre un feuillet complémentaire 1A. Ce total partiel doit inclure tous les experts.



4. NUMERO DU PROJET	16. TOTAL		17. 1988		18. 1989		19. 1990		20. 1991	
	m-h	dollars	m-h	dollars	m-h	dollars	m-h	dollars	m-h	dollars
EXPERTS OPAS (titre fonctionnel exigé)										
12-01 _____										
12-02 _____										
12-03 _____										
12-99 Total partiel – Experts OPAS ^b										
PERSONNEL D'APPUI ADMINISTRATIF	39	39 000		3 000		12 000		12 000		12 000
13-00 Commis, secrétaires, chauffeurs										
13-50 Interprètes indépendants, (projets non-PNUD)										
13-99 Total partiel – Personnel d'appui administratif										
VOLONTAIRES DES NATIONS UNIES (titre fonctionnel exigé)										
14-01 _____										
14-02 _____										
14-03 _____										
14-04 _____										
14-99 Total partiel – Volontaires des Nations Unies										
15-00 Déplacements effectués dans le cadre du projet		16 000		1 000		5 000		5 000		5 000
16-00 Autres dépenses de personnel (y compris frais de mission du personnel de l'ONUDI)		27 000				6 000		19 000		12 000
EXPERTS NATIONAUX (titre fonctionnel exigé)										
17-01 _____										
17-02 _____										
17-03 _____										
17-04 _____										
17-05 _____										
17-99 Total partiel – Experts nationaux ^b	36	34 600	6	5 400	16	15 100	8	7 900	6	6 200
19-99 TOTAL – ELEMENT PERSONNEL		1 495 250		151 900		443 100		468 700		441 550

^b Si des lignes budgétaires supplémentaires sont nécessaires, cocher la case suivante et joindre un feuillet complémentaire 1A. Ces totaux partiels doivent inclure les lignes budgétaires de la page 1A.

4. NUMERO DU PROJET	16. TOTAL		17. 1988		18. 1989		19. 1990		20. 1991	
	m-h	dollars	m-h	dollars	m-h	dollars	m-h	dollars	m-h	dollars
CONTRATS DE SOUS-TRAITANCE										
Formulation du PRODOC	3	35 000		35 000						
Information Industrielle (Europe)	12	130 000		10 000		40 000		40 000		40 000
Information Industrielle (Asie)	12	65 000		5 000		20 000		20 000		20 000
Formation	12	170 000		20 000		75 000		75 000		
21-00 CONTRATS de sous-traitance										
28-00 Dégagement des crédits non utilisés des années précédentes										
29-00 TOTAL-ELEMENT CONTRATS DE SOUS-TRAITANCE		400 000		70 000		135 000		135 000		60 000
FORMATION										
31-00 Bourses individuelles		45 000				15 000		20 000		10 000
32-00 Voyages d'étude; formation collective PNUD		90 000				30 000		40 000		20 000
33-00 Formation en cours d'emploi		15 000				5 000		5 000		5 000
34-00 Formation collective (non-PNUD)										
35-00 Réunions (non-PNUD)										
38-00 Dégagement des crédits non utilisés des années précédentes										
39-99 TOTAL-ELEMENT FORMATION		150 000				50 000		65 000		35 000
MATERIEL										
41-00 Matériel consommable		26 000		2 000		8 000		8 000		8 000
42-00 Matériel non consommable		100 000		70 000		20 000		10 000		
43-00 Locaux										
48-00 Dégagement des crédits non utilisés des années précédentes										
49-99 TOTAL-ELEMENT MATERIEL		126 000		72 000		28 000		18 000		8 000
DIVERS		55 000		10 000		15 000		15 000		15 000
51-00 Dépenses diverses										
55-00 Dépenses de représentation (projets non PNUD)										
56-00 Dépenses d'appui (projets CC et DC seulement)										
58-00 Dégagement des crédits non utilisés des années précédentes										
59-99 TOTAL-ELEMENTS DIVERS				10 000		15 000		15 000		15 000
99-99 TOTAL POUR LE PROJET		2 226 250		303 900		671 100		691 700		559 550

ANNEXE I

PLAN DE TRAVAIL

Il s'agit ici d'un plan de travail préliminaire destiné à compléter la description du projet.

Un plan de travail plus détaillé devrait normalement être mis au point par les responsables du projet dès le lancement des opérations, réactualisé régulièrement en cours d'exécution, et joint à la présente annexe du document de projet.

1. Répartition des apports en relation aux résultats attendus

APPORTS RESULTATS	CTP (39m.h)	Expert en gestion (45 m.h)	Ingénieur Industriel (39 m.h)	Consultants Internationaux courte durée (23 m.h)	Sous- traitance Information Industrielle (24 m.h)	Sous- traitance formation (12 m.h)	Consultants nationaux (36 m.h)	Bourses et voyages d'études
Direction du CPI (36 m.h)								
11. Plan marketing	} 15 m.h	4						
12. Stratégie institutionnelle								
13. Equipe de cadres restructurée				1				
14. Outils de management	10	6						
Service Identification Etudes et Réalisation de projets (61 m.h)								
21. Banque de pré-projets	} 6			} 8		} 15		
22. Supports d'information								
23. Outils d'études	6	4	7					
24. Système de facilitation du financement	2	4						
25. Spécialité en assistance à l'installation		2	7					} 50 %
Service Assistance (58 m.h)								
26. Outils d'assistance	} 25	25	10	8			15	
27. Services d'assistance								
Service Information Industrielle (21 m.h)								
28. Système de gestion de l'information			10	6				
29. Accès au Réseau International d'information			5		24		6	
Formation des cadres (formation sur le tas +12 m.h)	< transfert des compétences de l'expertise internationale affectée sur le projet >							
31. Equipe de cadres formés						12		50 %

RESULTATS	1988	1989	1990	1991
1. Objectif 1 : DYNAMISME DU MANAGEMENT				
1.1. Plan marketing				
. cibles et stratégies de service	définition	actualisation	actualisation	actualisation
. communication/secteur privé				
- plaquette				
- club d'entrepreneurs			2 réunions par an	
1.2. Stratégie de communication/institution				
. consultation, information			contacts fréquents et réguliers	
. obtention fonds d'étude				
. obtention fonds capital-risque				
1.3. Equipe de cadre structurée				
1.4. Outils de gestion/activité				
. tableau de bord	réalisation		suivi et amélioration	
. comptabilité pour tarification				
. système de facturation				
1.5. Outils de gestion/ressources humaines				
. organigramme				
. planning d'affectation par chantier				
. système de primes				
. réseau de consultants nationaux				

RESULTATS	1988	1989	1990	1991
2. Objectif 2 : PERFORMANCES DES SERVICES				
<i>Service Identification, Etudes et Réalisation</i>				
2.1. Banque de pré-projets			10 par an minimum	
<ul style="list-style-type: none"> . série de profils de projets . études sectorielles et études d'avant projet 			sur commande de l'administration	
2.2. Supports d'information des promoteurs			3 par an	
<ul style="list-style-type: none"> . série de cahiers d'entreprise . bulletin d'information . guide du créateur d'entreprise 			6 numéros par an	
2.3. Outils méthodologiques pour les études				
<ul style="list-style-type: none"> . différents canevas méthodologique, grille d'évaluation, chek list des erreurs à éviter . guide des études de marché . manuel actualisé du coût des facteurs . logiciels de simulation 		réalisation	actualisation	
				actualisation
	actualisation	réalisation	actualisation	
		réalisation	suivi et amélioration	
2.4. Système de facilitation du financement				
<ul style="list-style-type: none"> . contacts secteur bancaire . bilan sur modalités de crédit . recherches sur mobilisation de l'épargne et techniques de sécurisation 			fréquents et réguliers	
		réalisation	actualisation	
			expérimentation - action	

RÉSULTATS	1988	1989	1990	1991
2.5. Compétence en assistance à l'installation . expérience en installation et lancement de projets			10 projets par an minimum	
Service Assistance				
2.6. Outils d'assistance . documentation spécialisée . logiciels diagnostic et gestion . logiciels spécifiques . base de données PMI		<u>acquisition</u>		
	<u>réalisation</u>		<u>suivi de l'application et amélioration</u>	
2.7. Services d'assistance			10 entreprises par an minimum	
. diagnostic et conseil en gestion			5 entreprises par an minimum	
. diagnostic et conseil en production-maintenance			2 par an	
. accords de partenariat stratégique			10 stages par an	
. formation intra-entreprise			1 séminaire par an	
. formation inter-entreprises			30 % de l'utilisation	
. location logiciels CPI		<u>réalisation</u>	3 par an	<u>actualisation</u>
. guide de gestion				
. dîners-débats				

RÉSULTATS	1988	1989	1990	1991
Service Information Industrielle				
2.8. Système de gestion de l'information				
<ul style="list-style-type: none"> . fonds documentaire . système de classement . fichier informateurs 	acquisition		organisation, informatisation, mise à jour	
			suivi, amélioration	
2.9. Accès au réseau international d'informateurs				
Par relations contractuelles avec 2 bureaux spécialisés				
<ul style="list-style-type: none"> . enquête sur besoins en information . fourniture d'information sur demande . suivi et transfert de la compétence 			20 dossiers question-réponse par an	
			2 missions par an	
3. Objectif 3 : EXPERTISE DES CADRES				
3.1. Equipe de cadres formés				
Selon programme défini et exécuté par bureau en sous-traitance				
<ul style="list-style-type: none"> . plan de formation . interventions de formateurs spécialisés 	définition		4 missions par an	
<ul style="list-style-type: none"> . suivi par responsable formation 			2 missions par an	
<ul style="list-style-type: none"> . bourses et voyages d'étude 			intégrés dans le plan de formation	
<ul style="list-style-type: none"> . évaluation impact pédagogique 				

ANNEXE IV

DEFINITION DES EMPLOIS

DESCRIPTION DU POSTE (ligne budgétaire 11.01)

- Désignation du poste** : Conseiller technique principal
- Durée de la mission** : 39 mois
- Date d'entrée en fonction** : Octobre 87
- Lieu d'affectation** : Siège du CPI à Bujumbura, avec déplacements professionnels dans le pays.
- But de l'assistance** : Dynamiser le fonctionnement du CPI en tant qu'entreprise de service compétitive, et renforcer sa capacité à fournir un appui efficace aux promoteurs et entrepreneurs du secteur PMI.
- Description des tâches** : Le consultant devra s'acquitter des tâches suivantes en collaboration avec le personnel du CPI et les experts du projet PNUD/ONUDI :
- a) Préparer en consultation avec ses homologues le Plan de Travail pour l'exécution du projet. Le Plan de Travail sera préparé au démarrage du projet et sera revu périodiquement selon les besoins.
 - b) Planifier, organiser, superviser et coordonner les activités des trois experts internationaux et des consultants mis à la disposition du projet.
 - c) Assurer la gestion administrative et financière du projet en collaboration avec le siège de l'ONUDI, et en particulier assurer le lancement et le contrôle des programmes consultants, formation et information industrielle.
 - d) Conseiller la Direction du CPI dans la définition et la mise en oeuvre d'une stratégie à court, moyen et long terme : choix des cibles, stratégie produit, stratégie communication, plan de promotion de l'institution.
 - e) Aider la Direction à mettre au point les outils de management susceptibles de dynamiser le fonctionnement de l'organisme : système de tarification et facturation des services, tableaux de bord de direction, système de prime de rendement...

f) Aider le Service Identification, Etudes et Réalisation de projets à développer une activité performante d'appui à la création et à l'expansion d'entreprises.

L'assistance consistera à :

- développer la capacité d'identification des porteurs de projets et des idées de projet par les contacts directs avec le secteur privé et la constitution d'une banque de profils de projets ;

- améliorer le rendement de la fonction études, en développant le pragmatisme et la pertinence des analyses technico-économiques ;

- développer la capacité d'assistance à l'exécution des projets en particulier au niveau des négociations avec le secteur bancaire

g) Assurer la formation des cadres du CPI pour les amener progressivement à conduire de façon autonome les actions précédentes.

h) Préparer un rapport final pour présenter les conclusions de sa mission et soumettre ses recommandations au Gouvernement sur toutes actions à prendre.

**Formation et expérience
requis**

: . Ingénieur ou diplômé d'une école supérieure de commerce et de management

. 20 ans d'expérience professionnelle

. Expérience personnelle de création et/ou direction d'une entreprise privée où son dynamisme de manager a été démontré

. Expérience de travail et/ou de direction au sein d'un bureau d'études spécialisé dans la promotion industrielle et le conseil aux PME

. Expérience confirmée dans la formation d'adultes

. Connaissance souhaitable du secteur industriel des pays d'Afrique

Langue de travail

: Français

DESCRIPTION DU POSTE (ligne budgétaire 11.02)

- Désignation du poste** : Expert en gestion et administration des entreprises.
- Durée de la mission** : 45 mois.
- Date d'entrée en fonction** : Avril 1988
- Lieu d'affectation** : Siège du CPI à Bujumbura, avec déplacements professionnels dans le pays.
- But de l'assistance** : Dynamiser le fonctionnement du CPI en tant qu'entreprise de service compétitive, et renforcer sa capacité à fournir un appui efficace aux promoteurs et entrepreneurs du secteur PMI.
- Description des tâches** : Le consultant devra s'acquitter des tâches suivantes en collaboration avec les cadres et la Direction du CPI, et les experts du projet PNUD/ONUDI.
- a) Développer l'activité du service Assistance aux entreprises existantes en matière de gestion, par :
 - l'élargissement du nombre et de la qualité des interventions en entreprises
 - la mise au point d'outils pour l'assistance en gestion
 - le développement de "produits CPI" répondant aux besoins des entreprises en matière de gestion
 - la publicité sur les services offerts
 - b) Participer à la mise en oeuvre de la stratégie du CPI, particulièrement en ce qui concerne les orientations du Service Assistance
 - c) Participer à la mise au point technique des outils de management nécessaires à la direction CPI
 - d) Renforcer les performances des Services Identification, Etudes et Réalisation de projet en matière d'appui à la création d'entreprise par :
 - l'amélioration des outils méthodologiques utilisés pour les analyses technico-économiques et les prévisions de marché
 - l'intégration des instruments de suivi du projet au sein de la démarche d'étude
 - le lancement d'une activité d'information juridico-économique des promoteurs

- le développement d'une capacité pragmatique à assister les projets au stade de l'accès au financement bancaire, et de la réalisation de l'investissement

e) Assurer la formation des cadres du CPI pour les amener progressivement à conduire de façon autonome les actions précédentes

f) Préparer un rapport final pour présenter les conclusions de sa mission et soumettre ses recommandations au Gouvernement sur toutes actions à prendre.

Formation et expérience requises

: . Formation de niveau universitaire en gestion et comptabilité des entreprises

. 15 ans d'expérience professionnelle dans le domaine de l'administration et de la gestion des entreprises industrielles

. Expérience pratique d'au moins 10 ans en comptabilité et diagnostic d'entreprise

. Expérience d'au moins 3 ans dans la promotion des PMI dans les pays africains

. Expérience confirmée en formation d'adultes

Langue de travail

: Français

DESCRIPTION DU POSTE (ligne budgétaire 11.03)

- Désignation du poste** : Expert en technologie, en organisation de la production et en maintenance des entreprises industrielles.
- Durée de la mission** : 39 mois
- Date d'entrée en fonction** : Octobre 1988
- Lieu d'affectation** : Siège du CPI à Bujumbura, avec déplacements professionnels dans le pays.
- But de l'assistance** : Dynamiser le fonctionnement du CPI en tant qu'entreprise de service compétitive, et renforcer sa capacité à fournir un appui efficace aux promoteurs et entrepreneurs du secteur PMI.
- Description des tâches** : Le consultant devra s'acquitter des tâches suivantes en collaboration avec les cadres et la Direction du CPI, et les experts du projet PNUD/ONUDI :
- a) Aider le Service Information Industrielle à mettre en place et à maîtriser un dispositif très efficace d'obtention et de traitement de l'information nécessaire aux fonctions Etudes et Assistance du CPI, reposant sur :
- . un fonds documentaire spécialisé et bien organisé
 - . un réseau international très large de contacts avec des informateurs
 - . des relations de partenariat contractuel avec un bureau Européen et un bureau Asiatique pour fourniture d'information industrielle sur demande.
- b) Participer au renforcement de l'efficacité du Service d'Etudes et Réalisations en matière d'appui à la création d'entreprises, par :
- la fourniture rapide à travers le service d'information industrielle des données technologiques nécessaires
 - l'amélioration de la capacité de dialogue avec les fournisseurs et les partenaires industriels éventuels
 - l'appui à la pertinence et au réalisme des choix technologiques
 - le développement d'une compétence en ingénierie d'installation des entreprises
- c) Développer au sein du Service Assistance une compétence en matière de conseil aux PMI pour leur développement technologique, pour l'organisation de la production et la maintenance des équipements.

d) Préparer un rapport final pour présenter les conclusions de sa mission et soumettre ses recommandations au Gouvernement sur toutes actions à prendre.

**Formation et expérience
requisés**

: . Diplôme d'ingénieur industriel

. Minimum 10 ans d'expérience professionnelle

. Expérience directe des problèmes techniques de production et de maintenance au sein d'une entreprise industrielle

. Expérience pratique en matière de système d'information et de conseil technologique aux PMI

. Expérience d'au moins 3 ans dans la promotion des PMI dans les pays Africains

. Expérience en formation d'adultes

Langue de travail

: . Français

**TERMES DE REFERENCE DES CONTRATS
DE SOUS-TRAITANCE POUR :**

- FORMATION DES CADRES**
- INFORMATION INDUSTRIELLE**

(ligne budgétaire 21-00)

**Projet PNUD/ONUDI auprès de la
République du Burundi**

DP/BDI/88

**Renforcement de la capacité du Centre
de Promotion Industrielle (CPI)**

MANDAT DU CONTRACTANT

A. INFORMATION GENERALE SUR LE PROJET

A partir des années 1980, le Gouvernement du Burundi s'est efforcé d'inviter le secteur privé à prendre la relève des investissements et entreprises publics qui avaient jusqu'alors pallié les carences de l'initiative privée dans le domaine de l'industrie. La création du Centre de Promotion Industrielle en mai 1981 correspondait à une volonté de donner plus grande "liberté de manoeuvre" au service public chargé de promouvoir les petites et moyennes industries (PMI) nationales.

Cette mission de promotion des PMI confiée au CPI est plus que jamais d'actualité. Dans le cadre du Programme d'Ajustement Structurel, et des mesures de libéralisation et de dérèglementation qui l'accompagnent, le Gouvernement privilégie la dynamisation du secteur privé en tant qu'agent principal du développement industriel.

Et les besoins du pays en terme de création d'emploi, de modernisation de l'agriculture, de substitution aux importations et d'augmentation, des exportations, exigent en effet un développement accru du secteur industriel privé, en particulier selon deux axes prioritaires :

- la rationalisation des PMI existantes,
- la création de nouvelles PMI viables et performantes.

Le CPI étant quasiment la seule structure en mesure d'apporter conseil, assistance et expertise aux entrepreneurs et promoteurs de PMI, le Gouvernement compte sur lui pour jouer ce rôle efficacement. Complémentairement, il encourage le renforcement de la Chambre de Commerce et d'Industrie, en tant qu'émanation du secteur privé chargé de stimuler l'initiative économique de ses adhérents.

Malheureusement le CPI n'a pas encore atteint la maturité de fonctionnement lui permettant de remplir pleinement ce mandat ambitieux. Le renforcement de cette institution recherché auprès du PNUD/ONUDI (Projet BDI/81/008) n'a pas été suffisant pendant les 5 premières années pour doter l'équipe nationale du niveau de compétence et d'autonomie nécessaire.

L'indispensable réorientation du projet d'assistance a été menée avec la contrepartie nationale par des consultants du PNUD et de l'ONUDI en mars 86. A travers les activités qui en ont résulté de juin 1986 à juin 1988, et le Plan de Développement proposé par le bureau APRODI, le CPI a pu trouver les bases d'un fonctionnement réaliste, selon lesquelles il exerce son activité dans 3 domaines :

- études et appui à la réalisation des projets industriels (18 projets réalisés ou en cours) ;
- assistance directe aux PMI existantes (16 interventions réalisées) ;
- information industrielle.

Cette orientation doit être solidement consolidée et le Gouvernement a demandé au PNUD/ONUDI de poursuivre son assistance sur une durée de 4 ans. Le but du présent projet est de renforcer la capacité du CPI à fonctionner comme une entreprise de service compétitive, ce qui exige de sa part : un style de management offensif, un personnel dynamique et compétent, des services performants et reconnus comme tel dans l'environnement.

En fin de projet le CPI devra être en mesure de réaliser de façon autonome, les performances suivantes :

- autofinancement de son fonctionnement à 40% grâce à la rémunération de ses prestations ;
- promotion effective chaque année d'une dizaine de projets de création ou d'expansion d'entreprise ;
- intervention dans une dizaine d'entreprises existantes par an avec un impact significatif sur leur développement ;
- traitement chaque année d'une vingtaine de dossiers d'information industrielle.

B. BUT DE L'INTERVENTION DU CONTRACTANT

L'intervention du contractant a pour objectif de prendre en charge la formation intensive des cadres du CPI à leur métier de conseiller en PMI, ce qui constitue un aspect essentiel du renforcement de la capacité du CPI visé par l'assistance PNUD/ONUDI.

En effet dans le contexte du Burundi il est très difficile de trouver des professionnels ayant appris le métier de conseil par une expérience pratique suffisante dans le secteur privé. Seule une action intense de formation, peut venir combler ce manque.

A l'issue de cette formation les cadres du CPI devront être capables de maîtriser entièrement l'utilisation des moyens mis en oeuvre par le projet pour développer l'efficacité du CPI :

- stratégie et outils de management correspondant à une activité de service compétitive et rémunératrice ;

- outils méthodologiques pour l'appui à la création ou l'expansion d'entreprises (PMI) aux différents stades de l'identification, de l'étude et de l'exécution des projets ;

- outils méthodologiques et compétences spécifiques pour l'assistance en gestion-production-maintenance aux entreprises existantes ;

- système de collecte et de traitement de l'information industrielle.

L'équipe des cadres ayant bénéficié de cette formation devra être en mesure de réaliser, de façon autonome, les performances fixées comme objectifs pour le développement du CPI (voir chapitre A).

Pour atteindre ces objectifs opérationnels, l'action de formation se situera "au plus près" de l'activité concrète du CPI, et devra en particulier :

- être définie de façon personnalisée en fonction des spécificités de l'organigramme du CPI ;

- apporter des outils et démarches pédagogiques s'insérant dans l'activité quotidienne du CPI ;

- s'articuler avec la formation au jour le jour dispensée par les experts ONUDI.

C. PORTEE DES SERVICES CONTRACTUELS

En collaboration étroite avec la Direction du CPI et les experts de l'ONUDI le contractant devra d'abord définir un programme de formation détaillé.

Il s'agira de s'appuyer sur une analyse précise des profils de compétence du personnel existant, en relation avec les exigences des différentes fonctions à assurer, afin de proposer un diagnostic du besoin en formation de chaque cadre.

Sur cette base, le programme de formation proposé devra offrir une série de "parcours pédagogique" personnalisés dont le contenu portera, avec des pondérations variables, sur les domaines suivants :

- identification d'opportunités de projet
- méthodologie d'appui à l'initiative économique
- choix et conseil technologique
- études de marché et de marketing
- études technico-économiques des projets d'entreprises
- sécurisation des dossiers bancables
- ingénierie d'installation des entreprises
- assistance en gestion
- assistance en production-maintenance
- information industrielle
- gestion documentaire
- informatique
- formation d'adultes

La progression pédagogique, étalée sur 2 ans, suivra la démarche de formation-action proposée dans l'audit APRODI. Celle-ci prévoit la mise en application immédiate des apports pédagogiques au sein de "projets pilotes" placés sous la responsabilité des cadres, encadrés par les interventions régulières des formateurs spécialisés du bureau et l'assistance au jour le jour des experts ONUDI.

Les bourses et voyages d'études à l'étranger prévus par le projet au bénéfice des cadres du CPI devront faire partie de ce programme de formation et s'intégrer dans sa cohérence pédagogique sous forme de :

- stages auprès d'organismes ou de projets spécialisés dans la promotion des PMI ;
- stages au sein de PMI.

Le contractant sera ensuite chargé d'exécuter ce programme de formation, conformément aux propositions retenues. A ce titre il sera amené à :

- encadrer l'ensemble du programme pour assurer sa cohérence et prendre les mesures d'adaptation nécessaires pour atteindre les objectifs ;
- fournir les prestations de formateurs spécialisés dans les différents domaines ;
- faciliter l'organisation et le déroulement des stages à l'étranger.

D. CALENDRIER GENERAL

Au Burundi

Mission de définition du programme de formation.	1,5 mois-homme en début de projet
Missions des formateurs spécialisés sur les différents thèmes d'intervention.	4 missions par an pendant 2 ans, durée moyenne des missions : 3 semaines : soit 6 mois-homme.
Mission du responsable de la formation pour suivi du programme et intervention.	2 missions par an en compagnie d'un formateur, durée : 2 semaines, soit 2 mois/homme.
Missions d'évaluation de l'impact de la formation.	1 mission par an de 2 semaines : 1 mois/homme.

Au siège

Organisation et suivi de stages à l'étranger pour les cadres du CPI, dans les organismes de promotion et les PMI.	1,5 mois/homme
---	----------------

E. PERSONNEL

. Un responsable de formation, de niveau études supérieures, ayant une solide expérience de la formation des conseillers PMI et ayant exercé au sein d'une institution de promotion industrielle ou d'une société d'études et d'ingénierie spécialisée en conseil à la PMI.

Langue : française.

Responsabilité :

- mission de définition du programme de formation
- mission de suivi
- organisation des stages à l'étranger

. Des formateurs expérimentés en formation d'adultes et travaillant eux-mêmes comme consultant en promotion de PMI dans les domaines suivants :

- marketing
- technologie
- financement
- gestion
- information, communication

Langue : français

Responsabilités : missions de formation.

. Un évaluateur spécialisé dans le diagnostic-évaluation en matière de formation des cadres du secteur privé.

Langue : français.

Responsabilité :

- une mission d'évaluation intermédiaire
- une mission d'évaluation finale

F. RAPPORTS

Diagnostic des besoins et définition du programme de formation. 10 exemplaires

Rapport d'activité et évaluation de l'impact de la formation :

- intermédiaire (fin de 1ère année) 10 exemplaires
- final (fin 2ème année) 10 exemplaires

**Projet PNUD/ONUDI auprès de la
République du Burundi**

DP/BDI/88

**Renforcement de la capacité du Centre
de Promotion Industrielle (CPI)**

MANDAT DU CONTRACTANT

A. INFORMATION GENERALE SUR LE PROJET

A partir des années 1980, le Gouvernement du Burundi s'est efforcé d'inviter le secteur privé à prendre la relève des investissements et entreprises publics qui avaient jusqu'alors pallié les carences de l'initiative privée dans le domaine de l'industrie. La création du Centre de Promotion Industrielle en mai 1981 correspondait à une volonté de donner plus grande "liberté de manoeuvre" au service public chargé de promouvoir les petites et moyennes industries (PMI) nationales.

Cette mission de promotion des PMI confiée au CPI est plus que jamais d'actualité. Dans le cadre du Programme d'Ajustement Structurel, et des mesures de libéralisation et de dérèglementation qui l'accompagnent, le Gouvernement privilégie la dynamisation du secteur privé en tant qu'agent principal du développement industriel.

Et les besoins du pays en terme de création d'emploi, de modernisation de l'agriculture, de substitution aux importations et d'augmentation, des exportations, exigent en effet un développement accru du secteur industriel privé, en particulier selon deux axes prioritaires :

- la rationalisation des PMI existantes,
- la création de nouvelles PMI viables et performantes.

Le CPI étant quasiment la seule structure en mesure d'apporter conseil, assistance et expertise aux entrepreneurs et promoteurs de PMI, le Gouvernement compte sur lui pour jouer ce rôle efficacement. Complémentairement, il encourage le renforcement de la Chambre de Commerce et d'Industrie, en tant qu'émanation du secteur privé chargé de stimuler l'initiative économique de ses adhérents.

Malheureusement le CPI n'a pas encore atteint la maturité de fonctionnement lui permettant de remplir pleinement ce mandat ambitieux. Le renforcement de cette institution recherché auprès du PNUD/ONUDI (Projet BDI/81/008) n'a pas été suffisant pendant les 5 premières années pour doter l'équipe nationale du niveau de compétence et d'autonomie nécessaire.

L'indispensable réorientation du projet d'assistance a été menée avec la contrepartie nationale par des consultants du PNUD et de l'ONUDI en mars 86. A travers les activités qui en ont résulté de juin 1986 à juin 1988, et le Plan de Développement proposé par le bureau APRODI, le CPI a pu trouver les bases d'un fonctionnement réaliste, selon lesquelles il exerce son activité dans 3 domaines :

- études et appui à la réalisation des projets industriels (18 projets réalisés ou en cours) ;
- assistance directe aux PMI existantes (16 interventions réalisées) ;
- information industrielle.

Cette orientation doit être solidement consolidée et le Gouvernement a demandé au PNUD/ONUDI de poursuivre son assistance sur une durée de 4 ans. Le but du présent projet est de renforcer la capacité du CPI à fonctionner comme une entreprise de service compétitive, ce qui exige de sa part : un style de management offensif, un personnel dynamique et compétent, des services performants et reconnus comme tel dans l'environnement.

En fin de projet le CPI devra être en mesure de réaliser de façon autonome, les performances suivantes :

- autofinancement de son fonctionnement à 40% grâce à la rémunération de ses prestations ;
- promotion effective chaque année d'une dizaine de projets de création ou d'expansion d'entreprise ;
- intervention dans une dizaine d'entreprises existantes par an avec un impact significatif sur leur développement ;
- traitement chaque année d'une vingtaine de dossiers d'information industrielle.

B. BUT DE L'INTERVENTION DU CONTRACTANT

L'intervention du contractant a pour objectif de fournir au CPI, sur sa demande, les informations industrielles non disponibles sur place.

Les limitations et la lenteur de l'accès aux informations extérieures créent actuellement un goulot d'étranglement qui pénalise fortement l'activité de promotion industrielle des opérateurs burundais.

Le contractant devra pallier à cette déficience en assurant, à la demande, la fourniture d'informations :

- collectées largement dans réseau international d'informateurs, de bases de données, de projets, de PMI, de constructeurs ;

- traitées "sur mesure" pour s'adapter au cahier de charges spécifique du projet d'entreprise à créer ou à développer ;

- transmises rapidement en utilisant les moyens modernes de communication (téléx, télécopieur) permettant une interaction permanente avec le CPI.

Le contractant, basé en Europe, sera chargé de collecter les informations utiles provenant de cette région, ainsi que d'autres pays africains. Complémentairement un contrat similaire sera passé avec un bureau Asiatique, chargé de fournir des informations provenant des pays d'Asie, où le développement du secteur PMI peut offrir des solutions techniques bien adaptées au contexte du Burundi.

(Le contractant, basé en Asie, sera chargé de collecter les informations utiles provenant de cette région où le développement du secteur PMI peut offrir certaines solutions techniques bien adaptées au contexte du Burundi. Complémentairement, un contrat similaire sera passé avec un bureau Européen chargé de collecter les informations disponibles en Europe et dans les autres pays Africains.) (*)

La relation contractuelle établie entre le bureau contractant et le service Information Industrielle du CPI vise, en premier lieu, à améliorer l'efficacité des prestations des autres Services du CPI en identification et étude de projet industriel, en assistance à la création d'entreprise et en assistance aux PMI existantes.

En second lieu, elle permettra au Service Information Industrielle du CPI de répondre aux besoins en information des autres opérateurs burundais concernés par la promotion industrielle (en particulier le Ministère du Commerce et de l'Industrie, la Chambre de Commerce et d'Industrie, ...).

En vue d'établir et de renforcer le fonctionnement autonome de ce Service Information Industrielle du CPI, le contractant devra, dans le cadre de ses activités contractuelles, lui transférer sa propre capacité à collecter et traiter l'information.

(*) Variante du texte pour la version des termes de référence destinée au bureau Asiatique.

C. PORTEE DES SERVICES CONTRACTUELS

En collaboration étroite avec le personnel du CPI et les experts ONUDI le contractant réalisera d'abord une enquête auprès des entrepreneurs installés et d'une série de promoteurs de projets, afin d'identifier la nature de leurs besoins en information industrielle. Sur la base de cette enquête le contractant aidera les services du CPI à mettre au point un canevas de formulation de questions qui fera office de cahier de charges pour le traitement des dossiers d'information industrielle.

Ensuite, et pendant toute la durée du projet, le spécialiste du bureau contractant se tiendra à la disposition du CPI pour traiter les questions au fur et à mesure de ses demandes. Il disposera pour cela d'un volume de temps forfaitaire (estimé à un 1/4 de temps) qu'il consommera en fonction des dossiers traités, lesquels exigeront des degrés d'occupation très variables selon les cas. En moyenne le contractant devrait être en mesure de traiter une vingtaine de "dossiers question-réponse" par an.

En fonction du problème posé et de l'état d'avancement du projet de création, d'expansion ou de rationalisation d'entreprise, ces dossiers comprendront :

- des profils de projets réalisés dans d'autres pays,
- des descriptifs sur les process, les équipements, les matières d'oeuvre disponibles,
- des contacts avec les fournisseurs, des factures pro-forma, des renseignements sur les conditions d'acquisition,
- les termes du choix entre les alternatives technologiques : coût, rentabilité, savoir-faire requis, problèmes de maintenance,...
- des C.V. d'experts techniques,
- des contacts avec des partenaires industriels potentiels.

Enfin à l'occasion de missions courtes au CPI, le contractant, en collaboration avec l'expert en technologie de l'ONUDI, aidera le Service Information Industrielle à acquérir la compétence lui permettant de prendre une part croissante et de plus en plus autonome dans cette fonction de collecte et de traitement de l'information industrielle. Il s'agira donc de transférer au CPI la maîtrise d'outils tels que : fichier de contacts avec le réseau d'information internationale, banque de profils de projet, système de classement informatisé de la documentation technique, accès à des bases et banques de données, réseau de conseillers technologiques, etc...

D. CALENDRIER GENERAL

Mission d'enquête sur les besoins en information industrielle du secteur PMI et de définition des procédures d'échange avec le CPI.	1mois-homme en début de projet.
Relation permanente avec le CPI depuis le siège du contractant, pour collecter, traiter et transmettre l'information industrielle en fonction de ses demandes.	9 mois-homme répartis sur 3 ans.
Missions pour bilan et amélioration de la relation d'échanges et pour transfert au CPI de la capacité à collecter et traiter l'information industrielle.	1 mission courte par an, soit au total : 2 mois h.

E. PERSONNEL AFFECTE

Un spécialiste de l'information industrielle, ingénieur ou technicien industriel, ayant une longue expérience du conseil technologique aux PMI en général, et de la promotion des PMI en Afrique en particulier, participant couramment au sein d'une société d'études spécialisée en promotion des PMI à l'interrogation d'un réseau international d'information industrielle.

Langue : francais

Responsabilité : l'ensemble des activités du contractant sera confié à ce même spécialiste, afin de créer un lien personnalisé avec le CPI.

F. RAPPORTS

- Diagnostic initial sur les besoins en information industrielle du secteur PMI au Burundi, et les procédures d'échanges adoptées.	10 exemplaires.
- Rapport annuel d'activité.	93 rapports 10 exemplaires chacun.

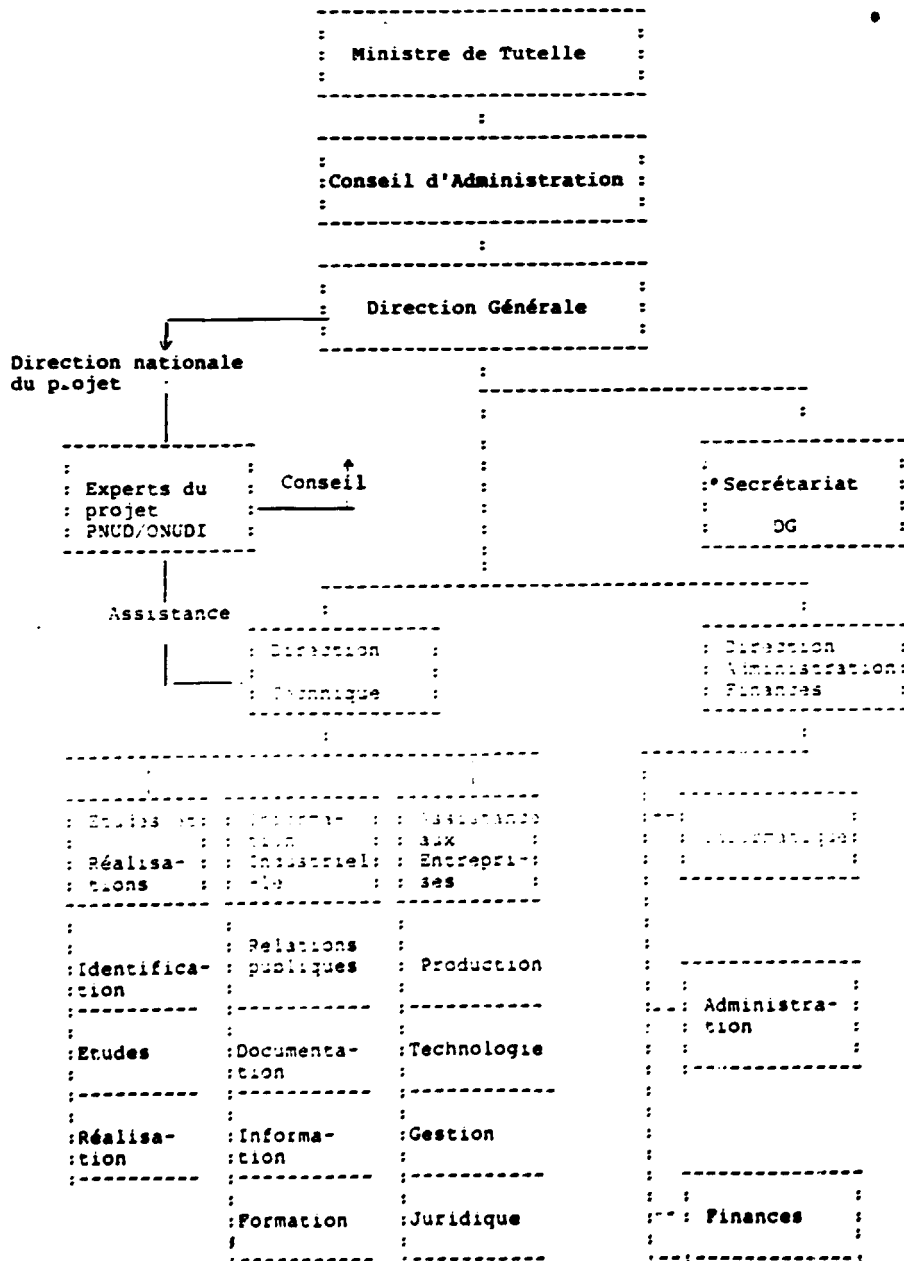
ANNEXE VII

CADRE POUR LA PARTICIPATION EFFICACE DU PERSONNEL NATIONAL ET INTERNATIONAL

Les activités nécessaires pour produire les résultats prévus et atteindre les objectifs du projet seront exercées conjointement par le personnel national et international qui y est affecté. Le Directeur du CPI et le CTP détermineront les rôles respectifs, par discussion et entente mutuelle en début de projet, en se basant sur le plan de travail retenu sur l'organigramme du CPI et sur la disponibilité en ressources humaines résultant du plan de restructuration du personnel national.

Les définitions des rôles et tâches seront développées dans un "cadre pour la participation efficace du personnel national et international", qui sera joint à la présente annexe du document de projet, et fera l'objet d'une révision périodique.

ORGANIGRAMME ACTUEL DU CPI



CADRE DE FORMULATION

Pays : BURUNDI

Date : Mai 1988

Projet : BDI/88/

Titre proposé : Renforcement de la capacité du CPI (Centre de Promotion Industrielle).

Durée estimée d'exécution : 4 ans

**Montants approximatifs de la contribution du PNUD
et de la participation aux coûts : 2 226 250 dollars E U.**

Montant estimatif des coûts de contrepartie : 100 millions de FBu.

17056
(2 of 2)

A. PROBLEME DE DEVELOPPEMENT VISE PAR LE PROJET

1. Au niveau macro-économique :

Problème

- Nécessité de dynamiser le secteur privé industriel national, en particulier les PMI (Petites et Moyennes Industries).

- Nécessité d'accélérer le rythme de création de nouvelles PMI.

Cause

La mise en place du Plan d'Ajustement Structurel depuis 1986 oblige les entreprises industrielles à atteindre un meilleur niveau de compétitivité.

La situation économique du pays exige la création de nombreux emplois non-agricole, l'accroissement de l'offre de biens manufacturiers, la réduction des importations et le soutien de l'industrie au développement du secteur agricole.

2. Au niveau micro-économique

Problème

- Absence de bureaux d'études et de société d'ingénierie privés suffisamment performants.

- Besoin d'assistance des entrepreneurs installés pour la gestion et le développement de leur entreprise.

- Besoin d'assistance des promoteurs d'entreprises pour l'identification d'opportunité, l'information industrielle, la réalisation d'études de faisabilité et de dossiers bancables.

Cause

La demande solvable provenant d'un secteur industriel peu développé, est très faible.

Le système économique mis en place depuis 1986 oblige les entreprises à rationaliser leur production.

Les promoteurs (en particulier les petits) ne disposent pas de moyens propres d'information et d'étude.

B. PARTIES EN CAUSE/BENEFICIAIRES-CIBLES

1. Partie identifiant le projet

Ces problèmes ont été identifiés par le Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat de la République du Burundi, qui a requis l'assistance du PNUD.

2. Bénéficiaires-cibles

- Les PMI existantes ;
- Les promoteurs des PMI nouvelles (en particulier les petites entreprises et les entreprises décentralisées dans l'intérieur du pays).

C. STATUT DU PROJET AVANT ET APRES SON EXECUTION

1. Situation avant le projet

Le CPI assisté par le projet BDI/81/008 a commencé depuis 2 ans à fonctionner comme un véritable bureau d'étude au service du secteur industriel privé, avec les résultats suivants :

- 7 projets réalisés
- 11 projets d'investissement en cours de réalisation ;
- 57 études réalisées ou en cours (dont 29 abandonnées ou en veilleuse
- 16 interventions d'assistance en entreprise.

Cette nouvelle orientation, doit être solidement renforcée pour acquérir l'efficacité et l'autonomie souhaitable, conformément au plan de développement proposé par l'audit de l'APRODI en 1987.

2. Situation escomptée à la fin du projet proposé

En fin de projet, le CPI devrait être capable de fonctionner complètement comme une entreprise de service :

- gérant son activité avec les mêmes exigences qu'un bureau d'étude privé ;
- disposant d'une clientèle bien établie auprès des entreprises existantes et des promoteurs potentiels ;
- offrant au secteur industriel privé des services adaptés, performants, et reconnus comme tels par l'ensemble des opérateurs institutionnels concernés par ce sous-secteur ;
- susceptible de s'auto-financer en partie.

D. REMARQUES PARTICULIERES

1. Remarques particulières et influence sur le contenu ou la forme du projet :

a) La collaboration entre la CCIB (Chambre de Commerce et d'Industrie du Burundi) et le CPI, et la répartition de leurs attributions font l'objet d'une convention supervisée par leur tutelle commune, le Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat.

La CCIB, en tant qu'émanation du secteur privé a pour objectifs d'animer, d'informer et d'améliorer la situation de ses membres, tout en restant au niveau des intérêts collectifs. La CCIB n'intervient donc pas en assistance directe aux entreprises individuelles, excepté dans le cas des projets présentés au crédit de la ligne APEX.

Le CPI, en tant que bureau d'études et de conseil subventionné par l'Etat pour appuyer le développement industriel, a pour mission d'intervenir directement et à leur demande auprès des promoteurs de PME et des entrepreneurs installés. A ce titre, il représente une compétence nationale pour la réalisation des études préalables et l'assistance aux entreprises en production.

Les moyens accordés à ces 2 organismes sont donc complémentaires et doivent se renforcer mutuellement.

b) L'exécution du projet dans le domaine de la formation des cadres du CPI et de la fourniture d'information industrielle, fait appel à la sous-traitance de bureaux spécialisés, dans la mesure où l'efficacité requise sur ces aspects exige des compétences très spécifiques.

E. AUTRES DONATEURS, PROGRAMMES ACTIFS DANS LE MEME SOUS-SECTEUR

a) La Banque Mondiale est sur le point de financer une ligne de crédit APEX de 7,2 millions de \$ destinée aux PME (y compris commerce, artisanat, services, PME) avec priorité aux petits projets et à la décentralisation. Pour stimuler ce mécanisme de crédit, une cellule d'assistance aux PME fonctionnera au sein de la CCIB à partir d'un apport de 800 000 dollars sur 3 ans. Elle sera chargée d'évaluer les dossiers de projets réalisés par des bureaux d'études et présentés à la ligne APEX, et de suivre l'exécution des projets correspondants.

Cette cellule pourra faire appel au CPI en tant que bureau local capable aussi bien de réaliser les études de projets PMI que d'assister l'entreprise en phase de lancement et production. Le renforcement de la compétence et des outils du CPI, constituent, à ce titre, un facteur de réussite de cette ligne de crédit.

b) L'USAID vient de lancer un projet de 1,5 millions de \$ visant la formation de 250 entrepreneurs et promoteurs locaux en 5 ans. Cette action devrait stimuler l'initiative économique des bénéficiaires et accroître la demande d'assistance adressée au CPI. Par ailleurs certaines actions de formation prévues par ce projet pourraient bénéficier aux cadres du CPI.

c) Dans la période transitoire de l'assistance ONUDI, le Gouvernement a tenu à renforcer le personnel du CPI par l'assistance directe de 2 experts d'un bureau allemand. La coopération bilatérale allemande a repris en charge cette assistance prévue jusqu'en juin 89.

F. OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT

Les stratégies adoptées par le Gouvernement visent à accroître le rôle joué par le secteur privé industriel, à augmenter son efficacité, à encourager les exportations et la substitution des importations, en favorisant notamment la mise en place d'unités de petite et moyenne taille utilisant les matières premières locales.

Le renforcement des PMI existantes et la création de nouvelles PMI performantes constituent donc des objectifs prioritaires de cette politique.

G. PRINCIPAUX ELEMENTS

1. Objectif immédiat n°1

Aider le CPI à maîtriser le fonctionnement d'une entreprise de service compétitive, disposant des stratégies et outils de management adéquats, fortement implantée dans une clientèle de promoteurs et d'entrepreneurs industriels nationaux.

Critères de réussite :

- existence d'une clientèle établie (50 entrepreneurs installés, 10 promoteurs de projets en cours de lancement chaque année),
- image d'efficacité dans l'environnement institutionnel, et octroi de moyens supplémentaires par d'autres bailleurs,
- capacité d'autofinancement partiel (40 % minimum),
- équipe de cadres constituée en totalité d'éléments fortement motivés et pour plus d'un tiers de cadres ayant plus de 8 ans d'expérience professionnelle,
- bon fonctionnement des instruments de gestion mis en place,
- dynamisme de la direction

11. Résultat 1 : un plan marketing du CPI fournissant la stratégie à adopter vis à vis du secteur industriel Burundais, à court et moyen terme. Ce plan définira :

- les différentes clientèles-cibles visées selon la taille d'entreprise, la localisation (Bujumbura ou Province), le secteur d'activité,
- les stratégies de service à mettre en oeuvre vis à vis de ces différentes clientèles, ainsi que les compétences et les moyens nécessaires,
- l'image du CPI à promouvoir dans le secteur privé et la stratégie de communication à appliquer. Celle-ci s'appuiera notamment sur un club informel des entrepreneurs clients, des diners-débats, un bulletin de liaison, une plaquette de présentation convaincante.

Activités :

En cours d'exécution du projet, la coopération entre le personnel du CPI et l'équipe ONUDI, et la concertation entre le Directeur Général du CPI et le CTP, joueront un rôle majeur. La qualité de ces relations et le savoir-faire des experts ONUDI en tant que formateurs devraient peu à peu permettre aux compétences apportées par le projet de se fondre dans la réalité du CPI. Dans cette perspective, la plupart des activités décrites dans le chapitre D seront exécutées à l'initiative des experts ONUDI, sous la responsabilité du Directeur du CPI, et progressivement transférées aux cadres nationaux.

111 - A partir des résultats de l'étude APRODI, compléter l'enquête sur les besoins en assistance des différentes catégories d'entrepreneurs et promoteurs nationaux ;

112 - Aider la direction à élaborer le plan marketing, qui devra être disponible dès la première année ;

113 - Assister la mise en oeuvre de ce plan, et contribuer à sa remise à jour régulière ;

12. Résultat 2 : une stratégie de communication avec l'environnement institutionnel qui visera à développer :

- une image revalorisée du CPI
- un système de consultation régulière des opérateurs
- un réseau d'alliances institutionnelles

Activités : (responsabilité : cf § 11 et Annexe I)

121 - Accompagner la Direction du CPI dans des contacts fréquents et réguliers avec les différentes institutions concernées (administration, banques, coopération bi et multilatérale, organismes professionnels, autorités provinciales), pour information et offre de services ;

122 - Aider à préciser et à faire évoluer les accords de collaboration avec la CCIB ;

123 - Rechercher les financements permettant de participer en capital-risque aux projets de création ou d'expansion d'entreprise ;

124 - Rechercher les financements permettant de disposer d'un fonds d'études remboursable ;

13. Résultat 3 : une nouvelle équipe de cadres, restructurée et constituée :

- en totalité de cadres hautement motivés et dynamiques,
- pour un tiers, de cadres ayant au minimum 8 ans d'expérience professionnelle, de préférence dans le secteur privé.

Activités :

Ces activités seront confiées à un consultant spécialisé en gestion des ressources humaines, engagé sur une courte durée pour appuyer l'action du Directeur du CPI dans ce domaine.

131 - Définir les profils de postes et les exigences de performances personnelles découlant de la stratégie de dynamisation du CPI.

132 - Evaluer et restructurer le personnel existant en fonction de ces critères, et orienter le recrutement des nouveaux cadres.

14. Résultat 4 : des outils de gestion de l'activité de service du CPI, comprenant :

- un tableau de bord de la Direction permettant de suivre l'activité de chaque service ;
- un système comptable permettant de chiffrer le coût des prestations ;
- un système de tarification et de facturation adapté aux différentes clientèles (administration, banque, petit ou moyen promoteur) et aux différents types de service rendu.

Activités : (responsabilité : cf § 11 et Annexe I)

411 - Collaborer avec la Direction et les responsables de service à la mise au point de ces outils qui devront être opérationnels dans les 6 premiers mois.

412 - Suivre la mise en oeuvre de ces outils, faciliter leur maîtrise par le personnel national, contribuer à les améliorer.

15. Résultat 5 : des outils de gestion des ressources humaines, comprenant :

- un organigramme opérationnel définissant les responsabilités de chaque poste ;
- un planning de l'activité permettant de suivre et contrôler l'affectation du personnel par chantier et l'avancement des travaux correspondants ;
- un système de primes visant à stimuler les performances du personnel ;
- un réseau de consultants nationaux, extérieurs au CPI, pouvant intervenir en complément du personnel permanent.

Activités : idem 411 et 412

2. Objectif immédiat n° 2

Développer les performances des services du CPI, ce qui consistera à :

- engager le Service Identification, Etudes et Réalisation dans une activité systématique d'appui à la création et à l'expansion d'entreprises, avec un taux élevé de réalisation ;
- élargir l'activité du Service Assistance en continuité avec l'orientation prise depuis 1986 ;
- mettre en place un Service d'Information Industrielle très opérationnel, contribuant aux activités d'études et d'assistance du CPI et consultable par les différents opérateurs intervenant dans la promotion des PMI au Burundi.

Critères de réussite :

- bon fonctionnement des outils mis en place
- performances annuelles minimum des services : 10 nouveaux projets d'entreprises en cours de réalisations, 10 interventions d'assistance en entreprises avec des conséquences significatives sur leur développement, 20 dossiers d'information industrielle traités et transmis.

Service Identification, Etudes et Réalisation de projets

21. Résultat 1 : une banque de pré-projets comprenant :

- une série de profils de projets décrivant les opportunités identifiées, en particulier pour les projets à caractère répétitif,
- des études sectorielles et des études d'avant-projet, réalisées sur commande de l'Administration, en vue d'analyser certains créneaux d'investissement industriel.

Activités : (responsabilité : cf. § 11 et Annexe I)

211 - Etablir un système très ouvert de contact avec les porteurs de projet et les idées de projet, par l'organisation de l'accueil au CPI, les déplacements en province, les visites en entreprise ;

212 - Faciliter les échanges avec d'autres organismes de promotion permettant d'obtenir les profils de projets réalisés dans d'autres pays en développement ;

213 - Participer à la rédaction des profils de projets (une dizaine par an au minimum), des études sectorielles et des avant-projets.

22. Résultat 2 : des supports pour assurer l'information des promoteurs d'entreprises sur les différents facteurs déterminant leurs projets : cadre réglementaire, statuts juridiques, possibilités de financement, méthodes de marketing, etc... Il s'agit de réaliser :

- une série de "cahiers d'entreprises" couvrant chaque thème
- un bulletin périodique d'information des entrepreneurs et promoteurs
- un guide du créateur d'entreprise au Burundi.

Activités : (responsabilité : cf § 11 et Annexe I)

221 - Contribuer à la mise en forme systématique des informations recueillies et de l'expérience acquise au sein des services du CPI ;

222 - Sur cette base, aider ces services à rédiger 3 cahiers d'entreprise par an, à publier un bulletin tous les 2 mois et à écrire un guide du créateur à la fin de la première année.

23. Résultat 3 : des outils méthodologiques pour les études, destinés à améliorer le pragmatisme de cette activité ainsi que son efficacité (mesurable au taux de réalisation des projets étudiés qui devrait atteindre 40 % minimum).

Il s'agit :

- de différents canevas méthodologiques permettant de préciser, selon les différentes étapes d'accompagnement du projet, les démarches d'études d'opportunité, de pré-faisabilité, de faisabilité, de dossier d'agrément, de dossier bancable ;

- des instruments nécessaires au suivi du projet, à intégrer dans la démarche d'étude ;

- d'une grille de critères d'évaluation mise au point en collaboration avec la cellule PME de la CCIB ;

- d'un guide pratique des études de marché, adapté au contexte local ;

- d'un manuel actualisé du coût des facteurs ;

- d'une check-list des erreurs à éviter ;

- de logiciels de simulation des projets d'entreprise.

Activités : (responsabilité : cf § 11 et Annexe I)

231 - Encadrer la réalisation des études commandées par les promoteurs (minimum 15 par an), et à cette occasion promouvoir une démarche basée sur le dialogue constant avec le promoteur, le réalisme des prévisions économiques, la pertinence des choix techniques et la prise en compte du risque ;

232 - En cohérence avec cette démarche, mettre au point avec le personnel national les différents outils méthodologiques cités, dans le courant de la première année. Pour chaque outil une cellule de travail sera constituée avec les homologues concernés, qui sera responsable de sa mise au point dans les délais fixés par le plan de travail ;

233 - Faciliter la maîtrise de ces outils par le personnel national, contribuer à les améliorer et à les réactualiser ;

24. Résultat 4 : un système de facilitation du financement des projets, développé par le CPI en tant qu'intermédiaire entre le promoteur et le réseau bancaire.

Activités : (responsabilité : cf §11 et Annexe I)

241 - Mener une politique continue de relations publiques et de concertation avec les responsables des banques et organismes financier, visant à faciliter le traitement des dossiers ;

242 - A la suite d'une enquête dans le secteur bancaire, dresser le bilan exhaustif des modalités de crédits offertes aux entrepreneurs (conditions de prêts, critères d'évaluation des dossiers, procédures d'accès,...) ;

243 - Rechercher avec les promoteurs et les organismes financiers les moyens de mobiliser l'épargne locale à des fins productives ;

244 - Expérimenter et développer, à partir du suivi des projets en cours, certaines mesures de sécurisation des dossiers : progressivité de l'investissement, consolidation des prévisions de marché et des choix techniques, dispositifs variés pour contrôler l'exécution de l'investissement et garantir les remboursements.

25. Résultat 5 : une équipe spécialisée dans l'assistance à l'installation et au lancement de nouvelles entreprises. Cette équipe composée de 2 ingénieurs du CPI bénéficiera également de la collaboration :

- du Service Information Industrielle pour faciliter les négociations avec les fournisseurs ou avec d'éventuels partenaires industriels ;

- d'un réseau d'experts techniques disponibles au Burundi, hors CPI.

L'expérience acquise par cette équipe sera systématisée à travers la rédaction d'un guide d'ingénierie pour la réalisation des projets.

Activités : (responsabilité : cf § 11 et Annexe I)

251 - Assister la réalisation physique d'une dizaine de nouveaux projets par an, et à cette occasion, transférer la compétence en ingénierie d'installation et de lancement de production aux ingénieurs du CPI, et la transcrire dans un guide ;

252 - Rechercher dans le secteur privé et dans l'environnement institutionnel du Burundi, les compétences techniques mobilisables au cas par cas.

Service Assistance

26. Résultat 6 : des outils pour l'assistance aux entreprises existantes. Il s'agit des moyens de travail destinés à renforcer la capacité d'intervention du Service Assistance du CPI :

- documentation spécialisée
- méthodologies et logiciels de diagnostic, de comptabilité, de rentabilité prévisionnelle
- logiciels spécifiques par branche d'activité
- base de données sur les PMI nationales

Activités : (responsabilité :cf § 11 et annexe I)

261 - Aider les cellules de travail constituées au sein du personnel national à mettre au point chacun de ces outils, à en maîtriser le maniement et à former le reste du personnel à leur utilisation .

27. Résultat 7 : des services d'assistance offerts aux entreprises existantes. Le principal résultat concerne le rythme et l'efficacité des interventions en entreprises en vue d'offrir :

- diagnostic et conseil en gestion et comptabilité, dans 10 entreprises par an au minimum ;
- diagnostic et conseil en organisation de la production et maintenance, dans 5 entreprises par an minimum ;

Ces relations d'assistance devront aboutir à des **accords de partenariat stratégique** (2 par an les 2 dernières années) avec certains clients du CPI désirant être conseillés en permanence sur l'évolution de leur entreprise dans un environnement fluctuant.

Enfin le CPI offrira aux entrepreneurs certains produits destinés à compléter son assistance directe :

- la possibilité d'utiliser en location les logiciels CPI (30 % du temps d'occupation)
- le bulletin d'information sur l'environnement (un numéro tous les deux mois)
- des dîners-débats autour des problèmes de développement de l'entreprise (3 par an)
- des modules de formation intra-entreprise sur la gestion, le management, la production et la maintenance (10 par an)
- des séminaires intra-entreprises de formation à la gestion organisés en collaboration avec le CFP (1 par an)
- des guides de gestion adaptés au contexte socio-culturel et aux différentes tailles d'entreprises (2 versions)

Activités :(responsabilité : cf § 11 et Annexe I)

271 - Elargir progressivement la cible des interventions en entreprise, tout en privilégiant la qualité du service, le choix d'entreprises réceptives à l'assistance, et le maintien des relations établies ;

272 - Sur la base de la notoriété croissante de ce service du CPI, organiser sa publicité au sein du secteur privé et de l'environnement institutionnel, passer progressivement à la facturation des prestations, et faire évoluer l'activité d'assistance vers des accords de partenariat stratégiques ;

273 - A l'occasion de ces interventions, former les cadres du CPI aux attitudes psychologiques propres au métier de conseiller d'entreprise ;

274 - Aider le personnel national à concevoir et mettre en oeuvre les différents produits CPI offerts en assistance aux entrepreneurs, dans les délais impartis par le plan de travail .

Service Information Industrielle

28. Résultat 8 : un système de gestion de l'information industrielle disponible au CPI, constitué :

- d'un fonds documentaire enrichi par une série de manuels spécialisés, de dossiers sur les technologies, de documents provenant de la littérature grise des organismes travaillant dans la promotion industrielle ;

- d'un système de classement permettant un accès rapide aux informations issues de la banque de profils de projets, des études réalisées par le CPI, dans le fonds documentaire ;

- d'un fichier mémorisant les contacts établis avec les fournisseurs, les partenaires, les bureaux, les consultants, les organismes d'information technique, afin de construire progressivement le réseau d'informateurs du CPI ;

Activités : (responsabilité : cf § 11 Annexe I)

281 - Définir, en correspondance avec différents organismes spécialisés, la liste des titres à acquérir en documentation ;

282 - Organiser des méthodes de classement bien adaptées aux besoins de consultation, partiellement informatisées, et en faciliter la maîtrise par le personnel national.

283 - En matière d'information commerciale, établir une relation de collaboration avec le projet Gestion des Importations (BDI/61/30) exécuté par la CNUCED/GATT au sein du Ministère du Commerce et de l'Industrie.

29. Résultat 9 : l'accès à un réseau international d'informateurs par l'intermédiaire de relations contractuelles avec un bureau Européen et un bureau Asiatique susceptibles de fournir, sur demande du CPI, les informations industrielles non disponibles sur place. L'information ainsi collectée, sera traitée "sur mesure" en fonction du problème posé et comprendra :

- des profils de projets réalisés
- des données sur les produits et équipements disponibles à l'étranger
- des adresses de fournisseurs
- des CV d'experts techniques
- les termes du choix entre les alternatives technologiques
- les conditions de rentabilité, de savoir-faire, de maintenance
- des contacts avec des partenaires industriels

Activités :

Il est impossible au service documentation du CPI de couvrir tout l'éventail des besoins en information industrielle. Or l'obtention d'informations non disponibles sur place s'avère difficile et constitue un goulot d'étranglement qui freine considérablement l'activité du CPI et des autres opérateurs concernés par la promotion industrielle. Pour résoudre ce problème central avec le maximum d'efficacité, le projet établira un partenariat contractuel avec 2 bureaux étrangers (un en Europe, un en Asie) spécialisés dans la collecte et le traitement de l'information industrielle, et connectés avec un large réseau international d'informateurs dans ce domaine.

Cette relation de sous-traitance devra pouvoir se transformer en fin de projet, en un partenariat contractuel entre ces bureaux et le CPI.

291 - Réaliser, en collaboration avec les experts ONUDI et les cadres du Service Information Industrielle, une enquête sur les besoins en information industrielle des entrepreneurs installés et des promoteurs identifiés ;

292 - Fournir, sur demande spécifique du projet et du CPI, l'information industrielle requise par les services du CPI ou les opérateurs locaux. L'information collectée dans un réseau international sera traitée pour correspondre au cahier des charges de l'entreprise à créer ou à développer, et sera transmise sous forme de "dossier question-réponse", au rythme minimum d'une vingtaine de dossiers par an et par bureau ;

293 - Collaborer avec les experts ONUDI, à l'occasion de missions courtes, pour transférer au CPI la maîtrise de cette fonction de repérage et de traitement de l'information ;

3. Objectif n°3

Renforcer la technicité et l'expertise des cadres du CPI dans les différents domaines d'activité : promotion de nouvelles PMI, assistance aux PMI existantes, information industrielle .

Critères de réussite :

- niveau de compétence atteint par les différents cadres du CPI
- capacité des cadres à prendre en charge l'intégralité des activités développées par le projet
- autonomie complète des cadres pour faire fonctionner le CPI conformément aux objectifs visés par le projet

31. Résultat 1 : une équipe de cadres formés de façon intensive pour remplir efficacement leurs fonctions au sein du CPI.

Activités :

La formation au jour le jour, dispensée dans le cadre de la relation entre experts ONUDI et cadres du CPI, est fondamentale mais l'expérience montre qu'elle est insuffisante pour atteindre l'objectif visé. Une formation de qualité suppose, pour être menée à bien, une approche méthodologique et une pratique pédagogique spécifiquement adaptées au domaine de la promotion industrielle. Pour cela, il est nécessaire de faire appel à l'intervention en sous-traitance d'un bureau expérimenté dans la formation des conseillers de PMI et ayant développé les supports et les modules pédagogiques adéquats. Ce bureau pourra mobiliser une équipe homogène de formateurs spécialisés, dont les interventions s'articuleront avec l'action quotidienne des experts ONUDI, au sein du cadre cohérent d'un programme de formation établi "sur mesure".

311 - Définir de façon détaillée un plan de formation "à la carte" des cadres du CPI. Ce programme s'inspirera des recommandations contenues dans le diagnostic de l'APRODI, et sera construit en fonction des différents profils de poste de l'organigramme et de la stratégie de développement du CPI. Le contenu de la formation, pondéré en fonction des postes, portera sur :

- l'identification d'opportunités de projet
- le choix et le conseil technologique
- la réalisation des études technico-économiques préalables
- l'assistance à la création d'entreprise
- l'assistance à la gestion
- l'assistance en production-maintenance
- l'information industrielle
- la gestion d'une documentation
- l'utilisation de l'outil informatique

312 - Exécuter ce plan de formation, qui s'appuiera de façon cohérente sur :

- des stages à l'étranger au sein d'organismes spécialisés dans la promotion de la PMI ;
- des stages au sein de PMI à l'étranger ;
- un programme de formation-action basé sur l'activité réelle et quotidienne des cadres et encadré par les missions successives des formateurs du bureau contracté.

H. STRATEGIE DU PROJET

1. Bénéficiaire direct

Le CPI (Centre de Promotion Industrielle) est l'organisme bénéficiant de l'assistance PNUD/ONUDI.

Cet organisme dispose actuellement :

- d'une équipe de 11 cadres de niveau universitaire, de compétence et d'expérience inégales ;
- de l'infrastructure nécessaire à l'activité : ligne télex, micro-ordinateurs, réseau de contacts étendu, ...

2. Stratégie du projet

a) Apporter au CPI les outils (stratégie, management, méthodologies, critères de performance, qualification du personnel, alliances) qui lui permettront de rendre aux PMI existantes et promoteurs potentiels (bénéficiaires-cibles) les services dont ils ont besoin ;

b) éviter toute forme d'assistance de substitution, et viser surtout le transfert complet des compétences en vue d'atteindre l'autonomie de la structure et de son personnel dans leur relation de service aux entrepreneurs nationaux.

3. Modalités d'exécution

L'organisme de contrepartie est le CPI et son directeur assure la Direction national du projet. L'exécution du projet s'appuie sur :

- la présence de 3 experts ONUDI sur toute la durée du projet ;
- l'intervention en sous-traitance de bureaux spécialisés en formation et en information industrielle ;
- des missions de consultants sur courte durée pour renforcer certains aspects techniques ;
- l'intervention de consultants nationaux ;
- des bourses et voyages d'études ;
- les équipements nécessaires : voitures, télécopieur, logiciels, documentation, ...

I. ENGAGEMENT DU PAYS HOTE

- Maintien, pendant la durée du projet, du budget actuel du CPI qui constitue la contrepartie nécessaire à la réussite de l'assistance et à la durabilité de ses résultats ;

- Dispositions nécessaires pour que le personnel formé par le projet dispose d'un niveau de qualification suffisant et soit incité à rester au CPI à l'issue de la formation : restructuration du personnel, facturation des services, octroi de primes de rendement.

J. RISQUES

1. Facteurs risquant d'emblée de retarder considérablement ou d'empêcher la réalisation des résultats et des objectifs du projet.

- aucun

2. Facteurs risquant progressivement de retarder considérablement ou d'empêcher la réalisation des résultats et des objectifs du projet :

- Insuffisance de rigueur de la part de la Direction du CPI dans l'application d'un plan d'évaluation -restructuration du personnel visant à constituer une équipe de cadres expérimentés et dynamiques ;

- Blocage administratif concernant l'octroi au personnel du CPI de primes de rendement destinées à stimuler leur motivation ;

- Insuffisance de rigueur de la part de l'ONUDI, dans le recrutement d'experts compétents et bons pédagogues, dans les délais de mise à disposition, et la durée des contrats.

K. APPORTS**1. Budget minimal**

	Apports nationaux (1 FBu = 0,008 \$ E.U.)	Apports extérieurs (dollars des E.U.)	
Personnel	80 000 000 FBu	1 495 250	
Sous-traitance		35 000	(formulation projet)
		195 000	(info indus)
Formation		170 000	(formation)
Equipement	15 000 000 FBu	150 000	
Divers	5 000 000 FBu	126 000	
		55 000	
TOTAL	100 000 000 FBu	2 226 250	\$ U.S.

2. Observations éventuelles sur les apports susceptibles de soulever des problèmes généraux :

- aucune

Principal responsable
du présent cadre de formulation :

Signature

Nom :

Titre :