



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

Distr. RESTREINTE

18587

DP/ID/SER.B/678
3 septembre 1990
Original : FRANCAIS

PROMOTION INDUSTRIELLE ET TRANSFERT
DE TECHNOLOGIE

DP/BDI/81/008

BURUNDI

Rapport final*

Etabli pour le Gouvernement du Burundi par l'Organisation
des Nations Unies pour le développement industriel,
agent d'exécution pour le compte du Programme
des Nations Unies pour le développement

Backstopping Officer: I. de Pierpont, Institutional Infrastructure Branch

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
Vienne

* Document n'ayant pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

V.90-87434 0481H

2/26

AVERTISSEMENT

Le projet BDI 81/006, a pris directement la suite du BDI/77/006, terminé le 31 Décembre 1981. Il s'agit en fait d'une nouvelle phase de ce dernier, qui s'est déroulée jusqu'au 30 Juin 1987, soit pendant exactement six ans et demi.

Pour la bonne règle, il est d'usage qu'un rapport final soit présenté, en forme de recommandations, afin de tirer les enseignements du travail effectué pendant cette période.

Il faut cependant signaler que le présent document a été rédigé assez longtemps après que le dernier CTF intérimaire ait quitté le Burundi. C'est pourquoi, l'auteur n'a pas eu à sa disposition tous les éléments nécessaires; certains documents ayant été égarés, notamment après que le CPI ait déménagé ses anciens de locaux. Il demande par avance au lecteur de vouloir bien l'excuser des oublis et imprécisions de détail qui auraient pu s'y glisser de ce fait.

D'autre part, l'absence d'une partie des rapports intermédiaires, notamment des rapports sur l'avancement du projet, nous a conduit à insister davantage sur la partie historique, afin de combler certaines lacunes qui auraient pu subsister, de laisser une trace définitive de la façon dont les activités se sont déroulées tout au long des 78 mois qu'a duré le projet, et de garder en mémoire ses origines assez particulières, dont les conséquences permettent d'expliquer certaines dispositions qui furent adoptées, ainsi qu'une partie des événements qui lui ont succédé.

SOMMAIRE

	Pages
I. INTRODUCTION	5
A)- Historique du Projet.	5
B)- Le Centre de Promotion Industrielle.	7
1. Les origines,	7
2. Le personnel à l'origine,	7
3. Organisation et Structure théoriques.	8
C)- Les moyens mis à la disposition du Projet.	9
II. LES OBJECTIFS	11
A)- Concernant le Projet proprement dit,	11
B)- Concernant le CPI,	13
C)- Concernant le volet "Transferts de technologies"	14
III. LES RESULTATS	15
A)- Concernant le Projet proprement dit	15
1. Etudes de projets industriels	15
2. Petites industries et artisanat	16

3. Actions de formation	17
B)- Concernant plus particulièrement le CFI	20
C)- Concernant le projet "Transfert de technologies"	23
IV EVALUATION DU PROJET ET CONCLUSIONS	24
V. PRINCIPALES RECOMMANDATIONS.	27
VI. ANNEXES.	30
Annexe I : Projets identifiés et/ou étudiés par le C.P.I. entre 1982 et 1987	30
Annexe II : Entreprises assistées par le C.P.I. entre 1984 et 1987	33
• Annexe III : Organigrammes du C.P.I.	35

I. INTRODUCTION.

A. Historique du Projet.

Il ne s'agit pas en réalité d'un seul projet, mais de deux projets consécutifs, dont les origines sont légèrement différentes. Le premier, qui s'est terminé le 31 Décembre 1981, s'était déroulé dans le cadre du projet BDI/77/006 "Promotion Industrielle".

Ce projet fonctionnait depuis 1977, date à laquelle il avait succédé à un autre projet déjà existant. Il était placé sous l'égide du Ministère du Commerce et de l'Industrie, et plus spécialement de ses deux départements de l'Industrie et de l'Artisanat. Son but était de réaliser, en collaboration avec ces deux départements, des études de projets industriels, ainsi que des opérations de promotion.

A ce titre, le Projet a obtenu des résultats satisfaisants. On trouvera dans le Chapitre III du présent rapport, un rappel des principales réalisations.

Toutefois, le cadre administratif au sein duquel évoluait le Projet BDI/77/006, s'est vite révélé trop étroit. C'est pourquoi, dès l'année 1980, le CTP de l'époque avait été amené à suggérer la création d'un organisme spécialisé, qui regrouperait l'ensemble des activités d'études, de promotion et d'assistance aux entreprises industrielles: Ce fût le "CENTRE DE PROMOTION INDUSTRIELLE".

Le Gouvernement du Burundi, après avoir reconnu le bien fondé de cette proposition, a donc créé le CPI par un décret du 5 Mai 1981, conforme, dans ses grandes lignes, à la dite proposition.

Le Centre est devenu opérationnel à partir de Janvier 1982.

Parallèlement, le Projet est entré dans une nouvelle phase, conforme à cette transformation. Le Projet BDI/81/008, a donc pris tout naturellement le relai du Projet BDI/77/006.

Il prévoyait une aide accrue et plus diversifiée que le précédent. Il intégrait également un volet spécifique, "Transfert de technologie", et devenait de ce fait, mieux adapté que le précédent aux besoins propres du BURUNDI.

Toutefois, les problèmes de trésorerie du PNUD, ont amené - avec l'accord du Gouvernement - une restriction sévère dans les moyens mis à la disposition du Projet en 1982. De leur côté, les ressources humaines et les moyens matériels consacrés par le Gouvernement au CPI, sont restés en deçà de ce qui avait été initialement prévu.

Du fait de ces restrictions budgétaires, le CPI et le Projet sont restés en position d'attente pendant l'année 1982, et n'ont pas pu réaliser pleinement les objectifs qui leur avaient été assignés.

Ces origines très particulières, ainsi que les problèmes qui se sont posés dès le début, n'ont pas manqué de peser, comme nous allons le voir, tant sur le déroulement du Projet, (concernant notamment les résultats de certaines actions qui avaient été prévues à l'origine, pour être confiées à des consultants), que sur le rôle du CPI.

B. LE CENTRE DE PROMOTION INDUSTRIELLE

1. Les origines :

Comme on vient de le voir, le premier objectif du projet, a été la constitution, la mise en route, et l'assistance du CENTRE DE PROMOTION INDUSTRIELLE.

A partir d'une suggestion de l'ONUDI, le CPI avait été créé par décret n° 100/122, du 5 Mai 1981, sous la forme d'Etablissement public à caractère industriel et commercial.

Il avait fonctionné jusqu'en Mars 1982 dans les propres locaux du Ministère du Commerce et de l'Industrie. Il s'est par la suite installé physiquement dans de nouveaux locaux, ce qui lui a permis d'avoir une personnalité plus marquée vis à vis des tiers, et de commencer son existence comme entité indépendante.

2. Le personnel à l'origine :

La première année du projet a donc été consacrée à ce démarrage, et à la formation du personnel, qui a bénéficié de plusieurs sessions intensives, et de l'accompagnement sur le terrain. Cinq cadres du Burundi ont soutenu le nouvel organisme à ses débuts. Ce sont :

- . Astère GIRUKWIGOMBA , Directeur général,
- . Egide NZEYIMANA, économiste,
- . Mathieu NDIKUMWAMI, économiste,
- . Léocadie BUTUNUNGU, économiste, et
- . Béatrice BOYAYO, juriste.

Il est intéressant de noter que ces trois derniers cadres appartaient toujours au CPI en 1987, date de la fin du Projet. Quant au Directeur Général, il a été dès la première année appelé à d'autres fonctions, et n'a été remplacé que dans le courant de 1983.

3. Organisation et structure théoriques :

Le Document de Projet, donne un certain nombre d'indications, sur la façon dont le CPI devra être structuré, du moins à l'origine.

Il est intéressant de reprendre la formulation utilisée dans ce Document :

".....Compte tenu de la modicité des ressources nationales, de la faible disponibilité en personnel qualifié pour ce genre d'activités ainsi que du nombre réduit des opportunités de création d'industries, dans une première étape, la structure du Centre devra rester légère et souple.....Au fur et à mesure de la formation des responsables du Centre et de la recherche de nouvelles ressources pour ce Centre, l'équipe nationale pourra se renforcer et prendre plus d'indépendance....."

Suit la structure envisagée pour le CPI, dont le schéma est le suivant :

1) **Directeur Général** : Il oriente l'activité du Centre et a directement sous ses ordres un Directeur Technique, et un Responsable Administratif.

2) **Directeur Technique** : Il coordonne les activités des six Sections du CPI, qui sont :

a) Section études et promotion :

Trois chargés d'études ayant si possible des spécialisations complémentaires =

- Un économiste d'entreprise,
- Un ingénieur industriel,
- Un spécialiste en études de marchés.

b) Section transferts de technologies :

- Un spécialiste, de préférence de formation juridique, chargé de suivre et de conseiller les négociations et le suivi des contrats de fournitures, (Know how).

c) Section suivi et encadrement des entreprises :

- Un conseiller de gestion (ayant des connaissances de comptabilité);
- Un spécialiste industriel ayant des connaissances de mécanique;
- Un spécialiste en construction.

d) Section artisanat :

Plus spécialement chargée de s'occuper des entreprises artisanales.

e) Services techniques :

Il serait souhaitable, dans la mesure où le niveau d'activité le permettrait, d'envisager la création d'une section de dessin et d'une section de reprographie.

f) Services documentaires :

Un bibliothécaire documentaliste, chargé de réunir et mettre à jour des documentations techniques afin d'informer les services opérationnels et les entreprises clientes.

3) Responsable Administratif : Chargé de l'infrastructure du Centre: Comptabilité, dactylographie, véhicules, plantons etc....

On verra dans le paragraphe suivant ("les moyens mis à la disposition du projet"), pour quelle raison cette structure est restée à l'état théorique, et pourquoi la structure provisoire qui, en fait, a été mise en place dès le début, est resté inchangée pendant toute la durée du Projet.

C. Les moyens mis à la disposition du projet :

Il était initialement prévu que le Centre bénéficierait d'un solide appui de l'ONUDI dès sa création, afin de pouvoir démarrer rapidement.

Toutefois, les restrictions apportées aux crédits mis à la disposition du Burundi par le PNUD dans le cadre du CIP III, ont sérieusement entamé les ambitions qui avaient été fondées sur le Projet à l'origine :

Les 904,800 U.S. Dollars prévus pour la première année, ont dû être ramenés à 295,704 dollars.

Ces mesures restrictives, ont amené le Gouvernement et le Pnud à revoir d'un commun accord les priorités précédemment établies. Le démarrage du Projet a ainsi été repoussé de deux ans. L'assistance PNUD/ONUDI a dû rester en position d'attente jusqu'à fin 1983.

Les dotations du CPI concernant les apports en personnel et en moyens matériels, établis après cette révision budgétaire, sont consignées dans le document de projet et approuvées par toutes les

parties en présence. Elles prévoient de la part des organismes internationaux, l'apport d'un économiste industriel, conseiller technique principal, qui assure seul l'appui de l'ONUOI au CPI, auquel s'ajoute un expert en minoterie affecté à la Minoterie de Muramvya, et un expert en PMI, spécialement affecté au département de l'artisanat. Ces deux derniers experts n'ont par conséquent pas pu participer aux activités du Centre.

Il faut noter que les structures données par le Gouvernement, sont également restées en deçà de ce qui était prévu. Alors que, d'après le document de projet, il était prévu d'engager :

- . Un Directeur Général,
- . Un Directeur Technique,
- . Deux économistes,
- . Un Ingénieur industriel, et
- . Un spécialiste en études de marchés

pour la seule section "Etudes et Promotions".

Le Centre s'est doté en fait de :

- . Un Directeur Général à temps partiel, et
- . Quatre agents techniques, dont 1 formé et compétent, et 3 débutants, sans spécialisation ni expérience, directement sortis de l'Université, deux avec des diplômes économiques, et un juriste.

Mentionnons en outre le personnel d'appui, comprenant deux secrétaires, un enquêteur, et un chauffeur.

II. LES OBJECTIFS

On peut classer les objectifs assignés au Projet BDI/81/008, tels qu'ils figurent dans le Document de projet, en trois catégories :

A. OBJECTIFS CONCERNANT LE PROJET PROPREMENT DIT

1. Aider à la mise en route et au développement du Centre de Promotion Industrielle en participant, avec la collaboration du personnel du Centre, aux tâches de :
 - a) identifier et préétudier les projets industriels "factibles" dans le cadre des directives élaborées par le plan;
 - b) étudier la "factibilité" des opportunités identifiées et mettre en forme des projets bancables et réalisables;
 - c) rechercher des promoteurs pour assumer la gestion des entreprises; assurer éventuellement leur formation en matière de gestion;
 - d) aider les promoteurs à présenter leurs dossiers de financement aux organismes financiers, et éventuellement à négocier les transferts de technologie;
 - e) aider les entreprises en cours de création ou déjà en activité, à résoudre leurs problèmes, tant dans le domaine de l'organisation et de la gestion, que dans les domaines techniques.
 - f) organiser et promouvoir la formation des chefs d'entreprises et cadres dans les domaines de la gestion industrielle;
 - g) organiser et gérer des parcs et domaines industriels.
2. En liaison avec les fonctionnaires du Département de l'Industrie, faire une évaluation et préparer une mise au point de la législation concernant les transferts de technologie, la Propriété industrielle, et les investissements étrangers.
3. Les experts du Projet assurent la formation du personnel national pour la réalisation de ces objectifs.

A la suite de la Revue Tripartite du 14 Octobre 1983, il a été décidé d'apporter quelques aménagements aux objectifs du Projet "Promotion Industrielle et Transfert de Technologie", afin de mieux harmoniser le Projet avec les objectifs du développement industriel, tels qu'ils sont exprimés dans les troisième et quatrième plans quinquennaux.

Si l'objectif primordial reste toujours de contribuer à la mise en route et à l'organisation du Centre de Promotion Industrielle, le document de projet révisé ajoute "...ainsi qu'au développement des petites et moyennes entreprises".

De cet objectif primordial, découlent huit objectifs immédiats, au lieu de sept en 1982. Ce huitième objectif est le suivant :

"Former des cadres nationaux et des techniciens burundais dans le domaine des PME".

B. OBJECTIFS CONCERNANT LE CPI

La création du CPI, répondait, dans l'esprit de l'ONUUDI aussi bien que dans celui du Département de l'Industrie, à la nécessité de séparer les activités purement administratives des activités promotionnelles, et de dynamiser ces dernières, en les confiant à un organisme qui aurait une plus grande liberté d'action et ne serait pas soumis aux règles de la procédure administrative,

Les objectifs fixés au Centre de Promotion Industrielle, sont les suivants :

- Mener, pour son propre compte ou pour le compte de tiers, des études de projets de développement industriel;
- Apporter son assistance et ses conseils aux entreprises industrielles qui en font la demande, notamment dans la négociation avec les partenaires étrangers;
- Construire et gérer des parcs industriels;
- Acquérir, pour son propre compte ou pour le compte de tiers, des technologies nouvelles;
- Effectuer toute recherche industrielle et faire des essais de laboratoire;
- Collecter et diffuser auprès des investisseurs, des informations sur les possibilités, conditions, lois, politiques et procédures relatives à l'investissement industriel;
- Créer et animer des centres de formation professionnelle et de perfectionnement pour les cadres du secteur industriel;
- Effectuer toute autre mission en rapport avec son objectif qui lui serait confiée par le gouvernement.

C. OBJECTIFS CONCERNANT LE VOLET "TRANSEERTS DE TECHNOLOGIES"

L'ensemble géographique constitué par la région des Grands Lacs, s'est trouvé démembré après l'acquisition des indépendances. Le Burundi s'est alors trouvé dans l'obligation de rechercher un nouvel équilibre industriel, et de reconstruire son économie sur de nouvelles bases, axées spécialement sur :

- la mise en valeur des ressources naturelles;
- la substitution d'importations.

Dans cette optique, il est prévu que le Projet accorde une "considération spéciale" au développement de la coopération entre pays en développement. En particulier, il lui est demandé d'accorder une attention prioritaire au développement de projets industriels communautaires, dans le cadre de la Communauté Economique des Pays des Grands Lacs, et celui de l'organisation du Développement du Bassin de la Kagera.

Il doit également accorder une importance particulière aux échanges d'expériences avec les organismes similaires des pays en développement.

III. LES RESULTATS

A. RESULTATS CONCERNANT LE PROJET PROPREMENT DIT

Tout d'abord, il importe de souligner que l'objectif primordial assigné au projet BDI/81/008 a été atteint. Le Centre de Promotion Industrielle a été créé. Si, de par sa structure et son impact auprès des entreprises, il n'est pas aussi ambitieux que ses promoteurs l'avaient pensé au départ, il n'en reste pas moins que le CPI existe.

C'est maintenant une Institution établie, valable et organisée, qui fonctionne activement depuis 1984. On n'en veut pour preuve que le nombre croissant, depuis lors, des projets industriels identifiés. (Voir ci-dessous, paragraphe "B").

1. Etude et mise en route de projets industriels :

Le Projet BDI/81/008, a, dès le début de ses activités, participé activement à l'étude et à la mise en route de projets industriels.

La méthode de travail adoptée, a été la suivante :

- Le Projet, composé d'un groupe d'experts permanents (économistes ou ingénieurs travaillant en liaison avec les membres de l'organisme de contre-partie) :
 - . identifie des opportunités industrielles,
 - . établit des études de faisabilité.
- Quand l'importance ou la technicité du projet le justifie, un consultant spécialiste est alors demandé à l'ONUDI pour compléter ce travail, soit au niveau de la préparation, soit à celui de l'exécution.

Le Projet 81/008, fait office d'organisme de soutien :

- . Quand la venue d'un consultant sectorialiste est nécessaire, il prépare son travail, établit les termes de référence, pousse l'étude aussi loin qu'il est nécessaire.
- . Après son départ, il assure l'évaluation, le suivi, et l'exécution des recommandations des consultants, jusqu'à ce que le projet soit pris en charge par le promoteur.
- . Dans ce cas, les experts ONUDI peuvent se transformer, avec le

personnel de l'organisme de contre-partie, en conseillers de l'entreprise, pour assurer le suivi de l'action.

- L'application de ce schéma de travail, a permis au Projet ONUDI de participer de façon active à la création d'un grand nombre de projets industriels, dont on verra le détail au chapitre suivant.

On se contentera de citer ici des projets importants, concernant l'ensemble de secteurs économiques, et qui contribuent grandement au développement industriel du Burundi :

- . Tourbe,
- . Chaux,
- . Briqueterie,
- . Tannerie,
- . Verrerie mécanique (bouteillerie),
- . Minoterie,
- . Plantes médicinales.

D'autres projets, cependant, sur lesquels on avait reposé quelques espoirs, ont dû être laissés en attente, leur viabilité paraissant par trop incertaine :

- . Fabrique de chaussures,
- . Fonderie,
- . Etc.....

2. Petites industries et artisanat :

Dans le cadre du financement du fonds d'équipement des Nations-Unies (FENU), le Projet a aidé le Département de l'artisanat à élaborer un grand nombre de projets de petites industries. Certains n'ont pas obtenu le succès escompté, mais d'autres ont fonctionné correctement. Citons par exemple :

- . LAMEBU
- . FABRICHIM
- . FAPPAL

- . STUDIO PHOTOGRAPHIQUE
- . BOULANGERIE DE NGAGARA
- . AUBERGE DE KAYANZA
- . FOUR A CHAUX DE MOSSO
- . BROSSERIE DE BUKEYE
- . Etc.....

Le Département de l'artisanat, avec l'assistance de l'ONUOI, a également élaboré d'autres projets pour la promotion de l'artisanat :

- . Centre de services de Gitega
- . Four à kaolin de Vyerwa
- . Four à chaux à Ngozi
- . Centres de promotion de l'artisanat pour les réfugiés dans le cadre des actions du H.C.R.
- . Etc....

3. Actions de formation :

a) Cadres et techniciens du CPI =

12 cadres et techniciens CPI ont été formés à l'étranger pendant la durée du Projet, dans les disciplines suivantes :

- . Transfert de technologie;
- . Perfectionnement en méthodes et techniques de gestion;
- . Propriété industrielle dans les pays de la CEPGL;
- . Maintenance industrielle;
- . Négociation de contrats et transfert de technologie;
- . Perfectionnement en identification, préparation, et évaluation des projets de développement industriel;
- . Développement des PME;

b) Cadres et techniciens d'entreprises =

19 cadres et techniciens d'entreprises sont allés se perfectionner à l'étranger, sous l'égide de l'ONUDI. La plupart ont effectué des stages dans des entreprises européennes sur les thèmes suivants :

- . Transfert de technologie (fabrication de cycles);
- . Briqueterie industrielle;
- . Fabrication de sucre;
- . Menuiserie industrielle;
- . Techniques de tannage;
- . Industries agro-alimentaires en Afrique;
- . Entretien et conduite d'un four à fusion de verre;
- . Perfectionnement en fabrication de bouteilles;
- . Perfectionnement dans l'industrie du froid et du conditionnement d'air;
- . Gestion et marketing dans les imprimeries et arts graphiques;
- . Gestion commerciale et marketing dans l'industrie des plastiques;
- . Production d'oxygène comprimé;
- . Maintenance des machines utilisées pour la fabrication des sacs en plastique;
- . Fabrication industrielle de carrelages en ciment;
- . Production de pointes et de fil de fer barbelé;
- . Maintenance des équipements de production des produits pharmaceutiques;
- . Technique de montage de bicyclettes.

c) Formation interne

Quatre cadres du CFI et le Directeur général, ont participé à un programme de formation interne, organisé par l'ONUDI sur l'informatique.

Ces stages comprenaient cinq volets :

- Traitement de l'information;
- Eléments de programmation en Basic;
- Gestion informatisée de projets;
- Traitement de textes;
- Statistiques et graphiques.

Un séminaire a également été organisé par le projet ONUDI au cours de l'année 1986 sur, la "Gestion financière à court terme" auquel ont participé 19 responsables d'entreprises; ainsi qu'un dîner-débat sur la micro-informatique appliquée à l'Entreprise.

Enfin, une enquête a été organisée au cours de cette même année, auprès de 60 entreprises, sur l'identification des besoins en formation.

B. RESULTATS CONCERNANT PLUS PARTICULIEREMENT LE CPI

Afin de mieux se rendre compte de la progression du CPI depuis son démarrage effectif en 1984, jusqu'à la fin du Projet en 1987, les résultats seront présentés au niveau de chaque année :

1984 =

Pendant l'année 1984, 20 projets ont été étudiés, parmi lesquels:

- 3 en sont au stade de réalisation;
- 11 sont terminés;
- 5 sont en cours d'exécution;
- 1 est en suspens.

Deux actions d'assistance en gestion sont en cours :

1. A la minoterie de Muramvya = Comptabilité générale et analytique;
2. A la Société Nationale des peaux = Comptabilité générale et analytique, gestion des stocks, et gestion de la trésorerie.

Ainsi que six actions en assistance technique (pour le détail, se reporter en annexe).

1985 =

31 projets ont été étudiés, parmi lesquels :

- 9 sont terminés;
- 17 sont en cours;
- 5 sont abandonnés.

Trois actions d'assistance en cours :

- . Minoterie de Muramvya (suite);
- . Société Nationale des Peaux (suite);

. Régie des Oeuvres Universitaires = Gestion des Stocks,
système de contrôle interne, modèle pour cahier des
charges.

1986 =

Cette année-là, voit la création de deux "Services", au sein du
CPI. Le "Service Etudes et Réalisations de Projets", et le
"Service assistance aux Entreprises".

- Service Etudes et Réalisations de Projets :

30 projets ont été étudiés, parmi lesquels :

- . 5 sont en cours de réalisation;
- . 10 sont réalisables, les promoteurs étant à la
recherche de financements;
- . 10 sont terminés;
- . 5 sont déconseillés;

- Service Assistance :

Assistance en gestion (9 entreprises nouvelles);

Assistance technique (2 entreprises dont 1 nouvelle);

Assistance juridique (rédaction des Statuts de Société pour
deux entreprises).

1987 =

1987 voit la naissance d'un troisième "Service" au sein du CPI,
le "Service Informations et Documentation Industrielles".

- Service Etudes et Réalisations de Projets :

31 projets ont été étudiés en 1987, parmi lesquels :

- . 4 sont en cours de réalisation;
- . 8 sont terminés;

- . 15 sont en cours d'étude;
- . 4 ont été abandonnés pour cause de non rentabilité.

- Service Assistance :

Au total, 11 actions, dont 6 terminées et 5 en cours, se sont déroulées en 1987. Elles ont porté sur :

- . la rentabilité prévisionnelle;
- . plan marketing;
- . rédaction de statuts;
- . production et maintenance;
- . contrôle de qualité;
- . achats et approvisionnements;
- . commercialisation;
- . mise sur pied d'une comptabilité générale;
- . analyse des postes de travail;
- . établissement de dossier bancable;
- . mise sur pied d'une comptabilité analytique.

- Service Information Industrielle :

La première tâche de ce nouveau Service, qui a commencé son activité en cours d'année, a été l'organisation et la mise en informatique de la documentation disponible au CPI, et en particulier de la bibliothèque et des revues économiques et techniques.

C. RESULTATS CONCERNANT LE VOLET TRANSFERT DE TECHNOLOGIE

Le projet a fait appel au concours de Huit consultants, afin de pallier les besoins qui se sont manifestés entre 1983 et 1987.

CONSULTANTS	SPECIALITE	PERIODES
Linda SCHNEIDER	Expert de la CNUCED en Législation industrielle	Courant 1983
Peter KOERNER	Expert en négociations et suivi de Contrats	09/83 - 01/84
Blagoj COBANOV	Expert dans le secteur agro-alimentaire	01/84 - 06/84
Adrian IUGANU	Expert en plantes médicinales	14/08 - 2/09/84
Emmanuel GRIGORESCU	Expert en plantes médicinales	14/08 - 2/09/84
M.A. BOLLEN	Expert en législation Industrielle	10/84 - 28/02/85
Pierre VELLAS	Expert en législation Industrielle	29/10 - 11/11/85
Roger MATHON	Expert en production et maintenance de piles électr.	04/02/87 - 04/05/87

IV. EVALUATION DU PROJET ET CONCLUSIONS

On ne peut pas porter un avis favorable sur la Projet BDI/81/008, si on n'a pas constamment à l'esprit le fait qu'il a connu, entre 1983 et 1987 :

- . cinq Directeurs Généraux du CPI,
- . quatre Conseillers Techniques principaux de l'ONUDI,
- . une période de quatre mois sans aucun CTP,
- . et les deux dernières années avec des CTP intérimaires.

Si on ajoute à cela :

- . les sévères problèmes budgétaires que le PNUD a connus en 1983, et qui ont contraint les responsables du Projet à adopter un profil bas qui n'avait pas été prévu par le Document de Projet,
- . un conflit survenu entre le dernier CTP en titre et le Directeur Général du CPI de l'époque,

on aura l'explication des vicissitudes qu'aura connu un projet lent à démarrer; caractérisé par son manque de continuité; et souvent réduit à programmer des actions "au coup par coup".

Malgré tous ces déboires, les objectifs essentiels ont été atteints : le CPI a été créé, et il est même devenu une réalité dans le contexte économique du Burundi, qu'il sera désormais difficile de contourner.

Sans doute parce qu'il est resté presque exclusivement cantonné dans une vocation d'"organisme spécialisé en études de projets", il a connu dans ce domaine un certain succès.

Les experts du Centre, économistes, gestionnaires ou techniciens, ont pu suivre des programmes de formation et de perfectionnement, et bénéficier sur le terrain, de l'expérience des experts internationaux.

On peut estimer que les résultats obtenus entre 1984 et 1987 dans le domaine de l'étude et de la réalisation de projets (voir pages 21 et 22), sont loin d'être négligeables.

La création du Service Assistance aux entreprises en 1986, est intervenue un peu tard. Malgré cela, 9 entreprises ont pu être assistées en 1986, et 11 en 1987.

Cette progression, pour un Service qui n'a même pas deux ans d'existence, nous paraît bien augurer des années à venir.

Le Service répond en tout cas, à un besoin évident et urgent des promoteurs et des responsables d'entreprises.

Enfin, on est en droit d'attendre beaucoup, également, du Service Informations et Documentation Industrielles, qui a vu le jour en 1987, et qui semble répondre également, même s'il n'est pas exprimé, à un besoin permanent :

- . des entreprises,
- . des organismes économiques et financiers,
- . de l'Administration,
- . mais aussi du même CPI.

Pour l'instant, ce nouveau Service s'est attaché à résoudre deux problèmes immédiats :

- . L'organisation et la gestion du Centre de Documentation du CPI,
- . la gestion du programme de formation à l'étranger en faveur des responsables de PMI.

Enfin, le service IDI est en train de mettre sur pied son programme d'activités, qui comprendra, entre autres actions :

- . L'identification des besoins en informations industrielles;
- . la recherche, l'évaluation, et la diffusion de l'information;
- . la négociation et la conclusion d'accords de partenariat entre le CPI et des sources extérieures fiables, en vue de faciliter l'accès à l'information industrielle non disponible sur place.

Enfin, pour ce qui concerne le volet "transfert de technologies", on ne peut que reprendre les termes du rapport de la mission d'évaluation d'Avril 1985, qui s'exprime ainsi :

"Le manque de continuité de coordination et d'information entre l'agence d'exécution et la CNUCED, sensée être l'agence sous-contractante du volet, ont rendu plus difficile l'obtention des résultats.

"Ces facteurs ont également influencé la forme et le contenu de
"certaines activités entreprises sans être conçues comme partie
"intégrale d'un plan de travail conceptuellement cohérent....."

Malgré ceci, le volet technologie du Projet a produit certains
résultats positifs. Notamment :

- 1- La modification et l'actualisation de la législation
concernant les investissements étrangers et les transferts
de technologie.
- 2- Une note analytique sur la propriété industrielle dans ses
aspects économiques, commerciaux, et de développement.
- 3- Un document de travail sur les procédures contractuelles à
observer, lors d'un transfert de technologie et lors des
investissements.
- 4- La formation des homologues nationaux :
 - . Un stage de deux personnes à la CNUCED,
 - . Formation sur le tas,
 - . Colloques au niveau national.

V. PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

A. UN PERSONNEL STABLE ET MOTIVE

Dans le contexte difficile du Burundi, où l'industrialisation en est encore à ses premiers pas; dont la situation géographique pèse lourd sur le prix des matières premières et du matériel importé; où l'étroitesse du marché compromet la rentabilité de bon nombre de projets, même modestes; et où les vrais managers, - entendons par là les investisseurs privés qui sont en même temps des gestionnaires - sont quasiment absents, tout le monde sera d'accord pour penser que la promotion industrielle ne peut être qu'une oeuvre de longue haleine.

Le travail accompli par les experts du Projet et leurs homologues nationaux, ne pourra porter ses fruits qu'à long terme et dans la continuité; ce qui implique de la part des premiers une disponibilité de tous les instants, et de la part des cadres du CPI, une grande stabilité dans leur emploi. D'où la nécessité d'un personnel motivé, et dont le niveau de salaires soit compatible avec celui du secteur privé.

Et surtout, ne jamais oublier que pour obtenir un gestionnaire, un économiste d'entreprise, ou un technicien formés et vraiment efficaces, il va falloir cinq ans de métier. La rotation de personnel particulièrement importante que connaissent les organismes analogues dans les pays en développement, est néfaste et à proscrire.

B. DE VERITABLES MANAGERS

On ne s'improvise pas industriel; le succès d'une industrie ne se conçoit pas sans des responsables ayant l'expérience de la profession, et les connaissances nécessaires tant sur le plan de la gestion que sur le plan technique, les deux étant aussi valables. Les entrepreneurs du Burundi ont un besoin urgent de formation. Le CPI doit être à même de la leur assurer : **IL EST TEMPS DE PROMOUVOIR LES PROMOTEURS.**

C. UNE VÉRITABLE ASSISTANCE

Toute entreprise nouvellement créée est comme un nouveau né: Elle est très fragile. Elle a besoin de deux ans d'assistance avant d'être sevrée.

De même, la promotion industrielle ne doit pas s'arrêter, de la part du CPI, à la signature d'un contrat. Une assistance est toujours nécessaire jusqu'à ce que l'entreprise ait atteint sa vitesse de croisière.

D. UNE METHODE SCIENTIFIQUE D'EVALUATION DE PROJETS

Il est absolument indispensable pour cela, de disposer de toutes les informations économiques disponibles. Si elles n'existent pas, il faut les susciter. Certains paramètres, tels que prix de référence, taux d'actualisation, sont nécessaires, non seulement au niveau national, mais aussi, et dans beaucoup de cas surtout, au niveau de l'ensemble des pays de la CEPGL.

E. L'ASSISTANCE A LA MICRO ENTREPRISE

Si l'artisanat traditionnel ne saurait être pris en compte dans un programme de promotion industrielle, il existe par contre au Burundi un artisanat industriel important, dont le CPI doit prendre en charge l'assistance.

Ces micro entreprises constituent, en effet en se développant, le meilleur multiplicateur d'emploi, et sont susceptibles de générer une valeur ajoutée importante.

F. UNE FORMATION SUR LE TAS

Trop de stagiaires sont envoyés dans trop de stages à l'étranger. Il est indispensable, du moins dans un premier temps, que cette formation soit dispensée sur le tas, par le personnel international d'abord, et par les cadres nationaux ensuite, lorsqu'ils auront été formés à former.

6. DES CADRES PERFORMANTS

Le personnel d'encadrement du CPI, doit être le plus souvent en contact avec les responsables d'entreprises. Pour cela, il doit être cru; il doit avoir la confiance du promoteur.

Le CPI manque de techniciens "seniors", avec une formation générale solide, pour encadrer les "juniors", et collaborer efficacement avec le personnel international. Ils doivent en outre avoir l'âge et la personnalité suffisants pour "faire le poids" vis à vis des promoteurs privés.

Le nouveau projet d'appui au CPI devrait pouvoir renforcer le Centre pour réaliser les recommandations, surtout en ce qui concerne l'assistance directe aux entreprises ; la formation des cadres et l'adaptation des technologies.

ANNEXE I

PROJETS IDENTIFIES ET/OU ETUDIES PAR LE C.P.I. ENTRE 1982 ET 1987

1. Fabrication et montage de vélos,
2. Fabrication de bonbons,
3. Fabrication de biscuits,
4. Laboratoire de photos en couleurs,
5. Fabrication d'enveloppes,
6. Elevage industriel à Mabanda,
7. Extension de l'imprimerie de Gitega,
8. Pâtisserie-Boulangerie de Gitega,
9. Fabrication de concentrés de Tomates,
10. Fabrication de glaces hydriques,
11. Production de papaine raffinée,
12. Transformation de l'avocat en huile alimentaire, cosmétique, pharmacie, et sous-produits pour l'alimentation du bétail,
13. Mini-sucrierie de Moso,
14. Production de concentrés, de confiture, et de jus de maracuja, mangue, papaye, pilipili,
15. Transformation industrielle du manioc en alcool,
16. Fabrication d'amidon à base de manioc,
17. Fabrication de serviettes périodiques, ouates, pansements médicaux, et couches pour bébés,
18. Fabrication de peinture à base de kaolin,
19. Atelier d'instruments aratoires de Ngozi,
20. Projet de brigade routière légère mécanisée,
21. Usine de montage de batteries (UMDBA),

22. Fabrication de briquettes combustibles à partir de la parche de café,
23. Etude des possibilités d'exportation du maïs et des produits COTEBU,
24. Usine de chaussures à Giheta,
25. Extraction des principes actifs à base de plantes médicinales,
26. Briqueterie industrielle,
27. Four à chaux de Bukemba,
28. Four à chaux de Busiga,
29. Four à kaolin de Vyerwa,
30. Tannerie de Bujumbura,
31. Chaîne d'ateliers de Bujumbura,
32. Fabrication d'imperméables,
33. Montage de parapluies,
34. Fabrication de chaussures en fibres textiles (canvas shoes),
35. Fabrication de beurres et fromages dans une ferme de vaches laitières,
36. Production d'huiles essentielles pour usage pharmaceutique et cosmétologique,
37. Unité de pressing et blanchisserie,
38. Montage de postes récepteurs de radio,
39. Projets de pisciculture,
40. Projet d'apiculture,
41. Production de lait à base de lait reconstitué,
42. Unité de tréfilage,
43. Projets d'installation de boulangeries industrielles,
44. Fabrication d'électrodes de soudure,
45. Fabrication d'aliments pour bébés à base de céréales,
46. Fabrication de crayons,

47. Production de poisson fumé,
48. Fabrication de savon en poudre et de détergents liquides,
49. Fabrication d'articles à base d'urée et de mélamine,
50. Implantation d'un hôtel touristique à Kirundo,
51. Implantation d'un hôtel-bar-restaurant à Bujumbura,
52. Implantation d'un cinéma et studio-photo à Rumonge,
53. Unité de tricotage,
54. Atelier polyvalent de plomberie-zinguerie et travaux de couverture,
55. Réhabilitation de l'usine d'instruments aratoires de Bujumbura,
56. Fabrication de papier à base de déchets végétaux,
57. Fabrication de galettes à base de céréales,
58. Boulangerie de Ngozi,
59. Fabrication d'articles de ménage en mélamine,
60. Unité industrielle de confection,
61. Centres de production et de services,
62. Embouche bovine au Moso,
63. Projet agro-pastoral de Muyange,
64. Ondulation de tôles,
65. Unité de conserverie de tomates,
66. Broyage de calcaire cru,
67. Fabrication de papier Kraft à base de déchets végétaux,
68. Fabrication de chaussettes,
69. Valorisation des déchets d'abattoir,
70. Confection d'imperméables en plastique,
71. Petite fonderie d'aluminium,
72. Fabrication d'oxygène et d'acétylène,
73. Soude caustique.

ANNEXE II

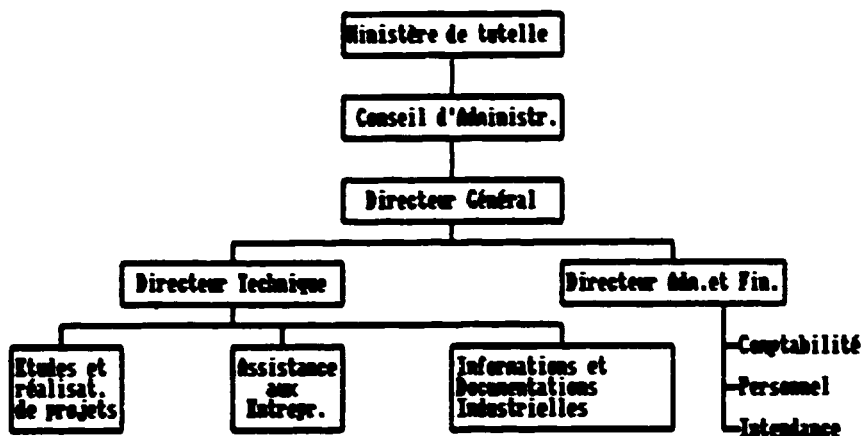
ENTREPRISES ASSISTEES PAR LE C.P.I. ENTRE 1984 ET 1987

ENTREPRISES	TYPES D'ASSISTANCE
Minoterie de Muravya	<ul style="list-style-type: none"> . Comptabilité générale . Comptabilité analytique . Gestion des stocks . Prévisions de trésorerie . Assistance technique
Société Nationale des Peaux	<ul style="list-style-type: none"> . Comptabilité générale . Rentabilité et coûts de revient . Inventaire permanent . Gestion financière
Boulangerie Michel	<ul style="list-style-type: none"> . Implantation de l'atelier . Analyse des postes de travail
Atelier de production de Bujumbura	<ul style="list-style-type: none"> . Assistance technique
Four à kaolin de Vyerva	<ul style="list-style-type: none"> . Assistance technique pour la mise en route
Four à chaux de Busiga	<ul style="list-style-type: none"> . Assistance technique
Tannerie de Bujumbura	<ul style="list-style-type: none"> . Assistance technique
Régie des oeuvres universitaires	<ul style="list-style-type: none"> . Gestion des stocks . Cahier des charges
Atelier d'Instruments aratoires	<ul style="list-style-type: none"> . Assistance technique
"SOGECO" Makamba	<ul style="list-style-type: none"> . Assistance juridique
Mécanétal	<ul style="list-style-type: none"> . Assistance juridique . Rentabilité prévisionnelle
Graviport	<ul style="list-style-type: none"> . Gestion prévisionnelle et tableau de bord
Burundi Battery	<ul style="list-style-type: none"> . Analyse marketing . Assistance technique
IBC	<ul style="list-style-type: none"> . Profil d'embauche
RPEM	<ul style="list-style-type: none"> . Gestion de stocks . Analyse de la rentabilité . Etablissement du catalogue . Assistance technique

Nobirundi	. Comptabilité générale
Fabriplastic	. Rentabilité prévisionnelle
SDFAF	. Gestion générale
Hotel-club du lac Tanganyica	. Comptabilité générale
Lic/SOCOBU	. Analyse des postes de travail

Annexe III

ORGANIGRAMME THEORIQUE DU CPI



ORGANIGRAMME REEL DU CPI (au 31/07/87)

