



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

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



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

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

## FAIR USE POLICY

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

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

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

19626

SERVICE D'APPUI AU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL (SERDI)

DP/RWA/88/005

REPUBLIQUE DU RWANDA

Rapport final\*

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

D'après les travaux de M. Patrick Nugawela,  
Conseiller technique principal (1989-1991)  
et Directeur du SERDI (1990-1991)

Fonctionnaire chargé de l'appui : M. Ivan de Pierpont,  
Service de l'infrastructure institutionnelle

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel  
Vienne

---

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

**SOMMAIRE**

.....	i
ABREVIATIONS .....	viii
REMARQUES PRELIMINAIRES .....	x
I. INTRODUCTION: .....	1
I.1. OBJECTIFS .....	1
I.2 DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU CTP ET LA DURÉE DE LA MISSION. ....	1
I.3. CONCLUSION .....	3
(1) CONCLUSION GENERALE SUR L'EXISTENCE DU SERDI: UN RESULTAT VISIBLE - REUSSITE D'ASSISTANCE PNUD/ ONUDI POUR APPUYER LE SECTEUR PRIVE AU RWANDA .....	3
(2) MISE EN PLACE D'UNE STRUCTURE INSTITUTIONNELLE DE BASE DE PROMOTION DES PMI ET ARTISANAT .....	4
(3) UNE STRATEGIE DE COMMUNICATION ET COOPERATION AVEC L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL CONCERNEE PAR LA PROMOTION DES PMI, MIS EN PLACE .....	5
(4) FORMATION D'UNE CAPACITE NATIONALE DES ETUDES DU PROJET. ....	5
(5) CONTRIBUTION A MIEUX CONNAÎTRE LE SECTEUR QUE LE SERDI EST RESPONSABLE DE DEVELOPPER. ....	6
(6) NOUVELLES IDEES DU PROJET GRÂCE AUX ACTIONS DU SERDI. ....	6
(7) MISE EN PLACE DES OUTILS METHODOLOGIQUES DE TRAVAIL POUR LA FORMATION DES CADRES. ....	6
(8) CONSTITUTION INITIALE D'UNE CAPACITE DE BASE POUR ENCADRER LES PROMOTEURS PRIVES PAR LE SERDI. ....	6
(9) ASSISTANCE DIRECTE AUX ENTREPRISES EXISTANTES: UNE ACTIVITE NON - REALISEE. .	7
(10) MISE EN PLACE D'UN SERVICE DE DOCUMENTATION ET INFORMATION TECHNIQUE .....	7

- (11) EXISTANCE ENCORE DES MULTIPLES CONTRAINTES POUR ASSURER UN BON FONCTIONNEMENT DU FUTUR SERDI. 8

I.4. RECOMMANDATIONS . . . . .	9
(1) POURSUITE IMMEDIATE D'ASSISTANCE TECHNIQUE ONUDI/PNUD SANS INTERRUPTION. . . . .	9
(2) RECRUTEMENT RAPIDE DU NOUVEAU CTP ET AUTRES EXPERTS PREVUS. . . . .	10
(3) RECHERCHES IMMEDIATS DES APPUIS AUX AUTRES BAILLEURS DE FONDS, ET MAINTENANCE DES APPUIS DE L'ETAT ET AUTRES BAILLEURS DE FONDS. . . . .	10
(4) METTRE EN PLACE UN SYSTEME DE GESTION DIRECT PAR LE SERDI, DES FONDS DES AUTRES BAILLEURS DESTINES A AIDER LE SERDI. . . . .	11
(5) RENFORCEMENT DE FORMATION DE PLUSIEURS NIVEAUX. . . . .	12
(6) MISE EN PLACE DES LOCAUX PROPRES DU SERDI IMMEDIATEMENT. . . . .	12
(7). PREPARATION POUR LA MISE EN AUTONOMIE DU SERDI, AVEC LES MESURES APPROPRIEES. . . .	13
(8). REVOIR LA NECESSITE DE RECRUTER UN TECHNOLOGUE POUR LA MISE EN PLACE D'UN ATELIER TECHNIQUE AU SEIN DU SERDI. . . .	13
(9) ORGANISATION D'UNE ASSOCIATION DE SOUTIEN DES PROMOTEURS DES PMI/ ARTISANATS DU SERDI . . . . .	14
(10). INSCRIPTION DU SERDI A L'ECHELLE INTERNATIONALE AVEC LES ORGANISMES APPROPRIES. . . . .	14
(11). INTRODUCTION D'UN MECANISME DE RETENIR LES CADRES ET SECRETAIRES FORMES DANS LE SERDI. . . . .	15
(12). APPLICATION DES MESURES D'EFFICACITE DE TRAVAIL RENFORCE POUR EVITER LES DEFICIENCES PENDANT LA PERIODE D'INTERRUPTION D'ASSISTANCE PNUD/ONUDI . . . . .	16

(13). PRENDRE LES MESURES NECESSAIRES POUR NE PAS DESORIENTER L'EVOLUTION DU SERDI PAR DES ORIENTATIONS ET DES SUGGESTIONS DEFORMEES.	17
14. AUTRES RECOMMANDATIONS PRATIQUES POUR L'AVENIR DU SERDI . . . . .	18

PREMIERE PARTIE

1.1. HISTORIQUE DU PROJET RWA/88/005 . . . . .	19
1.1.1 Première proposition PNUD/ ONUDI en 1987	19
1.1.2. Un nouveau document de réflexions en 1988 . . . . .	19
1.1.3. Le document du projet SERDI actuel . . .	21
1.1.4. Démarrage théorique du projet SERDI . .	21
1.1.5. Démarrage effectif du Projet SERDI . . .	25
1.2. Engagement de chaque partie . . . . .	25
1.3. Fonctionnement actuel du SERDI . . . . .	30
1.4. Budget du SERDI . . . . .	34
1.4.1. Budget PNUD/ONUUDI . . . . .	34
1.4.2. Appui d'Etat et USAID . . . . .	34
1.5. Revenu du SERDI . . . . .	35
1.6. Personnel national du SERDI . . . . .	36

DEUXIEME PARTIE

2.1 GRANDS AXES DES ACTIVITES REALISEES 1989 - 1991 . .	43
2.1.1 MISE EN PLACE D'UNE STRUCTURE INSTITUTIONNELLE DE PROMOTION. . . . .	43
2.1.2 REALISATION DES ETUDES DE BASE DU SECTEUR QU'ON SE PROPOSE DE PROMOUVOIR. . . . .	44
2.1.3 FORMATION DES CADRES NATIONAUX ET DES ENTREPRENEURS POUR LA PROMOTION DES PMI ET DE L'ARTISANAT AU RWANDA . . . . .	44
2.1.4 L'ENCADREMENT DES PROMOTEURS PRIVES ET LES ETUDES DES PROJETS A PROMOUVOIR DANS LES DOMAINES DES PMI ET ARTISANAT. . . . .	47
2.1.5. MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE DE COMMUNICATION ET DE COLLABORATION AVEC L'ENVIRONNEMENT PROMOTIONNEL DES PMI/ARTISANAT AU RWANDA . . . . .	49

2.1.6. MISE EN PLACE D'UN SERVICE DE DOCUMENTATION ET D'INFORMATIONS TECHNIQUES AU SERVICE DES CADRES ET PROMOTEURS DES PMI/ARTISANAT.	52
2.1.7. ASSISTANCE A LA REALISATION DES UNITES PILOTES DES PMI ET DE L'ARTISANAT . . .	53
2.1.8. RECAPITULATION DES OBJECTIFS PAR RAPPORT AUX RESULTATS ACQUIS. . . . .	53
2.1.9. RECAPITULATION DE TOUTES LES ACTIVITES REALISEES PAR LE SERDI. . . . .	57
2.1.10. CONCLUSIONS DES REUNIONS TRIPARTITES 1990 ET 1991 . . . . .	57
2.1.11. CONTRAINTES CONNUES DANS LA REALISATION DES ACTIVITES DU SERDI . . . . .	61

TROISIÈME PARTIE

3. LES PERSPECTIVES D'AVENIR DU SERDI . . . . .	70
3.1. Une base d'une structure institutionnelle de promotion des PMI et de l'artisanat mise en place avec l'aide de l'ONUDI/PNUD . .	70
3.2. Rôle du SERDI et stratégie du Gouvernement	72
3.3. Création d'une capacité nationale des études de projets . . . . .	77
3.4. Présence d'une équipe nationale des Experts en formation pour prendre en charge la promotion des PMI et artisanat au Rwanda dans l'avenir . . . . .	77
3.5. Existence d'une clientèle importante des promoteurs et un porte-feuille des idées de Projets PMI . . . . .	78
3.6. Initiation et ouverture de plusieurs domaines d'activités liées à la promotion des PMI et artisanat au Rwanda par le SERDI . . . . .	78
3.7. Expérience dans l'organisation de stages de formation pour l'esprit entrepreneurial au Rwanda . . . . .	80

3.8. Initiation de la Coopération Sud-Sud dans le domaines de promotion des PMI et de l'Artisanat . . . . .	80
3.9. Intérêt de plusieurs bailleurs de fonds aux activités du SERDI . . . . .	81
3.10. Initiation des Femmes-Entrepreneurs . . .	81
3.11. Définition claire d'une 2ème phase d'assistance technique PNUD/ONUDI au SERDI jusqu'en 1995 . . . . .	81
3.12. Détermination des nationaux pour continuer les activités malgré l'interruption anticipée de l'assistance du PNUD/ONUDI . .	82

## LISTE DES ANNEXES

	<u>pages</u>
1. Description du Poste .....	84
2. L'avenir du Projet SERDI, lettre n° 1364/01.19 provenant de la Présidence de la République .....	86
3. Direction du SERDI, lettre n°2226/08.03/90 provenant du MINIMART .....	88
4. Homologue Principal du CTP du Projet SERDI, lettre n°2611/08/03/90 provenant du MINIMART .....	89
5. Nomination du Nouveau Directeur National du Projet SERDI lettre n°1066/08.00/91 provenant du MINIMART .....	90
6. Fin de mission de Mr Patrick NJGAWELA, CTP - SERDI (RWA/88/005) Lettre N°1317/08/03/91 provenant du MINIMART .....	91
7. Projet de promotion artisanale et PMI, lettre n°2310/ 01.19 provenant de la Présidence de la République	93
8. Appui au SERDI pendant la période de transition vers le nouveau projet, lettre n°1269/08/03/91 provenant du MINIMART .....	94
9. Révision du descriptif de projet .....	96
10. Procédures et modalités de fonctionnement du C.A.	99
11. Etat d'exécution des décisions du C.A. en 1990	102
12. Contribution de l'ONUDI au budget de fonctionnement	109
13. Publication des documents du SERDI .....	111
14. Programme de formation du SERDI, 1ère phase .....	149
15. Etat d'avancement des projets PMI/Artisanat en promotion .....	175
16. Convention de collaboration entre la BRD et le SERDI	201
17. Convention générale de collaboration scientifique et technologique entre le MINIMART/SERDI et l'IRST ..	206

18. Memorandum de collaboration entre l'USAID, Mission au Rwanda, le Programme PRIME et le Projet SERDI pour la préparation et l'organisation d'un séminaire sur l'entreprenariat au Rwanda .....	209
19. Contrat de collaboration ATOL - SERDI .....	212
20. RWA/88/005 et XA/RAF/88/684, Désignation du SERDI en tant que Point Focal National d'INTIB, lettre n°1021/08/03/91 provenant du MINIMART .....	214
21. Confirmation de l'assistance de l'ONUDI à la Section de l'information industrielle et technologique du SERDI, lettre du 15/07/91 provenant de l'ONUDI ...	216
22. Projet proposé - 2ème phase du SERDI proposé par l'ONUDI/PNUD .....	217
23. Plan de travail indicatif juin-décembre 1991 .....	218
24. Tableau de proposition des prix des prestations du Projet SERDI, valable jusqu'en juin 1991 .....	243
25. Résumé des revenus du SERDI, situation au 10/08/91	244

## ABREVIATIONS

A:	AIR	Association des Industriels du Rwanda
	ATOL	Centre d'Etude et Documentation sur la Technologie appropriée dans les pays en voie de développement (Belgique)
	AEFB	Appui aux Entrepreneurs Forestiers et du Bois
B:	BRD	Banque Rwandaise de Développement
	BIT	Bureau International du Travail
C:	CDI	Centre de Développement Industriel
	CTP	Conseiller Technique Principal
	CCIR	Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda
	CEA	Commission Economique Africaine
F:	FAO	Food and Agriculture Organization
G:	GRET	Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques (à Paris)
I:	ITG	Intermediate Technology Group (Angleterre)
	IRST	Institut de Recherche Scientifiques et Technologiques
	ISAR	Institut Scientifique et Agronomique du Rwanda
	INTIB	Industrial and Technological Information Bank
	IWACU	Centre de Recherche et Formation des Cooperatives

- M:**   **MINIMART**   Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat
- MIJEUMA**     Ministère de la Jeunesse et du Mouvement  
                          Associatif
- MINICOM**    Ministère du Commerce et de la Consommation
- MINITRAPE**  Ministère des Travaux Publics et de l'Energie
- MINIFLAN**  Ministère du Plan
- N:**   **NSIC Inde**   National Small Industries Corporation (Inde)
- NISIET**     National Institute of Small Industry Extension  
                          and Training (Inde)
- O:**   **ONG**         Organismes Non Gouvernementaux
- ONUUDI**    Organisation des Nations Unies pour le  
                          Développement Industriel
- P:**   **PMI**         Petites et Moyennes Industries
- PNUD**     Programme des Nations Unies pour le Développement
- PRIME**    Programme de Soutien et de Réforme de la Politique  
                          Industrielle et d'Emploi
- S:**   **SERDI**     Service d'Appui au Développement Industriel
- SIDO**     Small Industries Development Organisation
- U:**   **UNR**         Université Nationale du Rwanda

## REMARQUES PRELIMINAIRES

Il a été envisagé de confectionner ce rapport en précisant toutes les informations utiles concernant les activités du SERDI - Projet RWA/88/005 durant la période de Juin 1989 à Août 1991.

Cette présentation permettra de réunir toutes les informations et pièces justificatives dans un seul document, pour que les futurs responsables du projet, experts, les bailleurs de fonds et toutes les parties concernées soient mieux informés de ce qui a été fait, de ce qui est en cours et de ce qui aurait pu être fait afin de faire du SERDI dans l'avenir une institution nationale efficace au service des artisans et entrepreneurs des PMI au Rwanda.

### - Remerciements du GTP

La mission que j'ai effectuée au Rwanda de Juin 1989 à Août 1991 pour réaliser une structure institutionnelle nationale de promotion des PMI et de l'Artisanat n'était pas facile. Même avec presque 20 ans d'expérience dans le domaine de promotion du secteur des PMI et de l'Artisanat, dans les pays du Tiers Monde, il fallu consacrer beaucoup d'efforts, des travaux et du temps pour créer et développer cette institution en tant que Directeur et Conseiller Technique Principal.

Durant cette période, beaucoup de difficultés ont été connues aussi bien sur le plan professionnel, et elles ont résulté :

- de la non compréhension de la part des différents services ou des individus sur la mission du SERDI;
- d'un très grand volume de travail à réaliser dans une si courte période;

- des moyens humains tant que matériel très limités, mis à la disposition du SERDI;
- des mille autres difficultés ... qui sont généralement celles de la plupart des CTP sur le terrain dans la création de ces types de structures institutionnelles.

Malgré cela, la mission a abouti à des résultats encourageants et prometteurs, grâce à :

- Toutes facilités, soutiens et encouragements continus du Gouvernement rwandais notamment la Présidence, les Ministères responsables du SERDI (MINIMART et MINIPLAN) qui ont été déterminés de rendre efficace cette institution au bénéfice de la population concernée et pour soutenir le développement du Pays ;
- Monsieur le Ministre de l'Industrie et de l'Artisanat Mr NZIRORERA Joseph qui a été toujours disponible au SERDI, malgré ses chargés de travail; sa contribution à la réussite du SERDI en tant que le Ministre de tutelle mérite d'être soulignée.
- Messieurs les Ministres du Plan, Mr NZABAHIMANA Callixte et Mr NGIRABATWARE Augustin qui ont toujours compris la mission du SERDI et qui ont donné une priorité au SERDI au niveau de CIP en tant qu'interlocuteur principal du PNUD;
- Monsieur le Ministre du Commerce et de la Consommation Mr NZABAHIMANA François, qui a participé activement à la préparation de l'avenant au protocole d'accord du SERDI, ce document a permis au SERDI de s'orienter vers une autonomie dont il bénéficie actuellement;

- Les quatre représentants Résidents et leurs Adjoints connus par le SERDI durant la période (Mr Edward Wattez, Mr C. Challens, Mr Diawara, Mr Amadou LY, Mme Clémentine Wane et Mr Y. Le Moel) qui ont toujours débloqué les difficultés du Projet et qui accordaient toujours des moyens nécessaires en tant que bailleurs de fonds;
- Les responsables de l'ONUDI, le fonctionnaire chargé du projet ~~SERDI~~ et le Directeur par pays de l'ONUDI qui venaient régulièrement au Rwanda et qui suivaient la bonne réalisation du projet en tant que agence d'exécution et qui ont fait confiance au CTP.
- Monsieur le Secrétaire Général du Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat, Dr NZABAMWITA Gaspard qui suivait le projet et qui a apporté des soutiens importants;
- Monsieur le Directeur Général des PMI et de l' Artisanat et Président du conseil d' Administration, Mr KAMANZI Callixte, sans qui le SERDI n'aurait pas pu naître, et qui a donné les conseils efficaces et continus pour gérer ce projet d'une façon intelligente et avec un maximum d'efficacité;
- Les 7 membres du Conseil d' Administration, qui ont donné les orientations et qui ont participé activement avec prudence dans la prise de décisions;
- Les chargés du Programme de l'ONUDI qui ont apporté un soutien efficace en faisant liaison avec l'ONUDI/PNUD pour faciliter la tâche du CTP;
- Au Directeur Adjoint, Mr NDATEBA JMV et Mr Appolinaire MUSHINZIMANA, Directeur, qui sont les collaborateurs nationaux du CTP et qui ont eu le courage de recevoir toutes les critiques et qui ont travaillé pour la construction du SERDI;
- A tout le Personnel: Cadre/Experts, Secrétaires, Chauffeurs Planton et Consultants etc (liste cité aux tableaux 4 et 5, pages 37 et 41) qui ont constitué la force la plus importante et solide du SERDI et qui ont collaboré malgré de très grandes difficultés. Sans eux, le SERDI n'aurait pu accomplir la mission qui lui a été assignée.

- Aux promoteurs/créateurs des entreprises, clients du SERDI qui avaient une très grande confiance en <sup>le</sup> SERDI;
- Tous les bailleurs de fonds (USAID, Coopération Canadienne, etc...) les projets d'assistance technique (PRIME, ...) etc..., qui ont apporté les soutien au SERDI durant la période;
- Tous ceux qui ont contribué de loin ou de près (ONG, Organismes Internationaux, Ambassades et Association etc...);

Que tous soient vivement remerciés au nom de SERDI.

## I.1. OBJECTIFS

La mission du CTP au Rwanda débute en Juin 1989 et a eu pour objet principal de réaliser un projet d'assistance technique PNUD /ONUDI (Rwa /88/005) dans le domaine de promotion des petites et moyennes industries (PMI) et de l'artisanat au Rwanda. Ce projet a eu comme objectif principal de préparer et réunir les conditions nécessaires pour la création d'une structure institutionnelle de promotion des PMI et de l'Artisanat au Rwanda. Les objectifs de ce projet ont été précisés dans le document de projet de la façon suivante (1) :

### Objetif 1

Mise en place du service d'appui et de promotion industrielle qui doit renforcer les capacités nationales d'assistance à l'industrie, principalement aux PMI et de l'Artisanat.

### Objetif 2

Assistance à la réalisation d'une étude sur le milieu qu'on se propose pour promouvoir le secteur PMI et Artisanat.

### Objetif 3

Développer les performances du service dans le domaine de promotion des PMI.

## I.2 DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU CTP ET LA DURÉE DE LA MISSION.

Les termes de référence du CTP sont présentés en Annexe 1, et le contrat a été prévu initialement pour une période de 2 ans jusqu'en Juin 1991, mais compte tenu des exigences du projet la durée a été prolongée de 2 mois et 3 semaines de plus jusqu'au 31 Août 1991.

A la suite d'une situation difficile connue au courant de la réalisation du projet durant la 1<sup>re</sup> année, le Gouvernement a confié au CTP ONUDI la direction du SERDI en plus de ses fonctions du CTP (') (Lettre en Annexe 2). Cette nomination a été prononcée lors d'une réunion tripartite (PNUD/ONUDI/GOUVERNEMENT) et a été confirmée par le Monsieur Le Ministre de l'Industrie et de l'Artisanat le 17/9/1991(') (Annexe 3).

L'expert, en plus de ces deux fonctions, a exercé les activités de Secrétaire au conseil d'Administration du SERDI et la Présidence du Comité de Gestion interne du SERDI. Pour faciliter la tâche, un Directeur-Adjoint homologue a été nommé en Novembre 1990 (') (Annexe 4) et, le Directeur national a été nommé par le Gouvernement qui l'a choisi parmi les cadres formés par le SERDI en date du 16/7/1991(') (Annexe 5) pour remplacer ce poste avant le départ du CTP en Août 1991. Cette procédure a permis au projet SERDI d'accélérer la formation de 2 responsables nationaux sur place et à l'étranger pour qu'ils puissent remplacer la Direction d'une façon complémentaire et efficace pour assurer la relève après le projet.

Durant cette période, le CTP a réalisé une charge de travail importante en tant que Directeur et aussi CTP, sans négliger les responsabilités de CTP.

(Voir Annexe 6 -

Lettre du Monsieur le Ministre de l'Industrie au Représentant résident du PNUD)(').

- 
- 1. Lettre N° 1364/01/79 du 9 Juin 1990 du Monsieur Le Ministre à la Présidence de la République.
  - 2. Lettre N° 2226/08.03/90 du 17/9/90 signée par Monsieur le Ministre de l'Industrie et de l'Artisanat.
  - 3. Lettre N° 2611/08/03/90 du 26/11/1990 du MINIMART.
  - 4. Lettre N° 1066/08/0091 - Nomination Mr Apollinaire MUSHINZIMANA- comme Directeur National par le Ministre de l'Industrie et de l'Artisanat.
  - 5. Lettre N° 1317/08/03/91 du 16 Août du MINIMART.

### I.3. CONCLUSION

(1) CONCLUSION GENERALE SUR L'EXISTENCE DU SERDI: UN RESULTAT VISIBLE - REUSSITE DE L'ASSISTANCE PNUD/ ONUDI POUR APPUYER LE SECTEUR PRIVE AU RWANDA

Après plusieurs années et des efforts d'assistance technique ONUDI/PNUD, en matière de l'industrie, la création de SERDI en 1989, répond à un besoin du pays qui l'attendait très longtemps. Ceci a permis aussi de renforcer la bonne image de l'ONUDI au Rwanda, qui était aussi l'objet de la mission du CTP, prévu et spécifié dans plusieurs correspondances échangées entre le PNUD et l'ONUDI en 1989.

D'une manière générale, malgré les difficultés connues dès la 1<sup>re</sup> année, le projet Rwa 88/005 SERDI a accompli sa mission avec des résultats encourageants et plus que prévus.

Il constitue une structure de base avec 9 cadres nationaux en formation dans le domaine des études.

Malgré ces résultats le SERDI fait face aujourd'hui à quelques difficultés, il s'agit particulièrement :

- Interruption possible de l'assistance technique PNUD/ONUDI qui risquent de freiner le dynamisme créé par le SERDI;
- Incertitude des autres appuis financiers;
- Insuffisance des cadres formés particulièrement pour le service technique et insuffisance de promoteurs et collaborateurs du SERDI;
- Incertitude sur les locaux propres au SERDI pour renforcer le SERDI autonome;
- Incertitude concernant les <sup>moyens</sup> disponibles pour renforcer l'autonomie du SERDI;
- Insuffisance des moyens matériels et humains pour répondre à toutes les demandes des promoteurs et créateurs des entreprises Artisanales et PMI.

## (2) MISE EN PLACE D'UNE STRUCTURE INSTITUTIONNELLE DE BASE DE PROMOTION DES PMI ET ARTISANAT

Après 24 mois de réalisation, le SERDI a fait preuve de ~~ses~~ possibilités en ~~mettant~~ en place :

- une structure institutionnelle de base de promotion des PMI et de l'Artisanat;
- une équipe des cadres nationaux formés en fonction du domaine principal des études et documentation (à l'exception des études techniques où on connaît une faiblesse importante).
- \* des procédures administratives et méthodes de travail systématique et réglementaire et des disciplines internes
- \* Un conseil d'Administration opérationnel;
- \* Une comité de gestion interne du projet qui se réunit régulièrement;
- \* Une capacité nationale de planification et d'exécution des programmes de travail;
- \* Une clientèle des promoteurs et créateurs des entreprises (plus de 140 demandes) établie;
- \* 2 Directeurs nationaux formés pour assurer la relève après le départ du CTP actuel;
- \* Un réseau de collaboration établi avec des banques, les ONG, les institutions de recherche, les bailleurs de fonds, les organismes multinationaux, les centres de documentation, les projet d'assistance technique, les experts et consultants nationaux, les services des études etc...
- \* Une capacité d'organisation des séminaires, des stages etc...
- \* Des outils méthodologiques (techniques) mis en place;
- \* Une bonne réputation d'un organisme professionnel;
- \* des bureaux (12) équipés convenablement;

**(3) UNE STRATEGIE DE COMMUNICATION ET COOPERATION AVEC  
L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL CONCERNEE PAR LA PROMOTION  
DES PMI, MIS EN PLACE PAR LE SERDI.**

Une étude de tous les intervenants dans la promotion du secteur des PMI et de l'Artisanat a été réalisée. Cette étude a constitué la première base des données concernant la structure institutionnelle du secteur. Par la suite, le SERDI a établi des contacts très importants et a réalisé des collaborations avec beaucoup des institutions comme ci-haut cité. Pour certains organismes ou des bailleurs de fonds; le SERDI a constitué une "plate-forme" de collaboration et de réalisation de certaines activités professionnelles.

Comme par exemple :

- \* Le programme de formation en entrepreneuriat (USAID et Université d'Atlanta)
- \* Coopération Canada SERDI pour la réalisation d'une unité pilote de transformation de Soja;
- \* Convention de collaboration avec BRD, IRST etc...

**(4) FORMATION D'UNE CAPACITE NATIONALE DES ETUDES DU PROJET.**

Cette formation a été assurée à l'intérieur du SERDI (9 cadres) aussi bien qu'à l'extérieur, environ 10 consultants nationaux. A l'exception des études techniques des projets; les équipes en place peuvent réaliser les études tels que :

- \* études du marché;
- \* études d'analyse économique et financière des projets;
- \* études de développement communal;
- \* élaboration des guides, termes de référence et programme de travail;
- \* études des filières;
- \* études des opportunités;
- \* etc ...

Bien qu'il y a des améliorations à faire, les résultats obtenus dans une courte période sont très encourageants.

(5) CONTRIBUTION A MIEUX CONNAÎTRE LE SECTEUR DONT LE SERDI EST RESPONSABLE

Le SERDI a contribué à mieux connaître le secteur des PMI et de l'Artisanat au Rwanda pour une série d'études concernant la politique du développement du secteur, la situation actuelle, les enquêtes, documents existants sur le secteur etc... Ces études sont présentées en 7 volumes, et ils constituent des données et des informations importantes, concernant le secteur.

(6) NOUVELLES IDEES DU PROJET GRÂCE AUX ACTIONS DU SERDI.

Depuis la création du SERDI, un enthousiasme et un dynamisme ont été créés chez un grand nombre de promoteurs et de créateurs des entreprises. A la suite, le SERDI a récapitulé plus de 120 idées de projet, dont presque la moitié a été étudiée ou ~~sont~~ en cours d'étude. (Cela montre une potentialité importante encore à exploiter ou à développer au Rwanda dans le domaine de la promotion des PMI et de l'Artisanat).

(7) MISE EN PLACE DES OUTILS METHODOLOGIQUES DE TRAVAIL POUR LA FORMATION DES CADRES.

Plus de 10 guides méthodologiques ont été mis en place, ils ont été élaborés par les cadres, experts et des consultants nationaux. Ces guides constituent un outil très important pour la formation, la réalisation des études et en plus c'est une source de revenu pour le SERDI. Il existe beaucoup de personnes et institutions qui s'intéressent à les acheter.

(8) CONSTITUTION INITIALE D'UNE CAPACITE DE BASE POUR ENCADRER LES PROMOTEURS PRIVES PAR LE SERDI.

Bien qu'il existe <sup>de</sup> multiples difficultés pour satisfaire tout type de demande adressé par les différents promoteurs, le SERDI possède actuellement une capacité de base pour encadrer les promoteurs privés. Cette capacité est constituée d'éléments suivants:

- \* Organisation des stages de formation en esprit d'entrepreneuriat;
- \* Identification et réalisation des études de projets;
- \* Organisation des stages de formation;
- \* Suivi de financement et de réalisation des projets.

**(9) ASSISTANCE DIRECTE AUX ENTREPRISES EXISTANTES: UNE ACTIVITE NON - REALISEE.**

Parmi les activités prévues par le SERDI, le volet d'assistance aux entreprises n'a pas pu être réalisé d'une façon satisfaisante. Ceci est dû à plusieurs raisons :

- \* L'absence d'une compétence et d'une capacité d'expertise pour ce genre d'activité, notamment dans le domaine de la technologie et réhabilitation des PMI;
- \* La charge de travail dans d'autres domaines;
- \* Insuffisance des cadres qualifiés dans le service technique.

**(10) MISE EN PLACE D'UN SERVICE DE DOCUMENTATION ET D'INFORMATION TECHNIQUE**

Le SERDI a mis en place d'une façon très modeste une série de documentation aux bénéficiaires des promoteurs des PMI et des Artisans et aussi aux cadres et responsables nationaux de promoteurs du secteur, c'était le début d'une activité qui aurait dû commencer depuis longtemps. Mais malgré ce retard, cette unité possède actuellement plusieurs centaines de volumes et des documents. En outre, le point focal INTIB - ONUDI y est installé, Par ailleurs, 3 cadres ont été formés pour faire fonctionner ce centre et les autres cadres ont une initiation pour utiliser l'INTIB.

(11) EXISTANCE ENCORE DES MULTIPLES CONTRAINTES POUR ASSURER UN BON FONCTIONNEMENT DU FUTUR SERDI.

Malgré ces résultats atteints, il est prudent de signaler les contraintes les plus importantes qui risquent de créer des difficultés très sérieuses pour l'évolution du SERDI. Il s'agit particulièrement de :

- \* l'interruption possible d'assistance technique PNUD, ONUDI, qui risquent de freiner le dynamisme créé par le SERDI et de détruire la confiance créée au sein du secteur privé;
- \* l'incertitude des moyens supplémentaires nécessaires pour faire fonctionner le SERDI;
- \* l'insuffisance des cadres formés dans le domaine des études techniques qui est actuellement inexistant;
- \* l'incertitude des locaux propres pour renforcer le SERDI autonome;
- \* l'insuffisance des cadres pour réaliser toutes les sollicitations en provenance des promoteurs, bailleurs de fonds, etc...
- \* l'insuffisance des moyens pour motiver les cadres en place et leur niveau de rémunération très faible;
- \* risques de blocage des activités du SERDI, à la suite des procédures et interprétations des besoins réels du SERDI, par les responsables des fonds d'assistance destinés au SERDI mais <sup>non</sup> gérés par le SERDI.

#### I.4. RECOMMANDATIONS

##### - REMARQUES PRELABLES

Les recommandations du CTP pour la réussite du SERDI sont intégrées dans la proposition du document de projet 2<sup>me</sup> phase d'assistance ONUDI / PNUD. Le CTP a participé et contribué très largement à son élaboration. Ce document est déjà envoyé pour l'approbation du PNUD à New York.

Dès lors, les recommandations qui se présentent ici, servent à orienter plutôt que de faciliter les activités actuelles et de la phase de transition du SERDI, et, pour renforcer la future autonomie du SERDI :

##### (1) POURSUITE IMMEDIATE D'ASSISTANCE TECHNIQUE ONUDI/PNUD SANS INTERRUPTION.

Le SERDI n'a connu qu'une phase préparatoire de 2 ans, cependant, les cadres n'étaient présents que pour une période d'une année. Par ailleurs, le nouveau Directeur a travaillé avec le CTP pendant une année de 1989 à 1990, mais il a été nommé Directeur le 16 Juillet 1991. C'est à dire qu'il était nommé <sup>que</sup> un mois avant la fin du projet. Tous les cadres ne sont pas entièrement formés en rapport avec leur fonction. Compte tenu de cette situation du SERDI, et également pour son rôle stratégique au pays, particulièrement vis à vis du secteur privé PMI et de l'Artisanat, il est très difficile d'interrompre l'assistance technique à une institution créée avec beaucoup d'efforts.

Dès lors, il est extrêmement important d'accélérer la réalisation du deuxième phase d'assistance PNUD/ONUDI pour éviter l'interruption qui peut paralyser les actions déjà commencées. En même temps, il est recommandé de prolonger les services de l'équipe nationale en place et <sup>de</sup> maintenir les logistiques dans le cadre du budget actuel. Une requête concernant cette proposition est communiqué au PNUD - (annexe 7) par le Gouvernement.

(2) RECRUTEMENT RAPIDE DU NOUVEAU CTP ET AUTRES EXPERTS PREVUS.

Il est extrêmement prudent d'entamer dès maintenant les procédures de recrutement du nouveau CTP pour l'assistance ONUDI/PNUD. Cependant, il faut être prudent, puisqu'il faut des experts internationaux qui ont une expérience confirmée dans la promotion des petites industries dans le pays en voie de développement, qui comprennent bien leur mission, qui sont disponibles et dévoués pour ce travail, et qui ont une capacité pédagogique et une expérience dans la formation des nationaux. Il est recommandé d'examiner la possibilité d'interviewer des candidats choisis par des responsables nationaux du projet et de l'ONUDI avant de prendre la décision de recrutement soit à l'ONUDI ou au Rwanda. Ainsi le CTP retenu participera à la sélection des experts par interview, pour éviter les erreurs de choix des experts à la base des curriculums vitae dont les informations soumises sont très difficile à vérifier par les responsables nationaux qui n'ont jamais connu ces experts. Ceci éviterait des minimiser les déficiences des experts internationaux dans les activités professionnelles, qui sont souvent connues après plusieurs mois de leur arrivée au pays.

(3) RECHERCHES IMMEDIATS DES APPUIS AUX AUTRES BAILLEURS DE FONDS. ET MAINTENANCE DES APPUIS DE L'ETAT ET AUTRES BAILLEURS DE FONDS.

Actuellement, il existe plusieurs sources de financement au sein du SERDI, à savoir, Etat, USAID, PNUD, et le revenu propre du SERDI. Cette situation cause des difficultés importantes de gestion de ces budgets, qui sont actuellement assurés par les experts, le CTP ou cadres techniques du projet. Par ailleurs, il existe une incertitude de continuer ce type de financement, particulièrement celui de l'USAID dans le cadre du projet PRIME. Dans ce contexte il faut prendre les décisions suivantes pour le bon fonctionnement du SERDI :

- Recrutement d'un assistant administratif (prévu dans le document du projet 2ème phase);
- Négociation avec le USAID pour continuer à assurer leur assistance;
- Prospection avec les autres bailleurs de fonds;
- Révision de la politique du SERDI pour son propre revenu afin d'augmenter sa participation dans le budget de fonctionnement.

Le SERDI a besoin, dans le cadre de son autonomie de fonctionnement, d'un montant de 250.000 à 300.000 \$ Us de financement dans l'avenir. Il est important de préparer et de rechercher ce montant dès maintenant.

(4) METTRE EN PLACE UN SYSTEME DE GESTION DIRECTE  
DES FONDS DES AUTRES BAILLEURS DESTINES A AIDER LE SERDI.

Il est extrêmement important que les diverses sources de fonds destinés à aider le SERDI soient gérés directement par le SERDI, avec une responsabilité directe <sup>envers le</sup> Gouvernement et les bailleurs de fonds. Actuellement, il existe des fonds tels que "fonds Prime" destinés à soutenir le SERDI, mais le SERDI n'a pas de responsabilité directe de le gérer d'une façon appropriée. Bien souvent, il existe des difficultés d'utilisation de ces fonds à la suite des interprétations et des procédures de types "tracassant" au bon fonctionnement du SERDI, et qui plutôt bloquent l'efficacité du SERDI.

Il est indispensable de mettre fin à ce type de "tracasserie" inacceptable dans l'immédiat et toute assistance de fonds doit être directement orientée au SERDI avec une responsabilité directe <sup>vis-à-vis des</sup> bailleurs de fonds et du Gouvernement, par le SERDI plutôt que de passer par ~~des~~ intermédiaires, ce qui risque de former un esprit "policier" au lieu d'être des collaborateurs. Sinon, si cette situation continue les responsables professionnels de SERDI ne pourront planifier leur propre activité et risquent d'être découragé à cause des orientations "non professionnelles" des gens de l'extérieur.

IA

**(5) RENFORCEMENT DE FORMATION A PLUSIEURS NIVEAUX.**

Le SERDI doit renforcer sa contribution à la formation des nationaux à plusieurs niveaux. Il s'agit des :

- Cadres du SERDI;
- Responsables nationaux en promotion des PMI et de l'Artisanat;
- Promoteurs / entrepreneurs;
- Responsables de développement des communes en contact avec le SERDI pour développer les petites industries dans les communes assistées;
- Consultants et conseils nationaux privés pour réaliser les études et assistances au compte du SERDI.

Cette formation doit être organisée sur le tas aussi bien qu'à l'étranger dans le cadre des voyages d'études, des stages spécifiques, particulièrement dans les pays où ce secteur montre des performances intéressantes. Il est important de noter qu'au Rwanda, il n'est pas possible de former et d'informer des nationaux, des cadres <sup>pour la</sup> promotion, uniquement par la réalisation des études sur place dans les domaines limités. La connaissance d'expérience des autres pays dans le domaine de développement des PMI et de l'Artisanat constitue une nécessité et un investissement indispensable, et, à partir de cette expérience les cadres et les promoteurs des PMI rwandais pourraient enrichir leur connaissance pour renforcer la compétence nationale.

**(6) MISE EN PLACE DES LOCAUX PROPRES AU SERDI**

Il est extrêmement important de chercher des locaux propres au projet SERDI. Les locaux actuels sont loués. Il est donc recommandé de mettre à la disposition du SERDI des locaux appropriés avec une espace suffisant pour l'extension future. Dans ce contexte 2 propositions recommandées sont à examiner:

- (1) Recherche des locaux propres comme contribution du Gouvernement pour le SERDI autonome.

- (2) Constitution d'un dossier technique immédiatement sans attendre la 2<sup>ème</sup> phase PNUD/ONUD à proposer aux bailleurs de fonds potentiels. Ce dossier pourrait être constitué par les consultants nationaux.

Le premier serait une solution à court et moyen terme et le second une solution à long terme.

**(7). PREPARATION POUR LA MISE EN AUTONOMIE DU SERDI. AVEC LES MESURES APRIOPRIEES.**

Il sera important de prévoir la mise en autonomie du SERDI grâce aux mesures suivantes:

- L'élaboration des statuts adaptés ;
- La définition claire de la tutelle du SERDI vis à vis du Ministère;
- La définition des plans financiers avec les ressources et revenus possibles;
- Le transfert du projet dans ses propres locaux en vue de renforcer cette autonomie;
- L' application du système de gestion du SERDI en fonction des statuts adaptés (mise en place du conseil d'administration etc...), il est aussi prudent dans ce contexte de recruter un consultant national immédiatement et préparer une structure ASBL en vue d'accélérer le processus de mise en autonomie le SERDI sans attendre le 2<sup>ème</sup> phase d'assistance PNUD/ONUDI.

**(8). REVOIR LA NECESSITE DE RECRUTER UN TECHNOLOGUE POUR LA MISE EN PLACE D'UN ATELIER TECHNIQUE AU SEIN DU SERDI.**

Il existe un besoin important d'injecter de la technique dans les petites entreprises au Rwanda. Dans ce contexte, il a été recommandé d'intégrer un poste d'un technologue et de créer un atelier de technologie au SERDI.

Malgré l'insistance et l'importance de cette activité, cela n'a pas été retenu dans le document du projet 2ème phase SERDI, mais, c'est un besoin indispensable on devrait le prévoir de nouveau l'intégration de ce poste pour le succès du SERDI pour répondre au besoin réellement connu dans le secteur des petites industries, sinon, cela serait une erreur qui sera relevée dans le futur, comme une activité qui n'a pas été faite avant, malgré la nécessité sentie et signalée aux responsables

(9) ORGANISATION D'UNE ASSOCIATION DE SOUTIEN DES PROMOTEURS PMI/ ARTISANATS

Le SERDI a déjà enregistré plus de 140 demandes des promoteurs des PMI et de l'Artisanat. Une grande partie a déjà été assisté et pour les autres les assistances sont en cours. Dans ce contexte, le moment est donc venu d'organiser une association de soutien du SERDI par ses clients et ceci pourra renforcer l'autonomie du SERDI surtout en cas de difficulté, cette association pourrais soutenir la fondation future du SERDI ASBL.

(10) CONTACTS DU SERDI À L'ECHELLE INTERNATIONALE AVEC LES ORGANISMES APPROPRIÉS.

Pour le SERDI, il est important d'élargir les contacts déjà établis avec les divers organismes appropriées à l'échelle internationale. Il s'agit des organismes de promotion en information des PMI et de l'artisanat dans différents pays. Les contacts sont déjà établis avec ATOL en Belgique, TOOL en Amsterdam, NSIC et NISIET en Inde. Ces contacts sont à élargir particulièrement pour :

- Obtenir les informations techniques et de documentation;
- former les cadres et les promoteurs;
- réaliser les ventes;
- réaliser les ventes des nouveaux produits;
- etc...

Pour faciliter cette tâche, et, comme le SERDI a déjà fait des efforts importants, il faut aussi aider les cadres de maîtriser la langue anglaise. Il existe de plus en plus des informations et des documentations techniques concernant les PMI et l'artisanat en anglais même dans les organismes internationaux comme l'ONUDI. Ceci facilitera les cadres et les promoteurs d'ajouter un atout de plus pour réussir la mission du SERDI, au Rwanda.

**(11). INTRODUCTION D'UN MECANISME POUR RETENIR LES CADRES ET SECRETAIRES FORMES DANS LE SERDI.**

Il est recommandé de mettre en place un mécanisme pour retenir les cadres nationaux formés au sein du SERDI dans l'avenir pour éviter les pertes des investissements dans la formation des hommes. Déjà, il existe dans ce cas au sein du SERDI;

- Un cadre formé par Mme WILSON Danielle consultante de l'ONUDI, et a entamé des démarches pour chercher des fonctions mieux rémunérées, ailleurs;
- Deux secrétaires formés par le SERDI se trouvent dans d'autres organismes du PNUD.

Ce mécanisme doit tenir compte des éléments suivants :

- Un système intéressant les cadres par une contribution financière au travail, par exemple un pourcentage des revenus mensuels du SERDI peut être utilisé à cette fin;
- Des stages de formation à l'étranger et dans le pays, mais ces cadres doivent signer des contrats avec le SERDI afin de rendre service au SERDI pendant une période déterminée, après le stage.

**(12). APPLICATION DES MESURES D'EFFICACITE DU TRAVAIL**  
**POUR EVITER LES DEFICIENCES PENDANT LA PERIODE**  
**D'INTERRUPTION D'ASSISTANCE PNUD/ONUDI**

Il y aura une période entre fin Août et l'introduction de la nouvelle phase d'assistance PNUD/ONUDI, où il est absolument recommandé de prendre les mesures suivantes :

- suivre Vigoureusement les activités du projet par les responsables nationaux pour éviter l'interruption du dynamisme et l'efficacité du projet. Dans ce contexte un plan de travail a été préparé en collaboration avec le Directeur National en annexe 27;
- Définir clairement la position du Directeur National du SERDI vis à vis du Ministère qui doit exercer l'autonomie de gestion et le fonctionnement comme prévu dans le document du projet actuel et dans la lettre de la Présidence du 9 Juin 1990 (annexe 2).
- Elargir le conseil d'administration actuel avec des personnes du secteur privé, ONG, bailleurs de fonds pour gérer avec efficacité les actions du SERDI;
- Débloquage des fonds d'appui du projet PRIME directement au compte du SERDI;
- Recrutement immédiat d'un assistant administratif pour s'occuper de toutes les activités administratives et le secrétariat du conseil d'administration enfin de permettre aux Directeur et cadres de s'occuper des activités techniques;
- Transférer l'ingénieur industriel, cadre du service technique, au service de documentation où il serait plus utile et efficace; aussi recrutement immédiat d'un autre ingénieur industriel et d'un ingénieur en gestion des entreprises pour renforcer ce service des études techniques;
- Maintenir les quatre secrétaires et 2 chauffeurs pour continuer les activités sans interruption;

- Mise en place d'une nouvelle politique de prix des services vendus par le SERDI et prévoir une possibilité de facturer les coûts réels de toutes les études de développement des communes et les études de réhabilitation des entreprises, etc ... qui devrait provenir des différentes sources de financement négociées par les demandeurs. ( Ex. étude de savonnerie du Ministère de la Justice, financée par la Coopération Canadienne).
  
- Réaliser les études par des consultants pour la préparation des statuts d'ASBL appropriés et la préparation d'un dossier technique pour la construction des locaux.

(13). PRENDRE LES MESURES NECESSAIRES POUR NE PAS FREINER L'EVOLUTION DU SERDI PAR DES ORIENTATIONS ET DES SUGGESTIONS DEFORMEES.

Le développement des petites industries et la création des institutions appropriées dans les pays en voie de développement est un affaire des experts expérimentés dans le domaine. Il ne s'agit pas d'un travail des amateurs ni des aventuriers. Depuis sa création le SERDI a connu des obstacles importants à la suite des interprétations et orientations déformées et erronées de différents personnes, experts, consultants etc. Il existait des orientations provenant de personnes qui n'ont jamais vécu une expérience dans les domaines de création des structures de promotion comme le SERDI, ce qui aurait pu même détruire le SERDI avant son maturation. Dans ce contexte, il est recommandé aux responsables du SERDI, après Août 1991 de prendre des mesures nécessaires, de continuer les orientations préconisées et approuvées par les différents instances responsables du pays pour la mise en place d'une structure professionnelle pour développer le secteur concerné.

**14. AUTRES RECOMMANDATIONS PRATIQUES POUR L'AVENIR DU SERDI**

Les responsables du SERDI doivent sérieusement réfléchir aussi sur la mise en application des recommandations suivantes:

- collaborer avec les institutions concernées pour la réalisation d'une société d'investissement pour renforcer les capitaux propres des promoteurs des PMI et de l'artisanat ;
- collaborer avec les institutions concernées par la mise en place d'un centre de normalisation et contrôle de qualité de produits industriels ;
- examiner les voies et moyens pour renforcer le personnel du SERDI et notamment le recrutement d'un cadre Ingénieur Industriel ;
- encourager les cadres à maîtriser les autres langues internationales pour profiter de l'expérience et stage de formation dans les autres pays ainsi que pour renforcer la compétence du SERDI;
- examiner avec l'USAID et autres institutions pour continuer le programme de formation d'entrepreneuriat <sup>à poursuivre</sup> régulièrement chaque année; et enfin
- mettre en place un mécanisme de concertation avec les autres organismes et projets opérant dans le secteur des PMI et de l'artisanat au Rwanda.

## 1.1. HISTORIQUE DU PROJET RWA/88/005

### 1.1.1 Première proposition PNUD/ ONUDI en 1987

Le premier document du projet SERDI a été proposé par l'ONUDI/PNUD en 1987, pour assurer la continuité de l'assistance ONUDI pour le développement industriel au Rwanda. Le projet proposé avait prévu la mise en place d'une nouvelle structure semi-autonome en dehors du Ministère de l'Industrie et de l' Artisanat mais sous sa tutelle. Ce projet a particulièrement prévu l'intégration du corps<sup>des</sup> cadres formés par le projet antérieur de l'ONUDI (RWA/84/006 de 1984 à 1987).

### 1.1.2. Un nouveau document de réflexions en 1988

Compte tenu de l'importance accordée au développement des petites industries et de l'artisanat dans le pays, le gouvernement du Rwanda avec les diverses institutions étatiques, au cours de l'année 1988 ont mené les réflexions plus approfondies pour mettre en place un mécanisme mieux approprié pour promouvoir ce secteur. Dans ce contexte, le projet PRIME<sup>(1)</sup> a réalisé une mission de consultation en juillet-août 1988. Cette mission a produit un document " La prise en charge des activités de promotion des petites et moyennes industries et de l'artisanat au Rwanda" <sup>(2)</sup>.

---

<sup>1</sup> PRIME -Programme de soutien à la Réforme de la politique Industrielle et de l'Emploi, USAID/MINIPLAN.

<sup>2</sup> PRIME - La prise en charge des activités de promotion des petites et Moyennes Industries et de l'Artisanat au Rwanda, Patrick NUGAWELA, Août 1988, P.50. - Ministère des Finances et de l'Economie B.P 476 Kigali-Rwanda,

Le document a été retenu comme unique document de projet du Gouvernement par les plus hautes instances politiques du pays pour mettre en place une structure institutionnelle de promotion des petites industries et de l'Artisanat (\*). (Lettre annexe 7)

. Dès lors, ce document a constitué le document de base pour le document du projet SERDI actuel, dont les principales recommandations sont les suivantes :

- (1) La création d'une nouvelle structure institutionnelle de la promotion des PMI et Artisanat devrait suivre des étapes réfléchies et progressives en vue de sa maîtrise.
- (2) La connaissance préalable du milieu qu'on se propose de promouvoir.
- (3) La formation du personnel devrait être un processus continu et prévu dès le départ.
- (4) Toute intervention à prévoir dans le secteur PMI et Artisanat devrait commencer par la coordination de l'existant.
- (5) Les activités de la phase préparatoire d'une nouvelle structure doivent être insérées dans le cadre d'un projet de promotion industriel déjà proposé (SERDI).
- (6) Confier la responsabilité de suivi du passage préparatoire au Département ayant les PMI dans ses attributions.
- (7) Sources de financement à examiner.

---

\*. Lettre Réf. N° 2310/01.19 adressée à Monsieur le Ministre de l'Industrie par le Ministre à la Présidence le 19 Novembre 1988.

### 1.1.3. Le document du projet SERDI actuel

Suivant les instructions données par le Gouvernement et le PNUD, le document du projet SERDI actuel a été préparé par l'ONUDI en Février - Mars 1989 en se basant sur les conclusions du document PRIME ci - haut cité. Ce document du projet a été discuté et rectifié entre le Gouvernement, PNUD et ONUDI et a été signé par les trois parties, le 18 Avril 1989.

### 1.1.4. Démarrage théorique du projet SERDI

Le projet a théoriquement démarré le 13 Juin 1989 à l'arrivée du CTP. Mais il n'était pas pleinement opérationnel jusqu'en Juillet 1990, particulièrement pour des raisons suivantes :

- Confusions créées dès le démarrage concernant le cadre institutionnel du projet.
- Retard dans l'allocation des locaux.
- Retard dans le recrutement des cadres et experts.

#### 1.1.4.1. Confusion sur le cadre institutionnel du projet

##### - Cadre institutionnel prévu par convention

Le projet a été prévu pour réaliser ses activités sous tutelle du MINIMART sous la supervision de la Direction Générale des PMI et de l' Artisanat. Il devrait être localisé en dehors du Ministère et doté d'une autonomie opérationnelle afin de satisfaire les besoins des entrepreneurs et des créateurs de PMI et d'Artisanat de caractère industriel.

##### - Stratégie et arrangement institutionnel prévu dans le document du projet (page 9)

- Intégration du corps de cadres professionnels formés par le projet antérieur ONUDI dans le projet SERDI.
- Nomination d'un comité technique composé des représentants des différents services concernés.

- La présidence de ce comité sera assuré par le Directeur Général des PMI et de l'Artisanat.  
Le Directeur National du Projet sera le Secrétaire. Le Président du Comité pourra inviter les personnes jugées nécessaires dans des cas opportuns.

**- MODIFICATIONS ET INTERPRETATIONS EVENTUELLES**

Le Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat a informé par écrit le CTP du projet des modifications suivantes :

**- Coordination du projet par le Secrétaire Général du MINIMART**

Lettre n° 287/08/01.5/90 du 13 Février 1990 adressée au Directeur National et au CTP du projet (qui n'existaient pas à ce moment).

"Conformément à la recommandation du Conseil du Ministère du 14 novembre 1989 qui a demandé de placer le projet SERDI (Service d'appui au Développement Industriel) au sein du Secrétariat Général du Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat afin de lui permettre de mieux remplir sa mission et d'assurer un appui concerté aux trois Directions Générales dans la promotion de l'Industrie, des PMI et de l'artisanat, j'ai l'honneur de porter à votre connaissance que les activités de ce Projet seront directement coordonnées par le Cabinet du Ministère sous la supervision directe du Secrétaire Général "

Ces modifications ont orienté le projet à appuyer la Direction Générale des Mines et la Direction Générale de l'Industrie en plus de la Direction Générale des PMI et de l' Artisanat.

**- Présidence du Comité technique**

La Présidence du comité technique serait assurée par le Secrétaire Général du MINIMART (cfr lettre n° 266/08/01.5/90 du 12 Février 1990).

" Ce comité, auquel les Directeurs Généraux de l'Industrie et de l'Artisanat et PMI seront personnellement représentés, sera présidé par le Secrétaire Général au Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat tandis que le Directeur National du Projet en sera le Secrétaire ".

Bien que depuis le mois de Février 1990, le comité de suivi s'est réuni en plusieurs reprises jusqu'en Juin 1990, il existait une situation confuse pour assurer la bon fonctionnement du projet jusqu'au 13 Juin 1990.

#### 1.1.4.2. Allocation des locaux

Le CTP du Projet et un Secrétaire ont été hébergés provisoirement dans les bureaux de PRIME et du MINIMART jusqu'en Septembre 1989 avant de louer de nouveaux bureaux bien équipés. Dès lors, le Projet a connu 4 mois de retard dès le départ pour le recrutement des cadres, experts, etc...

#### 1.1.4.3. Retard de recrutement des cadres et d'experts et autre personnel

Le calendrier de recrutement du personnel du SERDI est précisé par le tableau 1.

Tableau 1: CALENDRIER DE RECRUTEMENT DU PERSONNEL DU SERDI (1989 - 1991)

Poste	Nom	Date de recrutem.	
		Prévue	Effective
<b>EXPERTS INTERNAT.</b>	(Budg. PNUD/ONUDI)		
1. C.T.P.	Patrick NUGAWELA	06/89	9/6/89
2. Ing. Industriel	Michel COMBALIER	08/89	30/1/90
3. Expert Associé	Mustapha DUKURAY	Imprévu	23/11/90
S/total disponible après 31/8/91			
<b>EXPERTS NATIONAUX:</b>	(Budg. PNUD/ONUDI)		
4. Expert en marché	P.C KABASINGA	09/89	18/9/89
5. Expert Analyste	A. NKESHIMANA	09/89	01/11/89
S/total disponible après 31/8/91		-	0

Tableau 1 (suite)		Date de recrutem.	
Poste	Nom	Prévue	Effective
<b>Cadres Nationaux:</b> (Budget Etat)			
1. Dir. National	A. MUSHINZIMANA	07/89	15/7/1991
2. Ing. Agro	E. TWAGIRUMUKIZA	07/89	07/89
3. Ing. Agro	Camille KARANGANWA	03/891	03/01/91
4. Ing. Industriel	Lambert SEBANTU	07/89	07/07/90
5. Analyste-1	JMV NDATEBA (Dir. Adjoint)	07/89	17/7/90
6. Analyste-2	François GASORE	07/89	01/09/90
7. Analyste Marché	Chr. KALIGIRWA	07/89	17/07/90
8. Analyste-3	Putulu RWANUNINGI	07/89	03/01/91
9. Prospecteur	C. BAPFAKURERA	07/89	01/01/91
10. Documentaliste	M.T M-KAYIRANGA	07/89	17/07/90
11. Ing. Gestion	-	-	-
S/total disponible après 31/8/91			9
<b>APPUI ADMINISTRATIF (Budget PNUD/ONUDI)</b>			
1. Secrétaire 1	Léon-F. BWANADIRU	06/89	07/89
2. Secrétaire 2	Monique MUKANKWIRO	07/89	10/89
3. Secrétaire 3	Gloriose FAYITESI	Imprévue	27/3/90
4. Secrétaire 4	Rahab MUKANDINDA	Imprévue	21/11/90
5. Secrétaire 5	Zipora NYIRARUKUNDO (temporaire)	Imprévue	21/7/91
6. Secrétaire 6	Xavérine N. BALINDA (Temporaire)	Imprévue	01/8/91
7. Chauffeur 1	R. SINDAHERA	06/89	7/89
8. Chauffeur 2 (remplaçant)	E. ZITONI (Tempor)	Imprévu	01/8/91
S/total disponible après 31/8/91		-	0
<b>APPUI ADMINISTRATIF (Budget Etat)</b>			
1. Secrétaire	Xav. NYIRABALINDA (Temporaire)	Imprévue	1/91
2. Planton 1	Laurien MUNYENTWALI	9/89	9/90
3. Planton 2	Spéc. MUSABYEMARIYA	-	2/91
S/total disponible après 31/8/91			1

Comme précisé dans le tableau 1, il y a eu un retard de recrutement d'experts internationaux et cadres nationaux. La quasi totalité de cadres n'a été affectée qu'après le 17 juillet 1990, à la suite des instructions de la Présidence par la lettre n° 1364/01.19 du 9 juillet 1990.

#### 1.1.5. Démarrage effectif du Projet SERDI

Ces difficultés connues pendant la première année du projet ont été débloquées par les instructions présidentielles et après la première réunion tripartite du projet tenue le 13 juin 1990, depuis lors, le Projet a bénéficié d'une autonomie de gestion et des cadres nationaux prévus dans le document de projet.

Un avenant au document de Projet a été signé le 9 juillet 1990 qui a prévu la mise en place d'un Conseil d'Administration composé de 7 personnes (voir Annexe 9).

Par ailleurs, les instructions données par la lettre de la Présidence du 9/6/90 (annexe 2) a bien précisé le domaine d'intervention du SERDI (donc le secteur PMI/Artisanat) et sa forme juridique à examiner.

#### 1.2. Engagement de chaque partie

Le tableau récapitule les apports de chaque partie: Gouvernement et PNUD/ONUDI prévus et réalisés.

**TABEAU 2: LA PART DES ENGAGEMENTS DE CHAQUE PARTIE PREVUE ET REALISEE**

Date de commencement du Projet: 13/06/1989

Situation au 31/07/1991

Re- père	APPORTS DU GOUVERNEMENT						APPORTS DU PNUD/ONUDI				
	Apports	Prévu dans Doc. du Projet	Réalisé Disponible le 15/8/91	Provenance Budget			Re- père	Apports	Prévu dans Doc. Projet	Réali- sé 5/5/90	Date Commencement
			Salaire Hono- raire	Frais dépla- cem. &   Coût	Date menc- ement						
1	<b>CADRES NATIONAUX PERMANENTS PREVUS</b>						1.	<b>PERSONNEL</b>			Depuis:
	1. Directeur Nat.	1	1	Etat	PNUD	7/91	1.1	Experts:			
	2. Ingénieur Indust.	1	1	Etat	PNUD	7/90		-CTP	24 HM	26.7HM	13/06/89
	3. Ingénieur Agro-I. Industriel (*)	1	1	PRIME	PRIME	1/91		-Ing. Industriel	12 HM	19 HM	30/01/90
								-Experts nationaux			
								.Marché	20 HM	24 HM	18/09/89
								.Analyste	20 HM	21 HM	01/11/89
								-Experts Associé	Imprévu	12 HM	22/11/89- 22/11/90
	4. Ing. Gestion	1	0	-	-						
	5. Prospecteur	1	1	-	PNUD	9/91	1.2	-Consultants internationaux	22 HM	8 HM	89/91
6. Analystes	4	4	Etat	PNUD+PRIME	7/90						
7. Documentaliste	1	1	Etat	PNUD	7/90	1.3	-Consultants nationaux	6 HM	7.5HM	Etudes spécifique et guides	
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>9</b>				1.4	-Autre personnel				
							.Secrétaires	48 HM	60 HM	Temporaire	
							.Chauffeurs	24 HM	27.5HM		

\*Un Agro-Industriel affecté au Projet en septembre 1989 (5 H/M) a démissionné en Février 1990 et le nouveau a été recruté en janvier 1991.

Re- père	APPORTS DU GOUVERNEMENT						APPORTS DU PNUD/ONUUDI				
	Apports	Prévu dans Doc. du Projet	Réalisé Dispo- nible le 5/5 90	Provenance Budget			Re- père	Apports	Prévu dans Doc. Projet	Réali- sé 5/5/90	Observa- tions
				Salaire Hono- raire	Frais dépla- cem. & Coût	Obser- vatio- s diver- ses					
2	<u>CADRES NATIONAUX DE LA DG PMI-ART. PARTICIPANT A MI- TEMPS AUX TRAVAUX DU PROJET (Annexe4)</u>  1. Etudes sur Exis- tant PMI & Art. 2 Responsables  17 Enquêteurs  2. Etude Interve- nants: 1 Cadres  3. Etudes des projets de promotion des PMI et Artisanat  . 6 à 7 Cadres (environ 13 études) 4. Stage Entrepre- nariat	Impré- vus "  Impré- vu  Impré- vus "  "	5/HM  19/HM  3 H/M  9,2 H/M  2 HM	Agents MINIMART "  1 Agent MINI- MART + 1 Etu- diant  Agents MINIMART "  "	SERDI PNUD ONUUDI  PRIME (USAID)  "  PRIME USAID	acti- vité impré- vue	2 2.1  2.2  2.3  2.4	<u>AUTRES APPORTS</u> Sous traitance Informatique  -Etudes spécifiques . Etude sur Exis- tant PMI-Art.  . Etude sur les intervenants PMI-Artisanat  Tous les frais de déplacement, es- sence, perdiems de 20 enquêteurs et chauffeurs et 2 Experts nationaux dans le cadre de l'étude/Existant Coût de l'étude sur les Interve- nants nants	impré- vue " " Impré- vue  Impré- vue	1  90 "  Réali- sée  Réali- sée en 90	Etude PMI et Artis. (Sté GENIE)  Finance- ment 89/90 PNUD/ONUUDI "  Augmenta- tion budget PNUD/ONUUDI

Re- père	APPORTS DU GOUVERNEMENT						APPORTS DU PNUD/ONU DI				
	Apports	Prévu dans Doc. du Projet	Réalisé Dispo- nible le 5/5 90	Provenance Budget			Re- père	Apports	Prévu dans Doc. Projet	Réali- sé 31/7/91	Observa- tions
Salaire Hono- raire				Frais dépla- cem. & Coût	Obser- vatio- n diver- ses						
3.	<u>Consultants nationaux</u> 7 Etudes	Impré- vu	12 H/M	PRIME	Projet PRIME USAID	25	<u>EQUIPEMENTS</u> -Micro-ordinateurs	2	5		
4.	<u>Autres cadres</u> 3 du projet PRIME		6 H/M 89	imprévu			Etude PMI- Art.	-Stencileuse	1	1	
5.	<u>Autre personnel</u> 1 Planton	Impré- vu	1	-	Projet PRIME USAID			-Photocopieuse	1	2	
								-Machine à écrire	1	1	
								-Calculatrices	2	2	
								-Stencileuse élec- tronique	Impré- vue	1	
								-Véhicules	3	4	
6.	<u>Autres aduis</u> -Véhicules dans les préfectures lors de l'enquête PMI & Artisanat et séminaires	Impré- vu		Véhicu- le de l'Etat	SERDI						
7.	<u>Frais de loyer des locaux du SERDI + charges</u>			MINIMART							

Re- père	APPORTS DU GOUVERNEMENT						APPORTS DU PNUD/ONU DI				
	Apports	Prévu dans Doc. du Projet	Réalisé Dispo- nible le 5/5 90	Provenance Budget			Re- père	Apports	Prévu dans Doc. Projet	Réali- sé 31/8/9	Observa- tions
Salaire Hono- raire/ Loyer				Frais dépla- cem. & Coût	Obser- vatio s diver ses						
8	<b>LOGISTIQUE ET AUTRES</b>						3				
8.1	-Locaux	Bureaux équipés	12 bu- reaux dispo- nibles	Etat	Meubles						Budget de fonction- nement normal du Projet SERDI
8.2	-Meubles, bureaux (chaises, étagères tables, etc...)	Prévus		-	Cont- ribu- tion PRIME						
8.3	-Equipements .Machines à écrire .Ordinateur et ses accessoires	Impré- vu "	1 1	Prêté par DG PMI-Art	Appui à l' Art. " "						
							4	<b>BUDGET TOTAL</b> Budget PNUD/ONU DI	696000 \$ US	1019000 \$ US	

Toutes les parties concernées (le Gouvernement, le PNUD/ONUDI) ont respecté leurs engagements plus que prévu ce qui a contribué incontestablement pour la réussite du Projet.

### 1.3. Fonctionnement actuel du SERDI

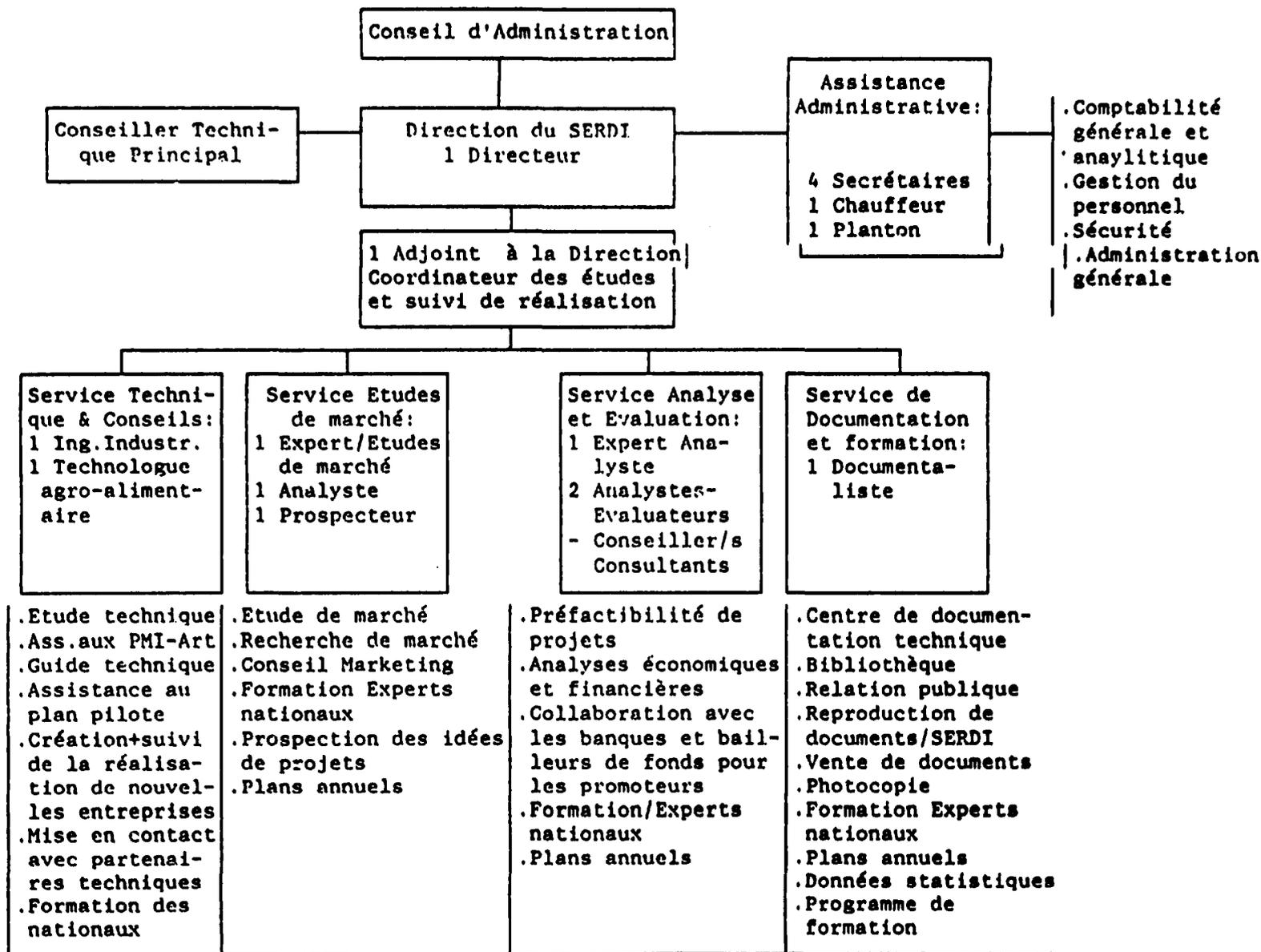
Le fonctionnement actuel du SERDI est instauré à la suite des conclusions retenues par la réunion tripartite du 13 juin 1990, les instructions de la Présidence du 9 Juin 1990 et l'avenant du Projet signé le 17 juillet 1990.

#### - Organigramme du SERDI

L'organigramme actuel du SERDI est composé de la façon indiquée à la page suivante.

Au cours de la réalisations suivant certaines suggestions et conseils de certains experts et consultants, une tentative a été faite pour regrouper 3 services: étude de marché, analyse et évaluation et technique dans un seul service en confiant toutes les volets d'études aux mêmes cadres. Ceci a donné des résultats inefficaces. Depuis lors, le comité de gestion tenu en juillet 91 a confirmé l'organigramme introduit depuis 1989 tel qu'il est présenté à la page suivante, pour des raisons d'efficacité et du caractère plus pragmatique et opérationnel.

**ORGANIGRAMME ACTUEL DU SERDI**



- Gestion du SERDI

Le SERDI fonctionne avec une autonomie de gestion et de fonctionnement et il est géré par un Conseil d'Administration composé des représentants du MINIMART (Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat), du MIJEUMA (Ministère de la Jeunesse et du Mouvement Associatif), d'une association des femmes entrepreneurs, Communes, Opérateurs économiques, ONG et Banques.

Ces représentants sont les suivants:

Président: .Mr KAMANZI Callixte  
Directeur Général de l'Artisanat et des PMI  
au Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat

Vice-Président: .Mr HARELIMANA Eléazar  
Directeur des Investissements à la Banque  
Rwandaise de Développement

Membres: .Mme MUJAWIMANA Agnès  
Directrice de DUTERIMBERE  
.Mr NGOBOKA Cyriaque  
Directeur Général de la Jeunesse au Ministère  
de la Jeunesse et du Mouvement Associatif  
.Mr SEBUSHUMBA Edouard  
Bourgmestre de la Commune Giti, Préfecture  
de Byumba  
.Mr Jacques GAGNON  
Représentant d'Euro-Action ACORD  
. Mr NTONDO Apollinaire  
Chef de Service Promotion Industrielle à la  
Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda

Secrétariat: .Mr J.M.Vianney NDATEEA  
Adjoint à la Direction du SERDI  
.Mr Patrick NUGAWELA  
CTP/Directeur du SERDI

Ce conseil se réunit une fois les deux mois et les décisions urgentes sont prises par le bureau du conseil composé du Président, Vice-Président et Directeur du SERDI. Les procédures et modalités de fonctionnement du Conseil d'Administration du SERDI sont présentées en Annexe 10.

Toutes les décisions et l'état d'exécution du conseil d'administration depuis le 4 septembre 1990 sont présentés en Annexe 11.

- Gestion courante du SERDI

La gestion courante du SERDI est assurée par le Directeur avec l'assistance du CTP (Conseiller technique principal), du Directeur Adjoint et du Comité de gestion composé de chefs de services et des experts suivants:

- Patrick NUGAWELA, Directeur/CTP, Président du comité : Sept.90 au Juil.91
- Apollinaire MUSHINZIMANA, Directeur, Président du comité depuis juin 1991 Analyste de Projets
- P.Célestin KABASINGA, Expert national, Etudes de marché
- Alphonse NKESHIMANA, Expert national, Analyste de projets
- Lambert SEBANTU, Ingénieur Industriel
- Thérèse MUKAYIRANGA, Chef de Documentation (Secrétaire)
- Cassien BAPFAKURERA, Prospecteur.
- Michel Chambalier, Expert ONUDI Ingénieur Industriel

Les autres cadres sont invités à la réunion à titre d'observateurs.

Ce comité de gestion adopte particulièrement le plan de travail chaque mois et autres dossiers administratifs. Les réunions sont tenues une fois par mois.

#### 1.4. Budget du SERDI

Le SERDI a fonctionné avec de financements provenant de deux sources principales:

1. Budget PNUD/ONUDI
2. Appui du Gouvernement Rwandais
3. Appui de l'USAID dans le cadre du Projet PRIME comme contribution à la contrepartie du Gouvernement

##### 1.4.1. Budget PNUD/ONUDI

Le budget PNUD/ONUDI a prévu initialement un montant de 696.000 \$ US et ce montant a été augmenté à 1.019.000 \$ US jusqu'au 31 août 1991. La dernière révision budgétaire se trouve en annexe 12.

Ce budget a couvert essentiellement les dépenses suivantes:

- Experts et consultants internationaux
- Appui administratif
- Frais de déplacement à l'intérieur du pays
- Mission siège
- Experts et consultants nationaux
- Sous-traitance informatique
- Fourniture et voyage à l'étranger et sur le tas
- Matériel consommable
- Equipement
- Entretien et maintenance de véhicules
- Dépenses divers (téléphone, frais PTT, imprévu, etc...)

##### 1.4.2. Appui d'Etat et USAID

Les dépenses du gouvernement constituent particulièrement:

- Cadres nationaux 9 (salaires)
- Loyer et charges diverses du bâtiment.

L'USAID, à travers le Programme PRIME, a apporté une contribution comme contrepartie du Gouvernement pour les dépenses suivantes:

- Meubles et fournitures de bureau
- 3 Cadres
- Consultants nationaux
- Formation.

Récapitulation des dépenses

Le tableau suivant récapitule les dépenses du SERDI par source de financement.

TABEAU 3 : RECAPITULATION DES DEPENSES AU 31 JUILLET 1991

Dépenses	PNUD/ONU (Rév. I) US \$	Gouvernement Rwandais		Total
		Budget ordinaire	Prog.PRIME/USAID	
-Personnel International	547.621			
-Appui administratif	60.185			
-Déplacements	24.750			
-Missions	10.576			
-Experts Nat./Cadres	73.784	Salaires 9 cadres	1.671.741	
-Sous traitance	10.918			
-Formation	104.700			
-Equipement/Matériel	117.578	Loyer+charges	3.404.508	
-Divers	68.908			
<b>TOTAL</b>	<b>1.019.000</b>		<b>6.522.935</b>	

1.5. Revenu du SERDI

La facturation des services du SERDI n'a commencée qu'après septembre 1990. La politique de facturation de services arrêtée par le Conseil d'Administration pour l'année 90/91 est présentée en Annexe 24. Le montant fixé au départ est très symbolique, pour prévoir une politique de facturation plus importante dans l'avenir.

Le SERDI a perçu un revenu pour les services suivants.

- Etudes de marché
- Etudes de projets
- Etude sectorielles
- Photocopies
- Documents d'information technique
- etc...

Depuis Août 1990 à Août 1991, le SERDI a réalisé un revenu d'environ 900.000 Frw, soit 7000 \$ US. Voir annexe 25.

Il est important que le SERDI fixe une nouvelle politique de prix dans sa 2ème phase pour ses services rendus pour couvrir au moins 10 à 20 % de financement de son budget de fonctionnement à terme.

#### 1.6. Personnel national du SERDI

Le personnel national travaillant au sein du Projet pendant la période est présentée dans le tableau suivant.

Il existe 3 catégories:

- Cadres au niveau de la fonction publique
- Cadres contractuels
- Experts nationaux (ONUDI)
- Apport administratif (ONUDI/PNUD).

Il existait une disparité importante au niveau de salaires de chaque catégorie de la façon suivante:

<u>Catégorie</u>	<u>Salaire moyen mensuel</u>
- Cadres nationaux	23.000 Frw
- Cadres contractuels	40.000 Frw
- Secrétariat (PNUD/ONUDI)	33.000 Frw
- Experts nationaux	133.000 Frw
- Secrétaires temporaires:	18.000 à 27.000 Frw.

Le faible niveau et la disparité des salaires des cadres nationaux constituent un des problèmes importants du SERDI à résoudre.

Le tableau 4 présente les qualification et expérience du personnel national de la contrepartie du Gouvernement en fonction de chaque service.

Le tableau 5 présente la présence des cadres après 31 août 1991.

**TABLEAU 4: PERSONNEL NATIONAL DU SERDI- CONTREPARTIE DU GOUVERNEMENT**

NOM ET PRENOM	POSTE	QUALIFICATION	EXPERIENCE DANS L'ADMINISTRATION
<b>EXPERTS NATIONAUX (PNUD/ONUDI)</b>			
1. Alphonse NKESHIMANA	Expert Analyse et Evaluation des Projets	A0 Ing. Agronome	9 ans
2. P.Célestin KABASINGA	Expert en Etudes de Marché	A1 Gestion des entreprises	16 ans
<b>CADRES NATIONAUX (MINIFOP)</b>			
<b>Direction:</b>			
1. Apollinaire MUSHIZIMANA	Directeur	A0 Géologie	3 ans
2. J.N.Vianney NDATSA	Directeur - adjoint	A2 SC.Commerciales et Administratives + 1 an UMR S.E.S.	15 ans et 6 mois
<b>Service Etudes de marché:</b>			
3. Cassien BAPPAKUREBA	Prospecteur, analyste de Marché	A1 Gestion des entreprises et des coopératives	4 ans et 5 mois
4. Christine KALIGIWA	Analyste des Marchés	A1 Nutrition	15 mois
<b>Service Technique:</b>			
5. Lambert SEBARTU	Ingénieur Industriel	A0 Ing. Industriel (Chimie Industrielle)	8 ans
6. Casille KARAGANWA (*)	Ingénieur agro-Ind.	A0 Agro-alimentaire	
<b>Documentation:</b>			
7. M.Thérèse MUKAYIRANGA	Documentaliste	A1 Technologie-Textile	5 ans
<b>Service d'analyse économique:</b>			
8. A.POTULU RWANDINGI (*)	Analyste des Projets	A2 Sciences Commerciales et Administratives	15 ans
9. François GASORE (*)	Analyste des Marchés	A0 Statistiques	11 mois
<b>APPUI ADMINISTRATIF (PNUD/ONUDI)</b>			
1. Monique MUKANKWIRO	Responsable du Secrétariat	A2 Secrétariat	7 ans
2. Rahab MUKANDINDA	Secrétaire-saisisseur	-A3 Pédagogique -+ BEP Secrétariat+Programmation Gestion en informatique	15 ans
3. M.Gloriose KAVITESI	Secrétaire-saisisseur	-Tronc Commun + Secrétariat, -Formation English course(2ans) (Cert.Int.Level)	6,5 ans
4. L.Produalé BWAMADIRU	Secrétaire-saisisseur	-Sans commerciale et Administr. +Formations Informatique et Anglais	7 ans
5. Raphaël SINDAHERA	Chauffeur	A2 Scientifique	
6. Spéciose MUSABYEMALIYA (*)	Planton		7 ans

(\*) Contractuels budget PRIME

Relève de chaque service possible après Projet (cfr Tableau 5)

Direction : Deux personnes homologues principaux ont été formées pour la Direction par le CTP dans diverses activités: planification des activités, assistance aux fonctions PMI et artisanat, activités administratives etc.. Par la suite, Mr Ndateba J.M. Vianney a eu une formation d'une année en tant que Directeur Adjoint au SERDI (Annexe 4) depuis 1/11/1990 et Mr Apollinaire Mushinzimana nommé Directeur le 15/07/1991 (Annexe 5), a travaillé avec le CTP depuis 1989 a bénéficié d'une formation sur le tas et de 2 stages à l'étranger en Inde et en France pendant 12 mois sur bourse du SERDI. Bien que les deux personnes ont besoin d'une formation et expérience supplémentaires, ils peuvent assurer la direction valablement.

Service d'Etudes de marché.

Un expert national formé par le Projet ONUDI 1985- 1987 (en tant qu'homologue du CTP actuel du SERDI) a assuré le pilotage de ce service. Plus de 50 études du marché ont été faites par ce service. Cet expert national a une expérience pratique très importante et une capacité de travail considérable et a besoin d'une formation théorique plus poussée dans le domaine des études de marché et marketing. Néanmoins, 2 cadres ont été formés et la continuité de ce service pourrait être assurée par ces cadres, pour réaliser des études complexes, il s'agit de Mlle Christine Kaligirwa et Mr Cassien Bapfakurera. Dès lors, le service d'experts nationaux est à maintenir encore pour une période plus longue et ce service est à renforcer par un expert international dans l'avenir. Ce service a régulièrement bénéficié de l'encadrement du CTP.

### Service Technique

L'ingénieur industriel ONUDI responsable de ce service n'a pas eu un homologue jusqu'au 17 juillet 1990.

Au mois de juillet 90, un cadre national de formation Ingénieur - Chimie Industriel ( Mr Sebantu Lambert) a été affecté dans ce service. Il s'avère que malgré sa formation appropriée, il n'a pas pu profiter de sa formation industrielle dans le cadre des travaux techniques et technologiques au service du SERDI.

Par contre, il a été recommandé qu'il soit affecté à la documentation technique à cause de sa compétence dans ce domaine.

Un autre cadre, un Technologue agro-alimentaire Mr Camille Karanganwa, a été affecté en Janvier 1991, et ses performances reste encore à évaluer dans ce service.

Dès lors, le service technique n'a pas de cadres nationaux pour assurer la relève de ce service après août 1991, et il est extrêmement indispensable qu'un nouveau Ingénieur Industriel national soit recruté en remplacement de l'actuel.

### Service d'Analyse de projets

Ce service a été piloté par un Expert national ONUDI possédant une formation appropriée dans le domaine d'analyse et évaluation de projets. Il a pu apporter une formation de 2 cadres Mr Gasore François et Mr Rwamuningi Putulu de son service et a initié plusieurs autres cadres d'autres services et des promoteurs dans ce domaine.

Par ailleurs, le Directeur actuel possède une formation appropriée pour épauler ce service en plus du Directeur adjoint avec une expérience confirmée dans ce domaine qui est actuellement le coordinateur des études. Néanmoins, il est important de retenir cet expert national au sein du projet pour renforcer d'avantage ce service pour la réussite du SERDI; surtout parce que les cadres de ce service n'y ont été affectés que très récemment.

### Service de Documentation technique et formation

Une responsable a été formée par une consultante de l'ONUDI et deux autres cadres du SERDI ont été initiés dans cette activité. Cette responsable a déjà initié plusieurs autres personnes dans le domaine de la documentation de plusieurs institutions du Rwanda qui est une contribution importante du SERDI. A la suite de la départ prévu de cette personne pour un travail plus rémunérateur, l'Ingénieur Industriel Sebantu Lambert y est affecté depuis 15 Août 1991.

### Appui administratif

Tout le personnel du Secrétariat est contractuel dans le cadre de l'assistance ONUDI/PNUD. Plus de 8 secrétaires ont été formés aux différentes activités: usage ordinateur (traitement de texte et de données), comptabilité, secrétariat de direction, gestion de stock et de documents, etc...

Malheureusement, ils sont tous contractuels et leurs services ne sont plus disponibles après le Projet. Cette situation est très grave pour l'avenir du SERDI et une solution devrait être immédiatement trouvée.

**TABLEAU 5 : FONCTIONNEMENT DES DIFFÉRENTS SERVICES ET LEUR PRESENCE  
POUR ASSURER LA RELEVÉ APRES LE 31 AOUT 1991**

Les services suivants ont fonctionné au SERDI pendant sa période  
la première phase.

Service	Personnel		Date d'arrivée	Date fin du contrat	
	Noms	Fonction			
1. Direction	- Patrick Nugawela	CTP/Directeur	13/06/1989	31/08/1991	
	- Ndateba JMV	Adjoint à la Direction / coordination et assistance aux études	17/07/1990		
	-Mushinzimana Apollinaire	Directeur National	15/07/1991		
2. Service Etude du marché	- Fabasinga P. Célestin	Expert National	17/03/1989	31/8/1991	
	- Mustapha	Expert Associé	23/09/1989	23/09/1990	
	- Kaligirwa Christine	Cadre	17/07/1990		
	- Bapfakurera Cassien	Cadre	01/11/1990		
	- Gasore François	Cadre	01/09/1990	03/09/1991	
3. Service Technique	- Michel Combalier	Expert ONUDI Ingénieur Industr.	23/01/1990	31/08/1991	
	- Sebantu Lambert	Ingénieur Industr.	17/07/1990		Transfert à la doc le 13/8/91
	- Karanganwa Camille	Ing. Agro-Indust.	03/01/1991		
4. Service Etude/ Analyse Econ.	- Nkeshimana Alphonse	Expert national Analyse/Projets	03/03/1991	31/08/1991	
	- Gasore Fr.	Cadre	03/01/1991		
	- Rwamunigi Putulu	Cadre			
5. Service Documen- tation et Formation	- M-Thérèse Mukayiranga	Cadre	17/01/1991	départ prévu en Septembre 1991	

Service	Personnel		Date d'arrivée	Date fin du contrat
	Nom	Fonction		
6. Appuis Administratif	- Mukankwiro M	Secrétaire	12/10/1989	09/06/1991
	- Kayitesi Gl.	"	01/02/1991	09/06/1991
	- Bwanadiru LF	"	06/07/1991	31/08/1991
	- Mukandinda R	"	21/11/1990	31/08/1991
	- Sindahera R.	Chauffeur	06/07/1989	31/08/1991
	- Munyantwali	Planton	01/09/1989	01/10/1990
	- Musabyemariya	Planton	04/02/1991	
	- Mme Xavérine	Secrét. temporaire	07/05/1991	09/09/1991
	- Mme Immaculé	" temporaire	21/08/1991	31/08/1991
	- Mme Zipera	" temporaire	23/07/1991	31/08/1991
	- Zitoni Emm.	Chauf. temporaire	01/08/1991	31/08/1991

\* Recrutement temporaire, les autres étant en congé.

## 2.1 GRANDS AXES DES ACTIVITES REALISEES 1989 - 1991

Durant les 24 derniers mois de réalisation, le SERDI a orienté ses activités dans les grands axes suivants tout en tenant compte des objectifs de départ.

1. Mise en place d'une structure institutionnelle de promotion des PMI et de l'Artisanat au Rwanda.
2. Réalisation des études de base du secteur qu'on se propose de promouvoir.
3. Formation des cadres nationaux et des entrepreneurs pour la promotion des PMI au Rwanda.
4. Encadrement des promoteurs privés et les études de projets à promouvoir dans le domaine des PMI et Artisanat.
5. Mise en place d'une stratégie de communication et de collaboration avec l'environnement institutionnel concerné par la promotion des PMI et Artisanat au Rwanda.
6. La mise en place d'un service de documentation et information aux service des promoteurs des PMI et Artisanat et autres cadres du SERDI.
7. Réalisation des unités pilotes et assistance aux PMI existantes.

### 2.1.1 MISE EN PLACE D'UNE STRUCTURE INSTITUTIONNELLE DE PROMOTION.

Le SERDI actuel constitue une structure institutionnelle de base pour la promotion des PMI et Artisanat au Rwanda. C'est un besoin prioritaire, préconisé par le Gouvernement de la République Rwandaise depuis longtemps.

Au bout de 24 mois de fonctionnement, le SERDI actuel :

- fonctionne avec autonomie de gestion; <sup>est</sup> géré par un Conseil d'Administration avec un organigramme bien établie, (voir partie 1, page 31) et des procédures administratives opérationnelles et prag-matiques ;

- emploi :
  - \* 9 cadres nationaux
  - \* 2 experts nationaux
  - \* 4 secrétaires et autres appuis administratifs et 3 autres temporaires
  - \* consultants nationaux en cas de besoin ;
- a une clientèle établie ( plus de 140 demandes des promoteurs enregistrées) ;
- a établi les contacts professionnels dans tout le territoire du pays et à l'étranger;
- a une capacité nationale de programmation et de réalisation des études mises en place;
- a un système de facturation des services rendus;
- a une discipline de travail d'un organisme professionnel.

#### 2.1.2 REALISATION DES ETUDES DE BASE DU SECTEUR QU'ON SE PROPOSE DE PROMOUVOIR.

Conformément à l'objectif 2 du document du Projet Rwa 88/005, le SERDI a réalisé deux études sur l'existant dans le secteur PMI et Artisanat au Rwanda. Ces deux études ont permis de donner une image complète du secteur ce qui faciliterait tous ceux qui seront intéressés et concernés. Il s'agit des études suivantes :

- Etude sur les intervenants dans le secteur PMI et Artisanat 1990 (1 volume).
- Etude sur le secteur PMI et Artisanat au Rwanda 1989/1990 en 7 volumes.

Toutes les études réalisées par SERDI sont présentées en annexe 13.

#### 2.1.3 FORMATION DES CADRES NATIONAUX ET DES ENTREPRENEURS POUR LA PROMOTION DES PMI ET DE L'ARTISANAT AU RWANDA

Un résumé des résultats du SERDI dans le domaine des formations des nationaux est présenté dans le tableau 6 suivant à partir des détails présentés en Annexe 14.

**TABLEAU 6: RESUME DE LA FORMATION/SERDI (1989-1991)**

Lieu/Type de formation		Personne	Provenance	Domaine de formation	Nombre	H/M
Formation sur le tas		Cadres	MINIMART	Etude/Promotion des PMI	32	33,5
Formation sur le tas Butare		Promoteurs	Privés	Etudes de projets	15	14,5
Stage/séminaire Butare		Promoteurs	Privés	Entreprenariat et management	33	16,5
		Cadres	SERDI/ MINIMART	Entreprenariat et management	4 (dont 2 du SERDI)	2,0
Formation sur le tas		Cadres	SERDI	Promotion des PMI	9	105
Informatique Kigali		Cadres	SERDI	Informatique	(8)	4
Formation spécifique au SERDI		Cadres nationaux	SERDI	Documentation	(8)	2
Stage de formation au SERDI	a) Nationaux	Etudiants	Institut/ Universités Cent. Formation	Etudes de projets PMI/études de cas	8	10
	b) Etrangers	Etudiants	Instituts/ Universités	Etudes de projets PMI//études de cas	2	3
Cours à l'English Teaching Center (ETC)		Cadres	SERDI	Anglais	2	3
		Secrétaires	SERDI	Anglais	3	1,5

**TABIEAU 6 (suite): RESUME DE LA FORMATION/SERDI (1989-1991)**

Lieu/Type de formation	Personne	Provenance	Domaine de formation	Nombre	H/M
Formation à l'étranger	Cadres	MINIMART/ SERDI	Promotion agro- industries	2	4
Formation à l'étranger	Cadres	SERDI	Evaluation et suivi de projets	(1)	10
Voyages d'étude	Cadres	SERDI	Promotion des PMI	2	1
	Autres nationaux	MINIMART	Promotion des PMI	2	1
Séminaire	Cadres nationaux	Autres institutions	Documentation	11	1
Voyages d'étude	Promoteurs	Privés	Projets spéci- fiques	9	12
<b>TOTAL</b>				<b>130</b>	<b>224</b>

Le SERDI a contribué durant cette période à la formation de 130 nationaux avec 224 H/M. Pour assurer cette formation, ils ont bénéficié d'environ 95 H/M d'experts nationaux et internationaux.

Par ailleurs, le SERDI a contribué à la formation de 2 stagiaires expatriés et un expert associé (ONUDI) totalisant une durée de 14 à 15 HM.

2.1.4 L'ENCADREMENT DES PROMOTEURS PRIVES ET LES ETUDES  
DES PROJETS A PROMCUVOIR DANS LES DOMAINES DES  
PMI ET ARTISANAT.

2.1.4.1. Encadrement des promoteurs privés

La sollicitation d'assistance de la part de différents promoteurs de PMI/Artisanat est en constante augmentation. Le SERDI a déjà enregistré 145 demandes au 31 Juillet 1991. Un fichier de ces demandes et l'état d'avancement d'assistance à ces promoteurs est mis à jour régulièrement. Selon la stuation du 31 Juillet 1991, il se présente de la façon suivante :

(Réf. Doc SERDI 7<sup>me</sup> révision - Fich18 /1002/PN/NF/7/91)

- Nombre total de promoteurs inscrits au SERDI	= 145
- Dont le nombre de promoteurs ayant reçu d'assistance	= 43
- Dont le nombre de promoteurs en cours d'assistance	= 14
- Le nombre de promoteurs dont l'assistance est programmée	= 22
- Dont le nombre de promoteurs non retenus pour assistance	= 59
- Le nombre de promoteurs dont l'assistance est à examiner	= 7
<b>Total</b>	<b>= 145</b>

D'après ces chiffres, environ 40 % des promoteurs ont bénéficié de l'assistance du SERDI ou sont en cours d'assistance. Par ailleurs, 40 % des demandes n'ont pas été retenues pour diverses raisons (étude de projet non intéressante, manque de suivi d'assistance par le promoteur, etc...).

2.1.4.2. Etudes du SERDI pour assister les promoteurs

Une liste est mise à jour et divers documents sont présentés en annexe 13. Durant la période de Juin 1989 à Août 1991 ; le SERDI a réalisé plus de 2000 documents dont les suivantes :

**TABLEAU N° 7 : RECAPITULATION DES DOCUMENTS PRODUITS PAR LE SERDI  
DU 13/06/89 AU 30/06/91**

N° ordre	Types des documents	1989	1990	1991 juin	Total
1	Documents budgétaires	2	8	8	18
2	Comptes rendus	-	44	42	86
3	Correspondances	38	348	330	716
4	Contrats d'études	1	5	6	12
5	Documents de travail	5	26	13	44
6	Divers documents	10	16	21	47
7	Etudes diverses/spécifiques	2	12	9	23
8	Etudes d'évaluation	1	5	1	7
9	Etudes de préfactibilité	-	20	23	43
10	Etudes de marché	2	26	24	52
11	Fichiers divers	7	22	18	47
12	Guides méthodologiques	3	8	3	14
13	Notes	73	376	192	641
14	Plans de travail	4	8	3	15
15	Questionnaires	2	6	1	9
16	Rapports	5	65	54	124
17	Termes de références	7	52	24	83
18	Circulaires			15	15
19	Contrats de travail			10	10
20	Correspondances Ministères			29	29
21	Etudes techniques			4	4
22	Factures				8
23	Listes			2	2
24	Documents pour Réunions C.A			3	3
<b>TOTAL</b>		<b>162</b>	<b>1047</b>	<b>835</b>	<b>2052</b>

**2.1.4.3 Portefeuille de projets**

Le portefeuille des projets PMI/Artisanat du SERDI dépasse actuellement 100 idées de projets :

. Agro-Industriels	= 42
. Habitat et Matériaux de construction	= 19
. Santé	= 3
. Habillement et cuir	= 10
. Energie	= 2
. Matériaux de transport	= 4
. Divers	= 28

Total 108

La liste détaillée de situation de ces projets est présentée en Annexe 15.

- 49 -

**2.1.5. MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE DE COMMUNICATION ET DE COLLABORATION AVEC L'ENVIRONNEMENT PROMOTIONNEL DES PMI/ARTISANAT AU RWANDA .**

Durant la période 89/91, le SERDI a établi des contacts avec 47 institutions suivantes :

**TABLEAU N°8 : CONTACTS ETABLIS AVEC L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL**

N°	Catégorie	Institution	Domaines de collaboration
1	Etablissements publics	1. MINIMART 2. MINICOM 3. MINITRAP 4. MINIPLAN 5. MIJEUMA 6. Encadreurs des artisans dans préfectures	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministère de tutelle et collaboration dans le domaine de promotion PMI</li> <li>- Etude de normalisation et contrôle de qualité : Participation à l'élaboration des Termes de Références . Contact régulier avec le projet CCI.</li> <li>- Etude "Briquettes de papyrus"</li> <li>- Contact régulier</li> <li>- Membre du Conseil d'Administration Etudes du développement des communes</li> <li>- Etude du secteur PMI/Artisanat</li> </ul>
2	Banques	7. B.R.D. Banque Rwandaise de Développement 8. Union des Banques Populaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vice-Président du C.A. du SERDI</li> <li>. Convention de collaboration(Annexe 16)</li> <li>. Commission mixte SERDI-B.R.D</li> <li>. Formation des documentalistes par SERDI</li> <li>- Etude des projets des promoteurs</li> <li>. Formation des documentalistes par SERDI</li> </ul>
3	ONG	9. Centre IWACU 10. ARDI - ITARA 11. Acord	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration avenant du Pro-doc</li> <li>. Formation d'un documentaliste par SERDI</li> <li>. Contact régulier</li> <li>- Consultation régulière(domaine de l'étude du miel)</li> <li>- Membre du Conseil d'Administration</li> <li>. Etudes Petites Industries à Kibungo</li> <li>. Formation d'une documentaliste par SERDI</li> </ul>

**TABLEAU N°8 (suite)**

N°	Catégorie	Institution	Domaines de collaboration
		12. DUTERIMBERE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membre du Conseil d'Administration</li> <li>. Formation d'un documentaliste par SERDI</li> <li>. Contact régulier</li> </ul>
		13. TECHNOSERVE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etude des emballages</li> <li>. Contact régulier</li> </ul>
4	Institutions techniques et de recherche	14. IRST	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etude sur les Huiles essentielles</li> <li>. Convention de collaboration, (annexe 17)</li> </ul>
		15. ISAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacts réguliers</li> </ul>
		16. UNR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation du séminaire sur l'entrepreneuriat</li> </ul>
5	Autres Institutions Nationales	17. CCIR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membres du Conseil d'Administration</li> </ul>
		18. AIR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacts établis</li> </ul>
		19. Communes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Giti (Byumba) membres du Conseil d'Administration</li> <li>. Birenga et Rusumo (Kibungo)</li> <li>. Mukingo (Ruhengeri)</li> <li>. Cyungo (Byumba)</li> <li>. Mabanza (kibuye)</li> <li>. Giciye (Gisenyi)</li> <li>. Bwakira (Kibuye)</li> <li>. Gishoma, Bugarama (Cyangugu)</li> </ul>
		20. Préfectures	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cyangugu</li> </ul>
6	Projets d'assistance technique	21. Micro-réalisation BIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacts réguliers</li> </ul>
		22. PSTP - BIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etude sur les Briques et Tuiles</li> <li>. Formation des cadres PSTP</li> </ul>
		23. Projet PRIME	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budget de fonctionnement SERDI</li> <li>. Formation en entrepreneuriat</li> <li>. Etude du secteur PMI/Artisanat</li> </ul>
		24. Projet CCI (Exportation Importation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacts réguliers</li> </ul>
		25. P A O	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentation</li> </ul>
		26. Projet AEFB	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultation dans le domaine du bois</li> </ul>

**TABLEAU N°8 (suite)**

	Catégorie	Institution	Domaines de collaboration
7	Bailleurs de fonds	27. US AID  28. Coopération Canadienne  29. PNUD/ONUDI  30. Caisse Centrale de Coopération Française  31. Coopération Belge	-. Voyage d'études en Inde . Formation en entrepreneuriat . Convention de collaboration (Annexe18)  -. Réalisation du Projet "MISO" Soja . Etude d'une mini savonnerie . Etude du Projet Rhum . Etude du projet "bière de Sorgho"  - Principal bailleur de fonds  -. Stages de formation . Financement du projet Savonnerie  -. Participation des hommes d'affaires Wallonnais . Contacts et concertations
8	Autres Missions Diplomatiques	32. Ambassade de Tanzanie à Kigali  33. Ambassade de l'Inde à (Kampala)  34. Consulat d'Italie  35. Consulat Britannique  36. Ambassade de Allemagne	- Organisation de voyages d'études à Sido/Tanzanie pour les promoteurs et Cadres du SERDI  - Organisation de stages à NISIET (Haydarabad) d'études en 1991  - Documentation technique  - Documentation technique  - Documentation technique
9	Autres Institutions étrangères	37. Atol Belgique  38. NSIC Inde  39. NISIET Inde  40. GRET France  41. ITAC France  42. ONUDI Vienne  43. Tool Amsterdam  44. ITG Angleterre	- Convention de collaboration en attente de signature (annexe 19)  -. Contacts réguliers . Echange d'informations techniques  - Formation  - Formation + Informations  - Formation + Informations  - Documentation, Formation  - Documentation

**TABLEAU N°8 (suite)**

Catégorie	Institution	Domaines de collaboration
	45. Projets for Industry(INT) LTD Angleterre	- Profil des projets
	46. NRI-National Recherche Institute Angleterre	- Documentation technique
	47. C.E.A.	- Documentation technique

**2.1.6. MISE EN PLACE D'UN SERVICE DE DOCUMENTATION ET D'INFORMATIONS TECHNIQUES AU SERVICE DES CADRES ET PROMOTEURS DES PMI/ARTISANAT.**

Ce volet prévu dans le document du projet a été retardé plus d'une année suite à :

- l'absence d'un cadre (jusqu'en juillet 1990)
- la confusion créée concernant le Point Focal INTIB (Industrial Technological Information Bank) de l'ONUDI.

A la suite des décisions prises par les hautes instances du pays pour résoudre les problèmes du SERDI en juin 1990 , la Direction du SERDI a pris la responsabilité de créer et développer ce Service. C'est ainsi que grâce à une Consultante de l'ONUDI, Mme Danielle WILSON, en 1991, les actions suivantes ont été concrétisées:

- Organisation du Service
- Equipement du Service
- Formation du Responsable et de 2 adjoints
- Formation de tous les cadres du SERDI pour l'exploitation de ce Service
- Introduction des techniques du classement des documents et du traitement des informations
- Etablissement des contacts avec plusieurs organisations internationales (GRET, ATOL, CEA, ONUDI, CDI, TOOL, etc..)

- Réalisation d'une étude sur les "Sources d'informations concernant les PMI et Artisanat au Rwanda"
- Publication des documents SERDI
- Installation du Point Focal INTIB/ONUUDI du Rwanda au sein du SERDI (annexe 20 et 21 - lettres du Ministre de l'Industrie et de l'Artisanat et ONUUDI)
- Formation des cadres responsables documentaires des autres institutions nationales (Centre IWACU, CCIR, BRD, Banque Populaire de Kigali, Réseau des femmes, MINIMART, DUTERIMBERE, ARDI, etc...)
- Formation des stagiaires, futures documentalistes de la Bibliothèque Nationale du Rwanda (environ 4).

#### 2.1.7. ASSISTANCE A LA REALISATION DES UNITES PILOTES DES PMI ET DE L'ARTISANAT

Cette activité a été initiée afin d'introduire les nouvelles technologies et de nouveaux produits au Rwanda. Dans ce contexte, un projet a été réalisé en collaboration et avec un financement de la Coopération Canadienne. Il s'agit du Projet MISO ( transformation du Soja) qui est maintenant en phase de production. Le SERDI en représente la contre-partie rwandaise et le co-signataire de budget du projet.

En outre, le SERDI a initié une étude dans le domaine des huiles essentielles avec l'IRST Butare, afin de prévoir la réalisation d'une unité pilote de production avec le concours de l'ONUUDI. La première phase de cette étude est en cours par un consultant national avec un financement PRIME/USAID et la réalisation de l'unité doit être considérée dans le cadre de la 2ème phase de l'assistance ONUUDI/PNUD.

#### 2.1.8. RECAPITULATION DES OBJECTIFS PAR RAPPORT AUX RESULTATS ACOUIS.

Le tableau suivant récapitule les résultats du SERDI après 24 mois de réalisation par rapport aux objectifs définis dans le document de projet.

**TABEAU 9: OBJECTIFS, ACTIVITES ET RESULTATS DU PROJET - SITUATION AU 31 JUILLET 1991**

PRODUITS	RESULTATS	% DE REUSSITE	OBSERVATIONS
1. Une structure institutionnelle de base de promotion des PMI et Artisanat	Une structure fonctionnelle avec des cadres nationaux: 9/10 présents	90 %	-C. Administration -1 équipe de cadres nationaux permanents en formation -Directeur national
2. Mise en place d'un plan de travail à réaliser par les Experts Nationaux	Réalisée par l'équipe PNUD/ONUDI et cadres nationaux	100 %	Cadres nationaux permanents: 9
3. Mise en place d'une stratégie de communication et de coopération avec l'environnement institutionnel concerné par la promotion des PMI	-Convention signée avec la BRD et IRST -Collaboration avec ONG DUTERIMBERE, BIT, GTZ ACORD, bailleurs de fonds bilatéraux (USAID CCCE, Canada, etc...)	80 %	-2 financements en finalisation - BRD -1 projet en financement CCCE -3 projets avec Canada -2 dossiers formation à l'USAID -Plusieurs projets avec Micro-Réalis. -2 proj. avec ACORD -Program. Formation avec DUTERIMBERE, Micro-Réalisation, et USAID

TABLEAU 9: (suite)

PRODUITS	RESULTATS	% DE REUSSITE	OBSERVATIONS
4. Une équipe d'Experts et cadres nationaux (10) capables de remplir efficacement les fonctions	9 Cadres Nationaux en place	90 %	9 cadres nationaux en formation avec besoin de perfectionnement
5. Disponibilité de données de base et des informations sur le milieu qu'on se propose de promouvoir	-Etude sur Existant Secteur PMI-Artisanat finalisé (7 Volumes) -Intervenants: terminée	100 %	Réalisé par l'équipe SERDI en collaboration avec la DG PMI-Artisanat
6. Un porte-feuille des idées de projet régulièrement mise à jour	-Des idées proposées par les promoteurs -Un porte-feuille ± 100	100 %	7ème mis à jour des idées de projets: 31 juil. 91
7. Mise en place des outils méthodologiques pour la réalisation des études de projets	Réalisée par l'équipe : 10 guides disponibles	100 %	-Ces guides sont disponibles en vente au SERDI
8. Encadrement des promoteurs privés Prévus dans le document-projet:	-145 demandes de promoteurs inscrits et 69 promoteurs assistés (annexe 23)	230 %	-Collaboration avec les promoteurs
- Encadrement 15 promoteurs	-Etudes de marché 54 terminés, 10 en cours, 22 à programmer	290 %	-Développement d'une capacité nationale dans les études de projets
- Etudes de faisabilité et de marché: 10/an	-Etudes de projets: 37 terminées	185 %	
- Voyages d'étude: 4 à 5 entrepreneurs/an	30 en cours ou programmées		
- Conseils techniques	- 7 promoteurs: voyages d'études	88 %	
	-81 Termes de référence des études de projets	116 %	

TABLEAU 9: (suite)

PRODUITS	RESULTATS	% DE REUSSITE	OBSERVATIONS
<p>9. Assistance directe aux entreprises existantes</p> <p><u>Prévus:</u> 3 à 4 consultants</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseils techniques</li> <li>- Stages formation: 2 à 3/an</li> <li>- Missions spécialisées</li> <li>- Assistance aux unités existantes: 10/an</li> </ul>	<p align="center">2 plusieurs réalisés</p> <p align="center">3 néant</p> <p align="center">8</p>	<p align="center">66 %</p> <p align="center">-</p> <p align="center">60 %</p> <p align="center">0 %</p> <p align="center">80 %</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Surcharge de travail actuel pour l'équipe en place</li> <li>- Travaux réguliers</li> <li>- Absence de cadres nationaux qualifiés pour ces activités handicape le projet actuellement</li> <li>- Retard d'arrivée de consultants</li> </ul>
<p>10. Une unité modeste de documentation prévue:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisée</li> <li>- Installation inhibée</li> <li>- Plusieurs centaines de volumes disponibles</li> </ul>	80 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 Cadres formés</li> <li>+ Cadres du SEREI</li> </ul>
<p>11. Autres activités réalisées</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etude Réhabilitation entreprise dans le cadre du PAS</li> <li>- Etudes au niveau des communes</li> <li>- Réalisation Unité pilote</li> </ul>	<p>1 Forge de Nyabisindu</p> <p>4 Etudes (Giti, Mukingo Cyungo, Kibungo)</p> <p>1 en réalisation (Miso)</p> <p>1 document de projet réalisé (Huilles essentielles)</p>		

2.1.9. RECAPITULATION DE TOUTES LES ACTIVITES REALISEES  
PAR LE SERDI.

La mise en place d'une structure institutionnelle de promotion des PMI et de l'artisanat dans un pays manquant d'une longue expérience dans le développement industriel, n'est pas une activité simple. La naissance même de l'organe principal du développement industriel, le Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat, est très récente (1984). Dans ce contexte de la création d'une nouvelle institution; le volume de travail à réaliser par le CTP était très complexe et très vaste, depuis la conception de cette institution jusqu'à la réalisation actuelle. Les types d'activités réalisables étaient très nombreux et sont les

suivants :

- activités de mise en place d'une structure institutionnelle
- activités administratives
- activités des études de projets :
  - . Etudes de marché
  - . Etudes techniques
  - . Etudes économiques et financières
  - . Etudes spécifiques
  - . Mise en place des outils de travail : Guides, etc.
  - . Activités des consultants
  - . Activités de formation
  - . Mise en place des unités pilotes
  - . Appui institutionnel (au MINIMART, etc..)
  - . Accueil et assistance des consultants possédant de bureaux d'études
  - . Divers.

Toutes les activités importantes programmées et réalisées sont présentées dans une liste disponible au SERDI actualisée en Août 1991.

## 2.1.10. CONCLUSIONS DES REUNIONS TRIPARTITES 1990 ET 1991

Deux réunions tripartites ont eu lieu en Juin 1990 et en Mai 1991.

### 2.1.10.1 Résumé des discussions et conclusions de la Revue tripartite 13 Juin 1990

#### A. Les réalisations du projet et les problèmes rencontrés.

- Les différentes parties ont été unanimes pour féliciter l'équipe du SERDI en place pour les réalisations du projet, malgré les difficultés susmentionnées.
- Les représentants de l'ONUDI ont exprimé leur satisfaction de l'efficacité du CTP qui a su transférer la technologie de l'Asie dans l'Afrique, ce que n'est pas toujours le cas dans les autres pays où l'on est dépendant d'une source unique, en l'occurrence soit l'Europe, soit l'Amérique.

#### B. Le Mandat du SERDI

Compte tenu du volume du travail dans le secteur "PMI et Artisanat", le SERDI devrait se consacrer uniquement à la promotion des petites et moyennes entreprises et de l'artisanat de type industriel.

#### C. Absence des cadres

- Le Projet aurait dû bénéficier, dans la mesure du possible, de l'affectation définitive de certains cadres qu'il a lui-même formés.
- L'affectation de ces cadres sera réalisée progressivement par les responsables au niveau du MINIMART. Il a été aussi rappelé la possibilité de recruter quelques cadres pour le biais du projet "PRIME" (MINIPLAN).

Les participants ont noté la nécessité d'affecter, dans les meilleurs délais et à commencer avant le 1er Juillet 1990, des homologues et des cadres nationaux en permanence.

Les Autorités nationales ont promis de faire de leur mieux pour disponibiliser ce personnel de contrepartie.

D. Contraintes budgétaires

Face aux contraintes budgétaires exprimées par le projet, les parties concernées ont réaffirmé leur soutien au projet qui a d'ailleurs été visité à plusieurs reprises par les fonctionnaires des Sièges du bailleur de fonds et de l'Agence d'exécution, et promettent de considérer positivement les problèmes du budget lors de l'exercice de Programmation du Vème cycle du PNUD.

E. L'avenir du SERDI

- On a constaté que, pour renforcer la confiance que les bailleurs de fonds et les promoteurs ont dans le projet, il fallait absolument instituer l'autonomie.

La réalisation de cette autonomie devra tenir compte des lignes directrices fixées par Monsieur le Ministre à la Présidence dans sa lettre n° 1364/01.19 du 9 juin 1990, et la structure autonome devrait être instituée dans les plus brefs délais.

Le SERDI devra se référer au modèle de l'Institution "IWACU" qui a commencé en tant que projet pendant deux ans, avec le financement de la Coopération Suisse, de la Coopération Américaine et du Gouvernement Rwandais, tout en ayant une autonomie financière et administrative dès son début. Elle est devenue une "ASBL" , dans laquelle le Gouvernement et les particuliers se situent à pied d'égalité quant aux décisions à prendre.

- En ce qui concerne les relations de travail, à partir de la date de diffusion de la lettre émanant de la Présidence, il a été clairement établi que la correspondance se fera désormais directement entre le SERDI et les promoteurs et les autres différents interlocuteurs, sans devoir transiter par le Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat.

- Enfin, les représentants du Gouvernement, de l'ONUDI et du PNUD ont tenu encore une fois à remercier le CTP et son équipe, qui, malgré les nombreuses difficultés, ont réalisé un travail très appréciable.

2.1.10.2. Conclusions et Recommandations de la Réunion  
Tripartite Mai 1991

- 1) Chacune des parties s'accorde sur les faits que les résultats obtenus lors de cette phase sont tout à fait satisfaisants et les objectifs atteints ;
- 2) Etant donné le succès remporté et l'importance du projet tant pour le Gouvernement que pour les promoteurs locaux et autres organismes ou personnes concernées par le domaine des PMI et artisanat, un accord unanime sur l'élaboration et le lancement d'une nouvelle phase est dégagé ;
- 3) Pour ce faire, le nouveau document devra mettre en évidence les résultats acquis, le rôle joué dans la promotion du secteur privé, l'intégration du projet parmi les activités des autres intervenants, des propositions concrètes sur les futurs statuts du Service d'Appui et sur la gestion autonome;
- 4) Afin d'éviter toute rupture, le PNUD fera également son possible pour que le document transmis au Siège soit accepté dans les meilleurs délais.

2.1.11. CONTRAINTES CONNUES DANS LA REALISATION DES  
ACTIVITES DU SERDI

Depuis la mise en place du SERDI en Juin 1989, le SERDI a de multiples contraintes et certaines continuent encore, et elles sont à remédier dans l'avenir. Les contraintes principales sont les suivantes :

1. Un retard important dès le départ dans la formation des cadres pour la réalisation des activités.
2. Capacité technique et ressources limitées.
3. Difficultés et insuffisance des moyens pour motiver les cadres.
4. Faible capacité d'investissement des promoteurs.
5. Insuffisance d'information technique et insuffisance des moyens pour les obtenir.
6. Insuffisance d'infrastructures institutionnelles complémentaires pour le développement de petites industries.
7. Difficultés et insuffisance des moyens pour obtenir les consultants spécialisés.
8. Insuffisance de formation d'esprit d'entreprise des promoteurs
9. Risque de retard du suivi de réalisation des projets.
10. Non réalisation de volet de formation des cadres pour les études techniques des projets.
11. Insuffisance et choix des expertises internationaux et nationaux dans le domaine de promotion des PMI et Artisanat dans le développement.
12. Délimitation linguistique pour profiter des expériences des autres pays les plus avancés dans ce domaine des PMI et de l'Artisanat.
13. Incertitude des futurs locaux du SERDI.
14. Incertitude de continuité d'assistance technique au SERDI.

2.1.11.1. Un retard important dans la formation des  
cadres pour la réalisation des activités.

Bien que le SERDI a été crée le 13 Juin 1989, les cadres nationaux n'ont pas été affectés que jusqu'au 17 Juillet 1990.

Les orientations préconisées concernant les activités du projet signées en Avril 1989 ont été interprétées différemment.

Ceci a conduit à une confusion vis à vis des objectifs du projet. Par ailleurs, la mise en place des services de documentation et de l'INTIB a été retardé plus d'une année à la suite des interprétations déformées des activités du SERDI. Dès lors, pendant une année, le SERDI a fonctionné sans la contrepartie nationale, qui a retardé toutes les activités d'assistance au promoteurs, la formation des cadres nationaux etc... Ce retard a été rattrapé pendant la deuxième année en partie par les travaux en dehors des heures de service, mais cette situation de retard est encore aggravée à la suite des événements de guerre au Rwanda, en octobre 1990 et ainsi que la suppression des missions des consultants.

#### 2.1.11.2. Capacité technique et ressources du SERDI limitées

Le SERDI a reçu plus de 145 demandes d'assistance des promoteurs des PMI durant ces 2 dernières années, mais il ne peut pas satisfaire toutes les demandes dans les délais donnés.

Il n'a pas encore en si courte période une équipe nationale totalement formée, particulièrement dans le service technique, qui soit prêt à prendre en charge toutes ses fonctions d'une façon indépendante. Il y a des promoteurs, les bourgmestres des Communes qui attendent des mois, même plus d'une année. Le SERDI n'a pas bénéficié d'un budget suffisant et le temps nécessaire dès le départ pour recruter des experts expérimentés dans la matière des PMI à l'échelle international.

#### 2.1.11.3. Difficultés et insuffisance des moyens pour motiver les cadres nationaux

La promotion des petites industries et artisanat dans les pays en voie de développement, n'est pas simple ni une activité d'aventurier.

C'est une même philosophie à croire, si on n'a pas des experts nationaux et internationaux qui comprennent vraiment leur rôle dans le contexte d'un pays en voie de développement, et s'il ne sont pas prêt à travailler avec dévouement et sacrifices personnels, il n'est pas possible de réussir la mission SERDI. La promotion des petites industries et l'industrialisation rurale dans un pays comme le Rwanda, ne peuvent pas être faites par les cadres et les experts internationaux et nationaux qui viendront au Bureau pour respecter les heures de travail et qui ne feront que quelques documents pour remplir leur bilan d'évaluation. C'est pour cela que la Direction du SERDI a décidé de laisser ouvert le SERDI tous les jours: samedi et dimanche et les jours fériés etc ... et a assuré une permanence. Pour motiver ces cadres nationaux à contribuer d'avantage au travail au stade actuel du développement des petites industries, il faut prévoir des moyens compensatoires. Ces moyens, actuellement ne sont pas disponibles et cela risque de perdre dans l'avenir des cadres formés. Il est important de citer dans ce contexte qu'avec une petite équipe mal rémunérée, le SERDI ne peut pas faire des miracles en si peu de temps dans ce domaine.

#### 2.1.11.4. Faible capacité d'investissements de Promoteurs des PMI et Artisanat

Malgré l'avancement des études de projets, il n'est pas évident que le SERDI puisse réaliser rapidement toutes ces nouvelles entreprises. D'abord, le processus et les procédures sont longs et le plus important, c'est que la majorité des promoteurs n'a pas de fonds propres suffisants, ni de garanties (maisons cadastrées, etc ...).

Il faut mettre en place rapidement des fonds d'investissement pour renforcer les apports propres des promoteurs indispensables pour réussir cette mission, sinon toutes ces études risquent de n'avoir pas de suite et rester dans les tiroirs. L'idée de mettre en place une Société d'investissements au bénéfice des promoteurs des PMI et artisanat mérite d'être réexaminée et sa réalisation accélérée.

2.1.11.5. Insuffisance d'information technique aux projets PMI et artisanat et insuffisance des moyens pour les obtenir

Il est assez difficile actuellement au SERDI de fournir toutes les informations technique, technologique nécessaires aux promoteurs, car le SERDI n'est pas encore bien équipé pour cette activité et d'autre part, le SERDI n'a pas de moyens suffisants, ni d'experts nécessaires actuellement dans ce domaine. Néanmoins, les activités mises en place par une consultante ONUDI (Mme Wilson) continuent de donner des perspectives intéressantes.

2.1.11.6. Insuffisance d'infrastructures institutionnelles complémentaires pour le développement des petites industries particulièrement en milieu rural

Tous les efforts de développement des petites industries ont besoins d'être appuyés par les institutions technologiques et commerciales appropriées. Les industriels et les artisans doivent être formés d'abord et leurs produits doivent être contrôlés au point de vue qualité. Particulièrement dans le domaine de l'agro-industrie, il est indispensable que ces produits soient testés et contrôlés avant d'être introduits sur le marché.

Le SERDI est fortement inquiété particulièrement par la promotion des nouveaux produits agro-alimentaires, sanitaires, etc... dans le contexte d'absence des services technologiques pour la normalisation et le contrôle de qualité nécessaires. Par ailleurs, l'absence totale d'un mécanisme de promotion commerciale constitue un handicap majeur pour les entreprises PMI et artisanat au Rwanda qui devrait être un objet de réflexion par le SERDI dans l'avenir.

2.1.11.7 Difficultés d'obtenir les consultants spécialistes nécessaires

Il existe plusieurs domaines des projets où le SERDI n'est pas capable de réaliser les études convenablement. Dans certains cas, le SERDI a recruté les consultants nationaux.

Mais il existe des domaines où le SERDI est obligé de solliciter les assistances de consultants extérieurs.

Ceci demande les moyens d'abord, et même si les moyens sont là, il n'est pas possible d'obtenir les services à temps et il y a de difficultés de trouver les spécialistes appropriés.

#### 2.1.11.8. Insuffisance de formation dans l'esprit d'entrepreneuriat

Malgré l'existence de demandes de plus de 100 promoteurs, il est constaté que ces promoteurs/entrepreneurs potentiels n'ont pas une formation suffisante d'esprit d'entrepreneuriat. C'est pour cela que un programme dans ce sens a été réalisé avec l'USAID par le SERDI en août 1991.

#### 2.1.11.9. Risque de retard de suivi de réalisation des Projets

L'équipe du SERDI a concrétisé la réalisation des études en 1990/91. Il existe plus d'une trentaine de projets dont la réalisation est à suivre. Actuellement, le SERDI n'a pas de moyens suffisants pour suivre efficacement la réalisation de ces projets, d'une part, les cadres et les experts sont surchargés par les études, d'autre part, il n'y a pas assez d'expertises appropriées pour encadrer ces nationaux et leur apporter une formation dans les domaines de réalisation de nouvelles entreprises et l'assistance aux unités existantes. Mais, le SERDI orientera ses efforts en 1992 pour initier et suivre la réalisation des projets étudiés en 1991.

#### 2.1.11.10. Insuffisance du volet Formation des cadres nationaux pour le service des études techniques du Projet

Après 24 mois d'existence du SERDI et 19 mois de présence d'Ingénieur Industriel recruté à l'échelle internationale, le SERDI n'a pas pu créer un service technique valable. Deux cadres ont été affectés à ce service qui ont une formation valable (1 ingénieur industriel - Chimie industrielle) formé en Belgique avec 15 ans d'expérience dans l'administration et un Technologue alimentaire (formé en USA) avec aussi une formation d'agronomie ont été affectés dans ce service (le 1er en Juillet 1990, l'autre en Janvier 1991).

Ces deux cadres n'ayant pas profité d'une formation suffisamment sérieuse, se trouvent dans une situation difficile d'assurer la relève après le départ de l'Expert Ingénieur industriel.

Ces deux cadres possèdent une formation de base suffisante, d'ailleurs sont les plus qualifiés de tous les cadres. Par ailleurs, les autres services qui ont été pilotés par les experts nationaux (Analyse économique, Etudes de marché et Documentation et la direction) ont abouti sur des résultats très positifs pour former les cadres nationaux pour assurer la relève après le 31 août 1991. Il est donc difficile de comprendre que malgré la formation de base intéressante de 2 cadres nationaux, le service technique n'a pas atteint un niveau de formation satisfaisant durant la période. La Direction ayant observé qu'un des cadres du service (Ingénieur Industriel) est beaucoup plus compétent dans le domaine de documentation et information technique, celui-ci y a été désormais affecté suite au départ prochain du responsable de ce service. Par ailleurs, Mme Wilson, Consultante/ONUDI a confirmé au CTP à plusieurs reprises que cet Ingénieur industriel est la personne la mieux appropriée pour le service de documentation technique du SERDI. Face à cette situation, le SERDI se trouve actuellement dans ces conditions difficiles de réaliser les études de projets, d'assistance aux entreprises d'une façon convenable, si cette situation n'est pas remédiée dans les meilleurs délais. Le SERDI risque de perdre la confiance que nous avons créée, avec beaucoup d'efforts, de la part des promoteurs et des autorités.

#### 2.1.11.11. Insuffisance de choix d'Experts/Consultants nationaux et Internationaux

Le SERDI a connu dès le départ de difficultés de trouver les experts spécialisés, expérimentés et compétents dans le domaine de promotion des Petites Industries dans le pays en voie de développement tant au niveau national qu'international.

Au niveau international, il est très difficile de trouver les experts qui ont une expérience confirmée dans le domaine de promotion des Petites Industries et qui ont une expérience dans la formation des adultes pouvant travailler dans le pays comme le Rwanda.

Dans la sélection des consultants et experts internationaux, le SERDI n'a pas eu beaucoup de choix. Suite au besoin urgent, il était obligé de retenir parmi ceux qui sont disponibles pour venir au Rwanda.

Au niveau national, cette situation était encore difficile. Il n'existait pratiquement pas de cadres formés dans ce domaine sauf quelques uns formés par l'ONUDI qui se trouvent dans d'autres projets d'assistance technique. Dès lors, le SERDI a fait des efforts importants d'abord pour former ses cadres, et a prévu d'envoyer quelques cadres à l'extérieur dans la 2ème phase avec l'assistance PNUD/ONUDI.

2.1.11.12. Limitation linguistique pour bénéficier de l'expérience des autres pays les plus avancés dans le domaine de promotion des PMI et de l'artisanat

Il existe des expériences très riches dans les pays anglophones particulièrement en Asie, Afrique de l'Est, et aussi en Angleterre, Japon, etc... au niveau des informations techniques et documentation ainsi que pour la formation. Même au niveau des organismes internationaux tels que l'ONUDI, BIT, FAO, etc... la plupart des documents, manuels, profils, etc... sont en anglais. Les organismes mondialement connus comme l'ITG pour les technologies aux petites industries, etc... se trouvent dans les pays anglophones. Il existe de plus en plus de stages de formation dans le domaine de promotion et technologie aux petites industries, et des institutions spécialisées dans les pays anglophones, exemple: ITG en Angleterre, NISIET, NESBUD, en Inde etc...

Au niveau technologique, il existe plus de choix et une diversité plus appropriée dans les domaines de petites industries dans divers pays. Même les organismes spécialisés de petites industries comme le GRET en France font un effort important de bénéficier des connaissances de petites industries des autres pays particulièrement de l'Asie.

Les centres de formation et documentation spécialisés comme Tools (Amsterdam), Atol (Belgique), CDI (Bruxelles), NSIC et NISIET (Inde), etc... ont une documentation technique plus importante pour les petites industries en anglais. Il existe aussi des milliers de profils de projets des petites industries qui se trouvent en Inde, Malaisie, Japon, Angleterre, USA, Italie, etc... publiés dans la langue anglaise qui contiennent une source d'informations très riche pour les organismes comme le SERDI pour enrichir ses activités. Mais, la limitation de la connaissance de l'anglais des cadres responsables au SERDI pour profiter de ces expériences des autres pays ... C'est pour cela que le SERDI a initié ces cadres (malgré les opinions et oppositions de certains) pour apprendre et maîtriser l'anglais et grâce à ces efforts, certains ont pu suivre les stages même dans les pays comme l'Inde. Ils profitent des domaines techniques disponibles. C'est un des recommandations de Mme Wilson, Consultante/ONUDI qui a initié le service de documentation au SERDI. Donc, dans l'avenir, Il faudra encourager des cadres du SERDI d'apprendre d'autres langues comme nouvelle voie de transfert de technologie.

#### 2.1.11.13. Incertitude sur les futurs locaux du SERDI

Le SERDI est actuellement logé dans des locaux loués par le Gouvernement. Il n'est pas évident que le Gouvernement pourra continuer à payer ce loyer. Par ailleurs, la localisation et espace disponible (parking, bureaux, etc...) n'est pas approprié pour le SERDI qui devrait aussi dans l'avenir connaître une expansion importante.

Dans ce contexte, il est indispensable dans l'immédiat de mettre en place des locaux propres au SERDI par un budget extérieur, qui pourrait aussi accélérer le processus et renforcer l'autonomie du SERDI.

#### 2.1.11.14. Incertitude de la continuité de l'assistance technique au SERDI

Le SERDI a été créé sous forme d'une "phase préparatoire" (ce qui a été la conception du départ, même cela n'a pas été cité dans le document de projet) pour la création future d'une institution de promotion des PMI et de l'artisanat par des étapes progressives. Donc les 2 années prévues pour la phase actuelle ont été conditionnées par le budget disponible plus tôt que de donner l'importance au temps et aux ressources nécessaires pour les activités préparatoires de telle nature. Depuis le départ, la durée très courte prévue et de ressources extrêmement limitées ont constitué un handicap important. En outre, à partir de la 2ème année, l'augmentation à deux reprises du budget avec extension de 2 mois et demi qui ont été prévu est exécutée. Par ailleurs, une assistance technique dans la 2ème phase est prévue et la date de démarrage de cette phase n'est pas encore connue. En plus de cela, une nouvelle extension de contrats de l'équipe nationale recruté par le projet est proposée. Ces types de stratégies ont répondu aux besoins de requêtes du Gouvernement ou aux soucis des responsables d'une manière très provisoire, mais cela a créé une ambiance d'incertitude de l'avenir du SERDI d'une manière très douteuse au sein des cadres nationaux et aux opérateurs-promoteurs et aussi parfois aux bailleurs de fonds potentiels.

### 3. LES PERSPECTIVES D'AVENIR DU SERDI

L'expérience du SERDI dans ses 2 dernières années de réalisation montre les perspectives suivantes pour l'avenir:

- . Une base d'une structure institutionnelle de promotion des PMI et de l'artisanat mise en place avec l'aide de l'ONUDI/PNUD ;
- . Rôle du SERDI et stratégie du Gouvernement ;
- . Présence d'une structure de base de promotion de PMI et artisanat ;
- . Création d'une capacité nationale des études de projets ;
- . Présence d'une équipe nationale des Experts en formation pour prendre en charge la promotion des PMI et artisanat au Rwanda dans l'avenir.

#### 3.1. Une base d'une structure institutionnelle de promotion des PMI et de l'artisanat mise en place avec l'aide de l'ONUDI/PNUD

Dans beaucoup de pays d'Afrique, les réflexions sur les besoins de structures spécialisées et appropriées pour la promotion des PMI et de l'Artisanat sont relativement récentes. Les activités de promotion de ce secteur ont été plus ou moins intégrées dans les activités d'administration du Gouvernement au sein du Ministère. Le Rwanda n'est pas une exception d'une telle situation. Quelques pays qui ont fait des efforts de mise en place de tels types de structures dont la plupart sont des pays anglophones (Tanzanie, Zambie, Kenya etc) ont initié les organismes de type SIDO (Small Industries Development Organization). Ces types de création de structures sont basés (calqués) aux modèles-types des autres pays qui ne sont pas toujours appropriées.

Le Rwanda adopte une orientation différente depuis 1988 pour la création d'une structure institutionnelle appropriée de promotion des PMI et de l'artisanat par une évolution des choses en fonction de besoins constatés plutôt que de choisir une voie de copier les expériences des autres pays. La naissance du SERDI constitue un résultat de cette orientation.

Bien que le SERDI a connu au départ de difficultés, après 24 mois de fonctionnement, il pourrait répondre entièrement ou partiellement aux activités suivantes qui sont les activités essentielles d'un organisme de promotion du secteur des PMI et de l'Artisanat:

- Une compétence pour assister au pouvoir public à formuler une politique de développement des PMI et de l'Artisanat au Rwanda par la fourniture des informations et de données de base sur le secteur ;
- Un rôle d'une structure institutionnelle d'accueil de promoteurs des PMI et de l'Artisanat au Rwanda ;
- Une capacité d'études de projets au sein du SERDI et d'une collaboration avec divers bureaux d'études, institutions, ONG, conseillers privés, etc... ;
- Une capacité nationale d'élaboration de plans des activités et de suivi, etc...;
- Une réputation de compétence pour l'organisation de programmes de formation dans différents domaines ;
- Une source d'informations et documentation technique au bénéfice des cadres responsables, des promoteurs, consultants, etc.. concernés par le secteur ;
- Une compétence de proposer des différentes mesures pour activer d'avantages des PMI privées ;

- Une capacité de collaboration avec les institutions financières, les bailleurs de fonds etc... pour le développement du secteur PMI et artisanat ;
- etc...

Le SERDI qui fonctionne actuellement avec une autonomie de gestion pourrait contribuer aux promoteurs des PMI à résoudre les problèmes de création et d'exploitation de leurs entreprises. Pour maîtriser cela, il est nécessaire dans l'avenir de renforcer sa capacité par des moyens appropriés.

### 3.2. Rôle du SERDI et stratégie du Gouvernement

Le processus d'industrialisation dans beaucoup de pays en Afrique a bien montré que les grandes industries ou industries d'import-substitution n'ont pas donné de résultats escomptés. D'ailleurs, ces types d'industries mises en place se trouvent dans une situation difficile. Par conséquent, la majorité de la population rurale ou urbaine se trouve dans un niveau de subsistance avec une très forte dépendance de l'extérieur. C'est dans ce contexte que les pays donnent de plus en plus d'importance au développement des PMI particulièrement du secteur privé pour créer préalablement une base d'industrialisation. Il est certain que le développement des PMI n'est pas un remède universel pour tous les problèmes économiques que ces pays en voie de développement connaissent actuellement. Mais c'est un des voies qu'on ne pourrait pas négliger dans les pays comme le Rwanda afin de :

- Introduire une discipline industrielle dans différents milieux ruraux ou urbains ;
- Créer un esprit entrepreneurial au niveau national ;
- Mobiliser les capitaux disponibles à petite échelle dans les activités non agricoles ;

- Créer une base technologique solide et de mise en valeur des technologies simples et de compétence de savoir-faire disponibles localement.
- Créer des opportunités d'emplois qui ne peuvent pas être absorbé par l'agriculture et par d'autres secteurs ;
- Mettre en valeur des ressources locales, matérielles et humaines ;
- Créer d'autres emplois à ceux qui sont de niveau suffisant pour la création d'un esprit d'entrepreneuriat ;
- Introduire les nouveaux produits répondant aux divers besoins fondamentaux de la population ;
- Créer de sources de revenu pour la population et pour l'Etat par différents effets de création des entreprises ;
- etc...

Pour développer ce secteur, il faut des orientations politiques créées par l'Etat:

- les hommes formés pour cette activité de développement et;
- les infrastructures institutionnelles de base appropriées aux contextes du pays.

Le rôle principal du SERDI a consisté deux dernières années sur la formation et la création d'une structure institutionnelle capable de prendre en charge cette activité de développement des PMI et de l'artisanat au Rwanda en tenant compte des orientations politiques du développement du pays relatives à ce secteur.

" Les orientations politiques en matière de développement du secteur industriel accordent une priorité à la promotion du secteur privé représenté partout par les PMI/Artisanat étant donné que ce secteur est appelé à jouer un rôle majeur dans l'économie nationale en tant que facteur privilégié de création d'emplois, d'accumulation de revenus, de valorisation des ressources locales.

Compte tenu de la situation actuelle et de l'importance socio-économique de ce secteur, il s'est avéré nécessaire d'élaborer une politique de promotion intégrée des PMI/Artisanat dans le contexte actuel du pays pour lui permettre de contribuer efficacement à la relance économique.

Cette politique devra entre autres mettre l'accent sur les aspects suivants :

- La nécessité du développement du secteur PMI et Artisanat et le renforcement institutionnel pour la promotion de ce secteur permettant la relance économique du pays et la création d'emplois particulièrement dans le milieu rural.
- La nécessité de :
  - valoriser les ressources nationales (matières premières, compétences locales en ressources humaines) pour la promotion de nouvelles unités,
  - réhabiliter les unités existantes afin de renforcer le tissu industriel par le développement du secteur PMI et artisanat.
- Transfert et adaptation des technologies industrielles pour mettre fin à l'isolement technologique du pays.
- La nécessité de développer les ressources humaines impliquées dans le développement du secteur PMI (entrepreneurs, artisans, techniciens/consultants privés et responsables nationaux).
- La nécessité de stimuler l'esprit d'entreprise auprès des promoteurs des PMI et la création d'emplois dans les activités non agricoles dans l'ensemble du territoire.
- La nécessité de mettre en place des mécanismes afin de surmonter les contraintes actuelles du secteur identifié par une étude du projet SERDI en 1990 dans plusieurs domaines, particulièrement information, commercialisation, approvisionnement, production, technique et environnement (financier, administratif, assistance technique etc..).

- La nécessité de vulgariser un esprit et une méthodologie d'assistance coordonnée et concertée entre les intervenants dans la promotion du secteur pour rentabiliser les ressources disponibles avec un maximum d'efficacité.

Dans le cadre de mesures de redressement et de relance économique arrêtées par le Gouvernement en 1989, les objectifs suivants ont été assignés au secteur industriel et au sous-secteur PMI/Artisanat :

- Valoriser au maximum les ressources locales disponibles particulièrement agricoles par la création d'un tissu agro-industriel ;
- Inciter les industries existantes et les nouvelles unités à créer de la valeur ajoutée nationale par l'utilisation de la main d'oeuvre et les ressources locales ;
- Favoriser la concurrence en vue d'amener les industries à améliorer la qualité de leurs produits ;
- Promouvoir l'industrie d'exportation ;
- Faciliter de nouveaux créneaux d'exportation favorables à une compétitivité de la production nationale en termes de prix et de qualité ;
- Former des artisans spécialisés, capables de maîtriser les technologies avancées de production ;
- Aider les artisans pour les approvisionnements en matières premières et équipements, l'accès aux marchés, au crédit et aux institutions de soutien ;
- Créer un cadre d'épanouissement d'artisans entrepreneurs.

Ces mesures de relance économique relatives au secteur industriel ont été reprises dans le programme d'ajustement structurel introduit au Rwanda en Novembre 1990 qui souligne la poursuite de la stratégie gouvernementale en matière de promotion du secteur privé.

Dans le secteur manufacturier, il est envisagé de :

- renforcer l'assistance aux PME ;

- simplifier les procédures administratives de création d'entreprises ;
- amender la réglementation des marchés publics afin d'accroître les possibilités d'accès au marché des petites et moyennes entreprises ;
- revoir la législation du travail en vue d'accroître la "mobilité de la main d'oeuvre" (1).

En tenant compte de ces orientations données, le SERDI pourrait jouer un rôle important pour développer ce secteur par :

- la formation des cadres, entrepreneurs, etc... ;
- l'établissement d'un "guichet unique" d'assistance aux entrepreneurs, promoteurs, créateurs des PMI et de l'artisanat (englobant tous les activités de promotion);
- l'introduction de nouvelles technologies, nouveaux produits (unités pilotes) ;
- le transfert et développement de technologie ;
- la réalisation des études sectorielles de base pour faciliter la prise de décisions ;
- réhabilitation des unités existantes ;
- mise en place des informations techniques nécessaires particulièrement provenant des autres pays ;
- l'assistance au développement rural par le biais d'identification et développement des PMI en milieu rural et enfin ;
- le SERDI continuera à jouer le rôle "d'un Guide, d'un Ami et d'un Philosophe" du Secteur PMI/Artisanat Rwandais.

---

1. Cette partie du texte est l'extrait du document de projet 2ème phase qui a été rédigée par l'auteur même en collaboration avec le Directeur Général des PMI et de l'Artisanat.

### 3.3. Création d'une capacité nationale des études de projets

Le SERDI est actuellement en train de développer une capacité nationale des études de projets des PMI et de l'artisanat (à l'exception connue d'une difficulté dans la formation des cadres par le service technique qui devrait être corrigée dans la 2ème phase par le recrutement des experts compétents et appropriés). Jusqu'à maintenant, le SERDI n'a pas bénéficié d'une assistance d'aucun consultant extérieur pour les études de projets et grâce aux efforts de l'équipe en place et des consultants nationaux ont produit un grand nombre des études dans différents domaines telles que:

- études de développement rural
- études des projets
- études sectorielles
- études de marché
- termes de référence
- études de matières premières
- etc...

Ces derniers mois, le SERDI a été sollicité par beaucoup de consultants nationaux et internationaux pour consulter les travaux du SERDI. Ceci inquiète les perspectives du SERDI pour garder la confidentialité des études vis-à-vis de ses propres clients. Ceci montre, grâce à ces études, que le SERDI a commencé à devenir une source d'informations importantes pour les promoteurs et les responsables de promotion des PMI et Artisanat.

### 3.4. Présence d'une équipe nationale des Experts en formation pour prendre en charge la promotion des PMI et artisanat au Rwanda dans l'avenir

Il existe une équipe importante des nationaux en formation sur les techniques de promotion des PMI et artisanat au sein du SERDI, et en plus, ce dernier apporte une assistance dans les mesures du possible aux autres cadres des divers organismes dans le même domaine.

Depuis la naissance du MINIMART en 1984, et la Direction Générale des PMI et Artisanat, c'est la première fois qu'on a fait des efforts systématiques de former et spécialiser les cadres nationaux à plein temps dans le domaine de promotion des PMI et artisanat. Il est possible qu'ils n'ont pas toutes les compétences nécessaires.

Mais, l'Etat a investi déjà depuis 12 mois dans la formation de ses cadres, et pour le Rwanda, c'est un capital que SERDI est en train de développer.

### 3.5. Existence d'une clientèle importante des promoteurs et un porte-feuille des idées de Projets PMI

Le SERDI a enregistré plus de 145 promoteurs bien que tous ces promoteurs n'ont pas été assistés. Cependant, un nombre de clientèle est déjà établi. Il y a des promoteurs qui se présentent au SERDI et qui s'installent dans ses bureaux et élaborent leurs propres dossiers d'investissement pour accélérer le travail, sans attendre les cadres du SERDI. Tous ces promoteurs, constituent la future classe d'entrepreneurs de PMI et de l'artisanat du Rwanda que le SERDI est entrain d'initier avec des projets très diversifiés.

### 3.6. Initiation et ouverture de plusieurs domaines d'activités liées à la promotion des PMI et artisanat au Rwanda par le SERDI

Le SERDI a depuis ces derniers 24 mois, initié ou réfléchi sur plusieurs domaines d'activités à mettre en place avec l'évolution future du SERDI vers une institution autonome spécialisée (et efficace) en plus de ses activités habituelles.

Il s'agit particulièrement des activités suivantes:

- 1°. Réflexions sur la recherche et développement technologiques des petites industries et de l'artisanat;

- 2°. Collecte et rassemblement des toutes les informations relatives au secteur des petites industries et de l'artisanat au Rwanda;
- 3°. Formation des encadreurs dans les préfectures et des cadres de diverses institutions;
- 4°. Réalisation des unités pilotes des agro-industries.  
 Une réalisation dans le domaine du soja est déjà en cours, et le document du projet dans le domaine d'huiles essentielles est prêt avec l'IRST qui est en train de chercher environ 30 millions de FRW pour le réaliser.
- 5°. Une nouvelle dimension de développement rural a été initiée à travers les études élaborées au niveau des Communes, (certaines sont en cours et d'autres seront réalisées) par le SERDI.  
 Il s'agit de:
- \* Identification de la potentialité des petites industries et de l'artisanat à Giti (Byumba).
  - \* Etude du village pilote des artisans et petites industries à Mukingo;
  - \* Centre multifonctionnel à Giti (Byumba) ;
  - \* Identification des agro-industries à Birenga et Rusumo (Kibungo) ;
  - \* Identification des Petites industries et Artisanat dans d'autres communes du Pays,
  - \* etc...
- La réalisation de tous ces projets et études a besoin d'un financement, de l'encadrement et de l'assistance technique.

6°. Création des antennes dans les préfectures éloignées. Une pré-étude a été déjà faite pour création d'une antenne dans la préfecture de Cyangugu. C'est une préfecture où les artisans et les petites industries n'ont jamais été assistés et qui sont même entrain de disparaître. Cette activité va nécessiter au moins 150.000 à 200.000 \$ par an.

### 3.7. Expérience dans l'organisation de stages de formation pour l'esprit entrepreneurial au Rwanda

Le SERDI a montré des compétences dans le domaine de l'organisation par les nationaux d'un stage d'entrepreneuriat pour la première fois au Rwanda en collaboration avec l'USAID, l'Université d'Atlanta aux USA, et le Ministère du Plan (Projet PRIME). Environ 35 promoteurs/entrepreneurs des PMI ont participé dans le stage pendant 2 semaines. Les résultats de ce stage sont encourageants. Le SERDI devrait continuer ce genre d'activité dans l'avenir.

### 3.8. Initiation de la Coopération Sud-Sud dans le domaines de promotion des PMI et de l'Artisanat

Le SERDI a initié un programme de Coopération dans le cadre du Sud-Sud. Dans ce contexte, les actions suivantes ont été entamées:

- un voyage de prospection en Inde par une délégation composée des nationaux ;
- un voyage d'études et prospection en collaboration avec le BIT en Tanzanie pour une délégation composée de promoteurs et cadres ;
- établissement de contacts avec les organismes de promotion des PMI et artisanat dans d'autres pays (SIDO en Tanzanie, NSIC en Inde) , etc...

Il est prévu de concrétiser ce type de coopération dans le cadre d'assistance PNUD/ONUDI dans la 2ème phase.

### 3.9. Intérêt de plusieurs bailleurs de fonds aux activités du SERDI

Dans une période très courte, le SERDI a pris contact et collaboré avec plusieurs autres bailleurs de fonds. Il s'agit de bailleurs de fonds suivants:

- Coopération Canadienne
- USAID
- Caisse Centre de Coopération Economique (France)
- GTZ
- Coopération Suisse.

Dans une réunion tenue au PNUD en Mai 1991, ces bailleurs de fonds ont soutenu les actions et l'importance du SERDI. Dans le cadre de la mise en autonomie du SERDI, il est très important de prendre contact avec ces bailleurs de fonds pour diverses assistances et pour diversifier les sources de financement du SERDI.

### 3.10. Initiation des Femmes-Entrepreneurs

Pendant sa première phase, le SERDI a initié plusieurs projets des femmes entrepreneurs dans les PMI et de l'Artisanat. Plusieurs femmes promotrices des PMI sont en train de bénéficier d'assistance par le SERDI et près de 15 femmes entrepreneurs ont participé dans le stage de formation sur l'esprit d'entrepreneuriat organisé par le SERDI en Août 1991.

Le SERDI continuera dans l'avenir à soutenir des actions visant la promotion de l'entrepreneuriat féminin et consacrera des efforts à des projets initiés par les femmes promotrices/ entrepreneurs.

### 3.11. Définition claire d'une 2ème phase d'assistance technique PNUD/ONUDI au SERDI jusqu'en 1995

Le SERDI en collaboration avec le PNUD et l'ONUDI a élaboré un document de projet pour la 2ème phase d'assistance technique au SERDI avec un budget proposé de 3,5 millions de dollars américains.

Dans cette phase, il a été prévu la concrétisation des activités entamées pendant la 1ère phase et la mise en autonomie du SERDI. Trois objectifs principales sont prévus dans cette phase:

1. Finaliser le processus d'autonomie du SERDI pour lui permettre de participer effectivement dans l'amélioration et à l'augmentation de la capacité d'expertise nationale dans le domaine de la promotion des PMI et Artisanat ;
2. Mise en place et développement des méthodes d'intervention en milieu rural et urbain pour l'expansion des PMI et les activités artisanales existantes et la création d'entreprises nouvelles.
3. Un mécanisme de coopération Sud-Sud en matière de promotion des PMI/Artisanat pour bénéficier de l'expérience d'autres pays en voie de développement.

Les activités et les résultats prévus dans ce contexte sont présentés en Annexe 22 de ce rapport.

Toutes ces activités réalisées, à réaliser et identifier constituent les perspectives du SERDI dans l'avenir pour mettre en place une institution qui devrait jouer un rôle "d'un guide, d'un ami et d'un philosophe" du secteur des PMI et de l'Artisanat au Rwanda.

### 3.12. Détermination des nationaux pour continuer les activités malgré l'interruption anticipée de l'assistance du PNUD/ONUUDI

Les responsables nationaux sont déterminés de continuer les activités après le 31/08/91 au même rythme possible. Le nouveau directeur national a déjà pris des mesures de renforcer le dynamisme du SERDI et les plans de travail jusqu'en décembre sont mis en place (Annexe 23).

**ANNEXES**

## DESCRIPTION DU POSTE

DP/RWA/88/005/11-01/J12103

- Désignation du poste:** Economiste industriel  
Conseiller technique principal
- Durée de la mission:** 2 ans
- Date d'entrée en fonction:** Mai 1989
- Lieu d'affectation:** Kigali, avec déplacement dans le pays
- But du projet:** Mise en place d'un service d'appui et de promotion industrielle et développement des performances de ce service en vue de satisfaire les besoins des entrepreneurs et des créateurs des Petites et Moyennes Industries (PMI) et Artisanat.
- Attributions:** En collaboration avec les homologues, les cadres du SERDI à créer, le CTP assumera, dans le cadre du projet, les attributions suivantes:
- 1) Préparer en consultation avec ses homologues le Plan de Travail pour le Projet. Le plan de travail sera préparé au démarrage du projet et sera revu périodiquement selon les besoins;
  - 2) Planifier, organiser, superviser et coordonner les activités des experts internationaux et de consultants mis à la disposition du projet;
  - 3) Assurer la gestion administrative et financière du projet en collaboration avec le siège de l'ONUDI;
  - 4) Assister dans la formulation des Services à fournir par le SERDI, dans la définition de la gestion, programmation et contrôle du travail et de la structure organisationnelle;

- 5) Assister dans la définition des relations du SERDI avec les divisions du Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat et des organismes publics et privés ayant des responsabilités dans le secteur des PMI;
- 6) Assister dans l'identification des méthodes à appliquer pour stimuler l'esprit d'entreprise, assister dans la préparation des réunions, des séminaires sur les opportunités industrielles, et la création des entreprises, dans la définition des méthodes de suivi.
- 7) Assister le Chef du SERDI et chef analyste, dans leurs efforts d'assurer la bonne qualité des études par les observations ponctuelles ainsi que par des réunions de travail organisées avec la participation des cadres du SERDI pour examiner les méthodologies;
- 8) Assister les cadres du SERDI dans la prise de conscience des caractéristiques d'un organisme de service professionnel;
- 9) Assister dans la détermination des voyages d'études des cadres du SERDI visant à l'amélioration de leur formation dans les méthodes analytiques et de leur base d'information concernant des projets (filières) spécifiques;
- 10) Assurer la coopération et la coordination du projet avec les autres projets multilatéraux et bilatéraux, liés directement ou indirectement à la promotion des PMI.

**Formation et expériences  
requis:**

Economiste industriel, spécialiste de la  
promotion des Petites et Moyennes  
Entreprises.

**Connaissances linguistiques:**

Français, anglais souhaitable.

/RWA.B./  
REPUBLIQUE RWANDAISE  
PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE  
CABINET DU PRESIDENT

Kigali, le 9 juin 1990

N° 1364 /01.19

Monsieur le Ministre de l'Industrie  
et de l'Artisanat  
K I G A L I

Objet: L'avenir du projet SERDI.

Monsieur le Ministre,

Son Excellence Monsieur le Président de la République, me charge de porter à votre connaissance que dans le meilleur intérêt de l'économie nationale, le projet SERDI doit fonctionner comme une structure autonome.

Le Chef de l'Etat vous prie ainsi de bien vouloir défendre ce point de vue lors de la toute prochaine Commission tripartite, appelée à statuer sur l'avenir de ce projet stratégique. Le projet SERDI devrait disposer, de suite, d'une autonomie de gestion et de fonctionnement, semblable à celle, par exemple, d'une institution comme IWACU, et cela dans l'esprit des Accords signés le 19 avril 1989.

Il est essentiel que la direction de cette nouvelle structure autonome soit assurée par l'expert actuel, Monsieur Patrick NUGAWELA, afin de réunir toutes les conditions nécessaires au succès de cette nouvelle institution, de ne pas interrompre la dynamique créée par lui et de répondre aux attentes impatientes des si nombreux promoteurs que ce projet a déjà réussi à mobiliser, d'une manière encourageante.

Vivement préoccupé par le fait que, malgré les accords signés, et bien que le projet existe depuis bientôt une année, aucun des dix cadres nationaux prévus n'a jusqu'à présent été affecté à ce projet, alors que celui-ci doit être considéré comme capital pour l'économie nationale et en particulier pour des petites et moyennes industries,

le Chef de l'Etat vous invite à affecter dans ce projet cinq à six cadres, particulièrement motivés de la Direction Générale de l'Artisanat et des PMI, leur salaire devant continuer à être pris en charge par l'Administration.

En ce qui concerne les autres cadres dont le SERDI aura besoin, leur recrutement incombera à la direction du projet. Les Ministres qui me lisent en copie sont priés d'accorder priorité à la mise sur pied de la nouvelle structure du SERDI, qui continuera à occuper les bureaux actuels, en facilitant notamment l'affectation des experts nationaux désirés et les procédures juridiques.

Le Ministre à la Présidence  
de la République,  
NTEZIRYAYU Siméon.

Copie pour information à :

- Monsieur le Ministre du Plan  
K I G A L I.
- Monsieur le Ministre des Affaires  
Étrangères et de la Coopération  
Internationale  
K I G A L I.
- Monsieur le Ministre de la Fonction  
Publique et de la Formation Professionnelle  
K I G A L I.
- Monsieur le Ministre de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
K I G A L I.
- Monsieur le Ministre de la Jeunesse  
et du Mouvement Associatif  
K I G A L I.
- Monsieur le Ministre des Finances  
K I G A L I.
- Monsieur le Représentant Permanent, PNUD,  
K I G A L I.
- Monsieur le Coordonnateur du Projet SERDI

ND.J/B.L.

REPUBLIQUE RWANDAISE  
 MINISTERE DE L'INDUSTRIE  
 ET DE L'ARTISANAT  
B.P. 73 KIGALI.

Kigali, le 17 SEP. 1990  
 N° 2226/08.03/90

Monsieur Patrick NUGAWELA  
 CTP/Directeur du SERDI  
KIGALI.

Objet: Direction du SERDI.

Monsieur,

Me référant à la lettre n° 1364/01.19 m'adressée par la Présidence de la République en date du 9 Juin 1990 et dont une copie vous a été réservée, j'ai l'honneur de vous informer que vous êtes désigné pour assurer la Direction du SERDI (Service d'appui au Développement Industriel) afin de réunir toutes les conditions nécessaires au succès de cette nouvelle institution.

Veillez agréer, Monsieur, l'assurance de ma considération distinguée.

Le Ministre de l'Industrie  
 et de l'Artisanat,

NZIKORERA Joseph.

Copie pour information à:

- Excellence Monsieur le Président de la République  
KIGALI.
- Monsieur le Ministre des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale  
KIGALI.
- Monsieur le Ministre du Plan  
KIGALI.
- Monsieur le Représentant Résident du PNUD  
KIGALI.
- Monsieur le Président du Conseil d'Administration du SERDI  
KIGALI.

PN/MM  
REPUBLIQUE RWANDAISE  
MINISTERE DE L'INDUSTRIE  
ET DE L'ARTISANAT  
B.P. 73 KIGALI

Kigali, le 26 novembre 1990  
N° 2671/08/03/90

Monsieur NDATEBA J.M. Vianney  
C/O Projet SERDI  
KIGALI.

Objet: Homologue principal  
du CTF du projet SERDI.

Monsieur,

J'ai l'honneur de vous  
informer que vous êtes désigné homologue principal du CTF du  
projet RWA/88/005 comme adjoint de la direction du SERDI.

Cette mesure est prise afin  
de renforcer la direction, compte tenu du volume de travail  
surtout technique et administratif de plus en plus important et  
consolider davantage le bon fonctionnement de ce projet qui a une  
importance primordiale pour l'économie nationale dans le domaine  
de la promotion des PMI et de l'artisanat.

Le Ministre de l'Industrie et  
de L'Artisanat

NZIRORERA Joseph.

Copie pour information

- Son Excellence Monsieur le  
Président de la République  
Rwandaise ;
- Monsieur le Ministre des Affaires  
Etrangères et de la Coopération  
Internationale ;
- Monsieur le Ministre du Plan ;
- Monsieur le Représentant Résident  
du PNUD ;
- Monsieur le Président du C.A  
du SERDI
- Monsieur le CTF/Directeur du SERDI
- Monsieur le Membre du C.A. du SERDI

REPUBLIQUE RWANDAISE  
 MINISTERE DE L'INDUSTRIE  
 ET DE L'ARTISANAT  
 B.P. 73 KIGALI.

Kigali, le 26 JUIN 1991

N° 1066/08/00/91

Monsieur MUSHINZIMANA Appolinaire  
 Chef de Division au Ministère de  
 l'Industrie et de l'Artisanat  
KIGALI

Objet:

Nomination du Nouveau  
 Directeur National  
 du Projet SERDI.

Monsieur,

Référence faite à la lettre n°  
 1364/01.19 du 9 juin 1990 du Ministre à la Présidence de la  
 République relative à l'avenir du Projet SERDI (Service d'Appui  
 au Développement Industriel) et aux dispositions du Protocole  
 d'Accord signé en date 19 Avril 1989 concernant le Projet susdit;  
 spécialement en sa partie descriptive des apports du Gouvernement  
 Rwandais à titre de contrepartie; et sans préjudice au contenu de  
 ma lettre n° 1627/08/01.5/90 du 17 juillet 1990 relative à  
 l'affectation de cadres du MINIMART dans le Projet SERDI;  
 spécialement en ce qui vous concerne;

J'ai l'honneur de porter à votre  
 connaissance en plus de vos attributions organiques, vous êtes  
 désigné Directeur National du Projet SERDI à partir du 16 juillet  
 1991 en remplacement de Monsieur Patrick NUGAWELA CTP/Directeur  
 du Projet SERDI dont le contrat de CTP expire le 31/08/1991.

Le Ministre de l'Industrie  
 et de l'Artisanat

NZEROREKA Joseph



Copie pour information à :

- Son Excellence Monsieur le  
 Président de la République  
 Rwandaise  
KIGALI
- Monsieur le Ministre des  
 Affaires Etrangères et  
 de la Coopération Internationale  
KIGALI
- Monsieur le Ministre du Plan  
KIGALI
- Monsieur le Représentant-Résident du PNUD  
KIGALI
- Monsieur le Président du Conseil  
 d'Administration du SERDI.  
KIGALI
- Monsieur le CTP/Directeur du Projet SERDI  
KIGALI

<b>SERDI</b>	
Date	02/02/91
Traité par	.....
N° de réponse	.....
N° de classement	1002

D.G. Artisanat & P.M.I.	
Date	.....
Traité	.....
N° et date de réponse	.....
N° de classement	.....

REPUBLIQUE RWANDAISE  
MINISTERE DE L'INDUSTRIE  
ET DE L'ARTISANAT  
B.P. 73 KIGALI

Kigali, le 16 AOUT 1991  
N° 1317 /08/03/91

Monsieur le Représentant Résident  
du PNUD  
KIGALI

Objet : Fin de mission de Mr. Patrick NUGAWELA,  
CTP - SERDI (RWA/88/005)

Monsieur le Représentant Résident,

J'ai l'honneur de vous confirmer que Mr. Patrick NUGAWELA, Expert ONUDI, a accompli sa mission au Rwanda avec une entière satisfaction de la part du Gouvernement et des autres parties concernées en tant que Conseiller Technique Principal (ONUDI/PNUD) et Directeur du Service d'Appui au Développement Industriel (SERDI-PROJET RWA/88/005).

Depuis son arrivée en juin 1989, il a activement contribué à la mise en place de cette nouvelle structure institutionnelle (le SERDI) de promotion des PMI et de l'Artisanat au Rwanda, et à la formation professionnelle d'une dizaine de cadres et experts nationaux en plus de l'assistance à un grand nombre de promoteurs de projets PMI.

Dans l'accomplissement de la mission lui confiée, il a montré beaucoup de dynamisme et de compétence. C'est pour cette raison qu'en plus de ces fonctions de CTP, le Gouvernement Rwandais lui a confié la Direction du SERDI en vue de réunir les conditions nécessaires au succès de cette nouvelle institution, de promotion industrielle.

...../.....

Aux fins de lui permettre de terminer les actions importantes en cours du SERDI, en l'occurrence l'organisation du séminaire sur l'entrepreneuriat, la préparation de la réunion du Conseil d'Administration prévue fin août, l'initiation du nouveau Directeur National en place depuis le 15 juillet 1991 et l'élaboration de son rapport de fin de mission; sa présence sur place au SERDI serait nécessaire jusqu'à l'expiration de son contrat actuel le 31 août 1991.

Veillez agréer, Monsieur le Représentant Résident, l'assurance de ma considération distinguée.

  
Le Ministre de l'Industrie et  
de l'Artisanat

Joseph NZIRORERA

C.P.I. :

- Monsieur le Ministre des Affaires Etrangères  
et de la Coopération Internationale  
Kigali
- Monsieur le Ministre du Plan  
KIGALI
- Monsieur Ivan DE PIERPONT  
Responsable du SERDI à l'ONUDI  
Centre International de Vienne  
A1400 VII Autriche
- Monsieur le Président du Conseil d'Administration  
SERDI  
KIGALI
- Monsieur le Directeur National du SERDI  
KIGALI



PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE  
B. P. 15 KIGALI

Rwanda, le 11 OCT. 1988

- 93 -

N° 2310 / 01.19

Monsieur le Ministre de l'Industrie  
et de l'Artisanat

K I G A L I

Projet de promotion  
artisanale et PMI -  
votre lettre du  
20 octobre 1988  
(N° 2690/08.03/88).

Monsieur le Ministre,

Après avoir pris connaissance des diverses propositions relatives à la promotion de l'Artisanat et des P.M.I. en particulier du document élaboré par Monsieur Patrick NUGAWELA dans le cadre du projet PRIME, le Président de la République vous prie de faire en sorte que ce dernier document ne soit pas seulement pris en considération, au même titre que d'autres documents, pour la formulation du Projet SERDI, mais qu'il devienne l'unique document-projet du Gouvernement, l'approche et l'esprit qui l'inspirent ayant reçu Son entière approbation.

Il vous est ainsi demandé de prendre contact avec le PNUD pour faire aboutir ce projet dans les meilleurs délais, et vous assurer que l'auteur dudit document soit retenu, pour des raisons d'efficacité et de compétences, comme chef du projet SERDI.

Le Ministre à la Présidence  
de la République,  
~~MTEZIRYWA~~ Simóen.

REPUBLIQUE RWANDAISE  
MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE  
ET DE L'ARTISANAT  
B.P. 73 KIGALI

Kigali, le 08 AOÛT 1991

N° ~~1249~~ /08/03/91

**TRES URGENT**

Monsieur le Représentant Résident  
du PNUD  
KIGALI.

S/c: Monsieur le Ministre des  
Affaires Etrangères et de la  
Coopération Internationale

Objet : Appui au Projet SERDI  
pendant la période de  
transition vers le nouveau  
projet.

Monsieur le Représentant Résident,

J'ai l'honneur de me référer à nos entretiens du 03 juin 1991 en rapport notamment avec la deuxième phase du projet RWA/88/005 - SERDI pour vous demander d'examiner les possibilités de maintenir, pendant la période de "rupture", l'appui du PNUD pour les salaires du personnel national sous-contrat ONUDI et de continuer les appuis matériels et logistiques nécessaires au bon fonctionnement du SERDI si les économies sur le budget de la phase actuelle le permettent.

Pour ce qui concerne le personnel, il s'agit des deux experts nationaux, deux secrétaires et un chauffeur dont les contrats actuels arrivent à échéance le 31 août 1991. Par ailleurs, il serait souhaitable de renforcer le Projet par le recrutement d'un deuxième chauffeur pour ne pas handicaper des activités nécessitant les déplacements de l'équipe de plus de 10 cadres et experts nationaux.

..../....

Compte tenu des délais importants qui pourraient s'écouler avant l'approbation du nouveau document de projet, je suggérerais que ces contrats soient prolongés pour une durée de quelques mois en fonction de moyens financiers disponibles.

Pour sa part, l'appui apporté par le Gouvernement dans le cadre de la contrepartie sera maintenu et vient d'être renforcé par la nomination d'un Directeur National du projet.

Veillez agréer, Monsieur le Représentant Résident, l'assurance de ma considération distinguée.

Le Ministre de l'Industrie  
et de l'Artisanat,



NZIRORERA Joseph

CPI:

- Son Excellence Monsieur le Président  
de la République Rwandaise  
Kigali
- Monsieur le Ministre du Plan  
Kigali
- Monsieur le Directeur du SERDI  
Kigali

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT  
REVISION DU DESCRIPTIF DE PROJET

PAYS : RWANDA

TITRE : SERVICE D'APPUI AU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

NUMERO DE PROJET : RWA/88/005/E/01/37

DATE DE LA SIGNATURE  
DU DESCRIPTIF DE PROJET : 19 AVRIL 1989

La partie (4) Strategie du projet et arrangements institutionnels du descriptif du projet susmentionné est modifiée par la présente révision compte tenu des décisions de la réunion d'experts tripartite du 12 juin 1989 et des recommandations du "Comité restreint" chargé de la préparation de la nouvelle structure autonome du projet.

Approuvé au nom

Date

Mr. Callixte NZABONIMA

du Gouvernement



9/7/90

Madame Clémentine WANE

du PHUD

9/7/90

Madame Clémentine WANE

de l'Agence d'Exécution



9/7/90

#### 4. Stratégie du Projet et arrangements institutionnels.

Le SERDI doté d'une autonomie de gestion et de fonctionnement s'occupe uniquement de la promotion des Petites et Moyennes Industries (PMI) et de l'Artisanat du type industriel.

Le SERDI est dirigé par un Conseil d'Administration composé des personnes suivantes:

- Le Directeur d'investissement à la Banque Rwandaise de Développement ;
- Le Chef de Service ayant la promotion industrielle dans ses attributions à la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda (CCIR);
- Le Directeur Général ayant la jeunesse dans ses attributions au Ministère de la Jeunesse et du Mouvement Associatif (MIJEUMA);
- Le Directeur Général ayant l'Artisanat et les FMI dans ses attributions au Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat (MINIMART), qui assure la Présidence du Conseil d'Administration;
- La Directrice de DUTERIMBERE - Association Professionnelle visant le développement des activités des Femmes;
- Le Bourgmestre de la Commune GITI, 1ère Commune assistée par SERDI dans le cadre du développement du milieu rural;
- Le Représentant de EURO-ACTION ACORD, ONG intervenant dans la promotion du secteur PMI-Artisanat (Première ONG ayant collaboré avec SERDI)

Les Représentants du MINIPLAN, d'autres Ministères, des institutions concernées et des bailleurs de fonds pourront être invités comme observateurs pour assister aux délibérations du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration aura comme fonctions:

- la responsabilité de la bonne marche du SERDI;
- approuver tous les plans de travail, les programmes et les budgets, les rapports annuels, qui sont élaborés par la Direction du SERDI;

- donner les orientations générales concernant le SERDI en tenant compte de l'esprit du document de projet signé le 19 Avril 1989;
- prendre toutes décisions visant à l'autonomie juridique et administrative du SERDI;
- prendre toutes autres décisions de nature à favoriser la réalisation des activités du SERDI;
- approuver les dossiers de recrutement du personnel présentés par la Direction du SERDI.

Le Conseil d'Administration déterminera ses propres règles de procédures de fonctionnement et il se réunira tous les deux mois, et si besoin est, pour une session extraordinaire sur invitation du Président du Conseil d'Administration.

Le Secrétariat de celui-ci est assuré par le Directeur du SERDI.

La gestion courante du SERDI est assurée par le Directeur assisté par un Comité de gestion composé des Conseillers principaux et de Chefs de service.

Le Comité de Gestion se réunit une fois par mois. La Direction du SERDI prendra toutes les dispositions nécessaires pour réunir toutes les conditions de fonctionnement efficace et d'autonomie juridique.

SERDI/1002/RECA02/JMV/BLF/9/90

Rév.Doc. n°1: 04/09/90

PROCEDURES ET MODALITE DE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL  
D'ADMINISTRATION

1. Composition du Conseil

Le Conseil d'Administration du SERDI se compose des membres désignés dans le document de projet révisé et signé le 9/7/90 comme suit:

- Le Directeur Général ayant l'Artisanat et les PMI dans ses attributions au Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat, Président ;
- Le Directeur Général ayant la Jeunesse dans ses attributions au Ministère de la Jeunesse et du Mouvement Associatif;
- Le Directeur des Investissements à la Banque Rwandaise de Développement ;
- Le Chef de Service ayant la promotion industrielle dans ses attributions à la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda;
- Le Bourgmestre de la Commune Giti ;
- La Directrice de l'Association DUTERIMBERE
- Le Représentant de Euro Action ACORD.

2. Réunions et convocations

- Le Conseil d'Administration se réunit une fois tous les deux mois. Il peut se réunir en session extraordinaire à la demande écrite et motivée du Directeur du SERDI.
- Le Président du Conseil d'Administration convoque la réunion. Les convocations sont faites par écrit à chaque membre, au moins 15 jours avant la date de la réunion.

- La lettre d'invitation doit être accompagnée des documents de travail et les proposition de l'ordre du jour.

- Certains points de l'ordre du jour peuvent être fixés par le Conseil d'Administration pour sa prochaine réunion.

Les membres qui désirent modifier l'ordre du jour ou inviter d'autres participants avec voix consultative, le communique au Président du Conseil au moins 10 jours avant la date de la réunion.

- Le Président en informe les autres membres au moins 5 jours avant la réunion.

- L'ordre du jour et les compte-rendus sont approuvés en début de réunion.

- En cas d'extrême urgence, le Bureau du Conseil d'Administration peut prendre une décision qui pourra être antériorisée par la réunion la plus proche du Conseil d'Administration.

### 3. Quorum et prise de décision

- Le Conseil d'Administration siège valablement si la majorité des 2/3 de ses membres est présente. Si le quorum n'est pas atteint, le Conseil d'Administration convoqué pour se réunir au plus tard dans 10 jours siège valablement si la majorité simple des membres est présente.

- Le Conseil d'Administration prend ses décisions en consensus, et à défaut, à la majorité simple des voix des membres présents. A la demande d'un des membres, le vote a lieu au scrutin secret. En cas de partage des voix, celle du Président est prépondérante.

- Il ne sera admis qu'une seule procuration écrite au cours d'une réunion.

4. Compétences du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a dans ses attributions les tâches suivantes:

- Responsabilité de la bonne marche du SERDI;
- Approuver tous les documents de travail, les programmes, le budget et les rapports annuels élaborés par la Direction du SERDI;
  
- Donner les orientations générales concernant le SERDI, en tenant compte du document de projet signé le 19 avril 1989;
- Prendre toute décision visant l'autonomie juridique et administrative du SERDI;
  
- Prendre toute autre décision de nature à favoriser la réalisation des activités du SERDI;
- Approuver les dossiers de recrutement du personnel présentés par la Direction du SERDI.

5. Secrétariat du Conseil d'Administration

Le Secrétariat du Conseil d'Administration est assuré par le Directeur du SERDI. Celui-ci peut se faire accompagner d'un Secrétaire ou d'un des cadres du SERDI pour la rédaction des rapports.

RECA04/1002/NJ/08/91

DOC. N° 3

ETAT D'EXECUTION DES DECISIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 1990  
(réunions des 4/9/90, 20/11/1990, 31/1/91, 29/3/91 et 3/6/91)

Décision n°1: AFFECTATION PAR LE MINISTRE DE L'INDUSTRIE ET DE L'ARTISANAT D'UN SIXIEME CADRE DE LA DIRECTION GENERALE DE L'ARTISANAT ET DES PMI. (réunion du 4/9/1990)

Etat d'exécution: Terminé: Monsieur BAPFAKURERA Cassien a été affecté le 24/9/1990.

Décision n°2: RECRUTEMENT DE TROIS CADRES SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL AVEC LE FINANCEMENT DU BUDGET PRIME.  
(réunions des 4/9/1990 et 20/11/1990)

Etat d'exécution: Terminé: Deux cadres ont été recrutés et sont en place depuis janvier 1991. Il s'agit de l'analyste des projets et de l'ingénieur agro-industriel. Quant au poste d'ingénieur en gestion, il a été suspendu.

Décision n°3. Recrutement d'un Assistant Administratif et d'un Secrétaire en collaboration avec le PNUD/ONUDI :  
(réunion du 4/9/1990)

Etat d'exécution: La secrétaire est en place tandis que le dossier de recrutement d'un assistant administratif reste en attente.

Décision n°4. Etude des voies et moyens d'éliminer la disparité des salaires des cadres du SERDI (réunions du 4/9/1990 et du 20/11/1990).

Etat d'exécution: Des propositions ont été faites au PNUD et la réponse a été négative .

Décision n°5. Prolongation des Contrats des Experts Nationaux et Internationaux (réunion du 4/9/1990)

Etat d'exécution: Terminé: Les formalités d'usage sont terminées (contrats prolongés jusqu'au 9/6/1991).  
Il est à signaler toutefois le départ définitif de l'expert associé, Monsieur MUSTAPHA DUKARY.

Décision n°6. Comité de gestion interne du SERDI (les membres ont été nommés le 4/9/1990).

Etat d'exécution: Terminé: Le Comité de gestion se réunit régulièrement pour prendre des décisions en rapport avec la gestion courante du SERDI et pour établir les plans de travail et assurer le suivi des dossiers en cours.

Décision n°7. COMMISSION BRD/SERDI (les représentants du SERDI ont été désignés le 4/9/1990).

Etat d'exécution: Cette commission s'est réunie régulièrement et a abouti aux résolutions suivantes :

a) Définition du cadre de collaboration BRD/SERDI

- \* Mise en place d'un schéma commun d'analyse et évaluation des projets ; terminé
- \* Mise en place d'une convention de collaboration entre la BRD et le SERDI. On attend la réponse de la B.R.D. pour la signature de cette convention.

b) Procédures des réunions :

La commission se réunit une fois les deux mois et chaque fois que de besoin.

La BRD assure la présidence de la Commission et le SERDI en assure le secrétariat. Les dossiers dont les études sont terminées au courant du second semestre 1990 seront examinés par cette commission dès que les promoteurs les auront présentés à la B.R.D.

Décision n°8. Préparation de la deuxième phase du SERDI (réunion du 4/9/1990).

Etat d'exécution: Le document de projet a été remis au PNUD pour examen.

Décision n°9. Prévisions budgétaires du SERDI ( budget approuvé le 4/9/1990).

Etat d'exécution: Le budget révisé de Us 950.000 a été accepté et signé en novembre 1990.

Décision n° 10. Nomination de Monsieur BAPFAKUREPA Cassien comme membre du Comité de Gestion interne du SERDI (réunion du 20/11/1990):

Etat d'exécution: déjà fait.

Décision n°11: Recours aux Consultants pour la réalisation de études (décision du 20/11/1990):

Etat d'exécution: Le SERDI a recouru aux services de 13 consultants dont 11 nationaux et 2 internationaux. Les autres missions des consultants ont été reportées à la deuxième phase suite aux contraintes budgétaires. Les études ci-après ont été réalisées par des consultants:

- Consultant pour l'étude de préfaisabilité d'une provenderie en Commune Giti
- Consultant pour l'étude des gisements des matières premières pour une unité de fabrication de carreaux céramiques;
- deux consultants pour l'étude d'identification des activités artisanales et des petites industries et création d'un village pilote des artisans et des petites industries en commune Mukingo (en cours);

- Consultant pour l'étude du marché des produits à base d'ananas;
- Consultant pour l'étude sur l'élevage des moutons à laine
- Consultant pour l'étude et la mise en place des guides pour la création d'une entreprise artisanale et d'une PMI.
- Consultant pour l'inventaire des sources d'informations industrielles au RWANDA;
- Consultant spécialisé en Comptabilité analytique dans le cadre de la réhabilitation de la Forge Gouvernementale de Nyabisindu;
- Consultant pour l'étude technique du projet de Mini-savonnerie;
- Consultant pour l'étude sur l'existant des huiles essentielles;
- Consultant pour préparer la deuxième phase du SERDI;
- Consultant pour l'organisation de la documentation technique et la mise en place de l'INTIB

Décision n°12. Collaboration avec d'autres institutions pour l'identification des projets et des ressources financières (réunion du 20/11/1990):

Etat d'exécution: En plus de la B.R.D , de l'I.R.S.T. et ATOL avec qui on a signé des conventions de collaboration, le SERDI est en contact avec la CCCE pour le financement des projets étudiés au SERDI. Il est également en contact avec le projet Micro-réalisation du MIJEUMA, le Service d'Appui à la Coopération Canadienne, le Projet Terre cuite de Gitarama, le Projet AEFB de Gitarama, le Projet Centre des Métiers de Butare et compte entrer en contact avec les Banques et autres projets d'appui à l'artisanat/PMI tels que la Centrale de Services aux Artisans, le projet APE, etc...

Décision n° 13. Suivi de la réalisation du projet MISO:(réunion du 20.11.1990)

Etat d'exécution: Le projet a connu un retard considérable dans sa réalisation suite aux événements d'octobres 1990 et au rapatriement imprévu de son responsable au Canada. La responsable du Projet est retourné en décembre et a déjà commencé la production.

Décision n°14. Jetons de présence des membres du Conseil d'Administration et frais de déplacement du Bourgmestre de la Commune Giti:( réunion du 20.11.1990)

Etat d'exécution: déjà fait.

Décision n° 15. Approbation des prix promotionnels des publications du SERDI (réunion du 31/1/1991)

Etat d'exécution: les prix approuvés sont déjà pratiqués mais ils nécessitent une actualisation.

Décision n°16: Elaboration des termes de référence de toutes les études programmées:

Etat d'exécution: pas encore terminé. Les termes de référence sont régulièrement élaborés avant de faire chaque étude.

Décision n°17: Tenir le Conseil d'Administration régulièrement informé de l'état d'exécution des résolutions prises et de bien donner les raisons profondes de la non exécution de certaines décisions (réunion du 29/3/1991).

Etat d'exécution: déjà fait

Décision n° 18: placer les études de projets dans l'environnement socio-économique du moment pour promouvoir les projets rentables et compétitifs;

Etat d'exécution: c'est ce qui se fait actuellement.

Décision n°19: s'enquérir des informations nécessaires sur le fonctionnement des divers fonds de garantie existants dans le pays et sur les conditions de financement des divers bailleurs de fonds.

Etat d'exécution: programmé pour septembre/octobre 1991

Décision n° 20: maîtriser les coûts des facteurs de production qui influent sur les prix de revient en vue de faire les ajustements nécessaires pour permettre aux entreprises créées d'entrer en compétition avec les importations.

Etat d'exécution: une étude sur les coûts des facteurs est programmée pour janvier 1991 avec d'un consultant national suite aux changements en cours au niveau de la législation.

Décision n° 21: en vue d'éviter de perdre du temps sur les études de projets qui ne seront pas réalisés, le SERDI doit opérer une sélection des promoteurs sérieux à appuyer.

Etat d'exécution. les études sont accélérées pour les promoteurs qui font montre de dynamisme dans le suivi de la réalisation de l'étude.

Décision n° 22: pour envoyer des promoteurs à l'étranger pour la formation ou les voyages d'études, il faudra un accord préalable du Conseil d'Administration qui peut rassembler les informations de sources diverses sur le promoteur et ainsi éviter des difficultés éventuelles concernant la suite à réserver à ces projets.

Etat d'exécution: aucun promoteur n'a été envoyé en formation depuis la prise de la décision.

Décision n° 23: pour un meilleur suivi de la réalisation des projets, le SERDI doit avoir des relations privilégiées avec tous les intervenants dans la promotion des PMI/Artisanat (Ministères, Banques, Projets, ONG, etc...) et désigner un seul cadre qui ferait tout le travail de suivi des projets en attendant la création d'un service spécifique au lieu de responsabiliser tous les cadres en même temps .

Etat d'exécution: Monsieur NDATEBA J.M.V., Directeur Adjoint du SERDI a été désigné pour assurer la coordination des études et le suivi des projets.

Décision n° 23: Installation des artisans de la commune Giti suivant les moyens de bord disponibles et chercher des financements après.

Etat d'exécution: un four de la Boulangerie de la Commune Giti est déjà installé et la formation est terminée; l'atelier de fabrication des articles en cornes va bientôt être équipé.

Décision n° 24: Pour la réalisation des projets promus par des personnes physiques étrangères, il faudra rechercher d'autres alternatives pouvant faciliter le financement de ces projets sans devoir recourir à la participation des nationaux au capital social à concurrence de 51%.

Etat d'exécution: Rien n'a été fait car ceci dépend des conditions de financement exigées par les bailleurs de fonds.

Décision n° 25: actualisation de l'étude du projet de briqueterie-tuilerie de Rusororo en tenant en considération les besoins en fonds propres qui semblent élevés compte tenu du volume des investissements.

Etat d'exécution: Terminé.

Décision n° 26: Inviter le promoteur du projet de biscuiterie à retirer son dossier et si il ne manifeste pas la volonté, chercher un autre promoteur.

Etat d'exécution: Le promoteur est passé au SERDI et a entrepris la mise à jour du dossier.

Décision n° 27: promouvoir le projet de teinture textile (batik) avec les autres unités existantes dont notamment le groupement des femmes de Gitarama.

Etat d'exécution: rien n'a encore été fait dans ce sens et ce projet a déjà été inauguré pendant la semaine des projets.

Décision n° 28: laisser le projet d'huilerie de tournesol qui n'a pas de promoteur à d'autres projets qui

s'occupent déjà de ce dossier pour sa concrétisation.

Etat d'exécution: le dossier est resté en veilleuse au SERDI

Décision n° 29: réaliser l'étude sur l'existant en matière d'huiles essentielles par les consultants nationaux et voir s'il n'y a pas d'autres études faites à ce sujet dans d'autres services dont notamment le MINICOM.

Etat d'exécution: l'étude est en cours.

Décision n° 30: capitaliser un petit montant en ouvrant un compte à terme fixe et voir comment apporter une aide financière aux cadres en leur accordant de petits prêts mais sans intérêts sur les ressources propres du SERDI.

Etat d'exécution: le compte a été ouvert et les cadres ont été informés de cette facilité.

Décision n° 31: Dans le cadre de la réhabilitation de la Forge Gouvernementale de Nyabisindu, le SERDI devra s'occuper des problèmes administratifs et techniques tandis que le Ministère des Finances s'occupera des problèmes juridiques.

Etat d'exécution: la pré-étude administrative et technique a été réalisée par le SERDI.

Décision n° 32: recrutement des consultants nationaux après avis du Bureau du Conseil d'Administration sur base de l'expérience des Candidats.

Etat d'exécution: c'est ce qui se fait déjà;

Décision n° 32: motivation des cadres relevant de la Fonction Publique par le paiement des frais d'étude, de déplacement ou d'indemnités compensatoires suivant le rendement de chaque cadre sur les revenus propres du SERDI.

Etat d'exécution: La Direction du SERDI propose au Conseil de leur donner une prime équivalente à 10% de ses revenus à partager équitablement.

Décision n° 33: accélérer les procédures d'approbation du document de Projet.

Etat d'exécution: le document de projet a été envoyé au siège du PNUD à NEW YORK au mois de juillet pour approbation

Décision n° 34: prendre les mesures nécessaires pour assurer la continuité des activités du SERDI en cas de rupture pour ne pas perdre les acquis déjà positifs du Projet.

Etat d'exécution: une requête a été introduite au PNUD pour le maintien de l'équipe nationale pendant la période de rupture.

**Décision n° 35:** établir une note critique du Document élaboré par le Consultant Joël MELLET à examiner dans sa prochaine réunion.

**Etat d'exécution:** la note n' a pas été faite compte tenu d'autres travaux urgents du SERDI et la Direction du SERDI a attendu la transmission officielle du Document par le PNUD.

**Décision n° 36:** examiner les possibilités d'innovation dans le système de financement des PMI sur base de l'expérience des autres Pays.

**Etat d'exécution:** une étude sur le système de financement des PMI est programmée .

**Décision n° 37:** préparation minutieuse du Séminaire sur l'entrepreneuriat pour qu'il soit profitable aux promoteurs et entrepreneurs rwandais.

**Décision n°38:** accorder des prêts aux cadres qui veulent apprendre à conduire dès que les conditions permettront de faire les test pour les permis de conduire.

**Etat d'exécution:** le dossier va bientôt être relancé.

**Décision n°39:** rédaction des Contrats avec des clauses préventives du manque de respect des engagements.

**Etat d'exécution:** un contrat type a été élaboré

**Décision n° 40:** examiner les possibilités de remplacer les experts internationaux à temps utiles.

**Etat d'exécution:** on attend l'approbation du document de projet de la deuxième phase.

COUNTRY : RWANDA | DATE PRINTED: 16/05/91 | PAGE 1 |  
 PROJECT NUMBER : RWA/88/005/1/01/37 | LAST REV: 16/05/91 |  
 PROJECT TITLE : SERVICE D'APPUI AU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL.

PROJECT BUDGET COVERING UNDP CONTRIBUTION (in U.S. dollars)

PROJECT COMPONENTS	TOTAL AMT M/M	1989 AMT M/M	1990 AMT M/M	1991 AMT M/M
110 PROJECT PERSONNEL				
111 Experts:				
111-001 CTP	267,313	55,673	119,640	92,000
	26.7	6.7	12.0	8.0
111-002 INGENIEUR INDUSTRIEL	201,464		113,214	88,250
	19.3		11.3	8.0
111-050 CONSULTANTS	78,844	28,590	254	50,000
	8.0	3.0		5.0
11-99 Subtotal (*)	547,621	84,263	233,108	230,250
	54.0	9.7	23.3	21.0
113 Admin support personnel:				
113-000 APPUI ADMINISTRATIF	60,185	3,080	27,105	30,000
13-99 Subtotal (*)	60,185	3,080	27,105	30,000
115 Official travel:				
115-001 VOYAGES OFFICIELS	24,730	1,544	8,106	15,000
15-99 Subtotal (*)	24,730	1,544	8,106	15,000
116 Mission costs:				
116-001 FRAIS DE MISSION	10,576		5,576	5,000
16-99 Subtotal (*)	10,576		5,576	5,000
117 National Professionals:				
117-001 ANALYSTE ECONOMIQUE	33,432	2,518	16,474	14,500
	22.0	2.0	12.0	8.0
117-002 ANALYSTE DU MARCHÉ	36,204	5,037	16,667	14,500
	24.0	4.0	12.0	8.0
117-050 CONSULTANTS NATIONAUX	4,088		2,588	1,500
	7.0		6.0	1.0
17-99 Subtotal (*)	73,784	7,555	35,729	30,500
	53.0	6.0	30.0	17.0
019 COMPONENT TOTAL (**)	716,896	96,442	339,704	310,750
	107.0	15.7	53.3	38.0

COUNTRY : RWANDA | DATE PRINTED: 16/05/91 | PAGE 2 |  
 PROJECT NUMBER : RWA/88/005/1/01/37 | LAST REV: 16/05/91 |  
 PROJECT TITLE : SERVICE D'APPUI AU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

PROJECT BUDGET COVERING UNDP CONTRIBUTION (in U.S. dollars)

PROJECT COMPONENTS	TOTAL AMT M/M	1985 AMT M/M	1990 AMT M/M	1991 AMT M/M
*020 SUBCONTRACTS				
021 001 SOUS-TRAITANCE (DOCUMENTATION)	10,918		8,918	2,000
029 COMPONENT TOTAL (**)	10,918		8,918	2,000
*030 TRAINING				
031 000 BOURSES INDIVIDUELLES	47,697		19,397	28,300
032 000 FORM. COLLECTIVE/VOYAGE ETUDES	50,245	11,136	3,109	36,000
033 000 FORM. EN COURS D'EMPLOI	6,758	275	4,485	2,000
039 COMPONENT TOTAL (**)	104,700	11,405	26,991	66,300
*040 EQUIPMENT				
041 000 MATERIEL CONSOMMABLE	12,466	1,165	5,101	6,200
042 000 MATERIEL NONCONSOMMABLE	107,070	55,037	33,694	18,350
048 002 DEPENSES ANTERIEURES	-1,964		-1,964	
049 COMPONENT TOTAL (**)	117,578	56,192	36,831	24,550
*050 MISCELLANEOUS				
051 000 ENTRETIEN	68,908	4,325	51,833	12,752
059 COMPONENT TOTAL (**)	68,908	4,325	51,833	12,752
099 BUDGET TYPE TOTAL (***)	1,019,000	168,371	434,277	416,352
	107.0	15.7	53.3	38.0
999 UNDP TOTAL (***)	1,019,000	168,371	434,277	416,352
	107.0	15.7	53.3	38.0

PUBLICATION DOCUMENTS SERDI

SITUATION AU 31 JUILLET 1991

Partie V (suite)

8. Rapports

Titre du rapport, document, etc.	Observations
<u>ETUDES DU MARCHE 1989</u>	
1. Marché sachet en papier, mise au point d'une étude existante, Oct.89 par Cassien BAPFAKURERA ( MINIMART)	Etude intégrée au dossier d'évaluation du sachet en papier. Réf.SERDI/ETU.MAR 1
2. Cirage pour chaussures par Cassien BAPFAKURERA (MINIMART) et Pierre Célestin KABASINGA (SERDI)	Réf.SERDI/1026/ETU.MAR2/BC/MM/22/10/89 élaboré pour évaluation du dossier Cirage, promoteur Entreprise RWACOM
3. Marché de savon au Rwanda par Cassien Bapfakurera (MINIMART) et Pierre Célestin KABASINGA (SERDI) Nov.89	Réf.SERDI/1015/ETU.MAR3/BLF/12/89 Etude destinée à la réalisation des études de projet sollicitées par trois promoteurs
<u>ETUDES DU MARCHE 1990</u> :(janviers - mai)	
4. Etude du marché colle industrielle au Rwanda, Février 1990 par P.Célestin KABASINGA	Réf.SERDI/1094/ETU.MAR 1/KPC/MM/2/90
5. Vis et boulons par KABASINGA P.Célestin	Réf.SERDI/1055/ETU.MAR 2/KPC/BL/2/90
6. Briques et tuiles par MUSTAPHA DUKURAY et P. Célestin KABASINGA (SERDI) et Augustin GAKWAYA. Rap.1, Mars 1990	Réf.SERDI/1022/ETU.MAR 4/DM/BLF/2/90
7. Etude d'actualisation marché de cirage pour chaussures au Rwanda Février 90 par KABASINGA Pierre Célestin	Réf.SERDI/1026/ETU.MAR 3/KPC/BLF/2/90
8. Carreaux céramiques au Rwanda, Fév.90 par KABASINGA P.Célestin	Réf.SERDI/1040/ETU.MAR 5/KPC/MA/2/90
9. Marché de textiles artisanaux rap. 1, Février 90 par KABASINGA P. Célestin et Mme Marie Thérèse MUKAYIRANGA	Réf.SERDI/1036/ETU.MAR 6/KPC/2/90
10. Etude du marché aliments bétail en Commune Giti avril 90 par M.HIRE André, Consultant	Réf.SERDI/1051/ETU.MAR 4/MA/R/G/2/90
11. Etude du marché des outillages agricoles du CEDECOS, avril 90 par Liberat MFUMUKEKO et Mustapha DUKURAY	Réf.SERDI/1048/ETU.MAR 8/ML/BLF/5/90
12. Etude du marché des emballages pour les produits agro alimentaires, Mai 90 par KABASINGA P. Célestin et Jacqueline MUTEMBAYIRE	Réf.SERDI/ETU.MAR 9/KPC/KG/5/90

Partie V (suite)

8. Rapports

Titre du rapport, document, etc.	Observations
<u>ETUDE DE MARCHÉ 90 Juin - Décembre</u>	
13. Produits de boulangerie Giti, commune Giti Juin 90 stagiaire de CFATS - 94 pages	Réf. ETUMAR10/1067/6/90
14. Tanin - sept. 90 - Kabasinga et Dukuray - 37 pages	Réf. ETUMAR11/1032/9/90
15. Articles de mélamine. Juillet 90 Mushinzimana - 22 pages	Réf. ETUMAR12/1045/9/90
16. Peinture à eau - juillet 90 Gasore François - 12 pages	Réf. ETUMAR13/1121/7/90
17. Charbon de bois - juillet 90 - 13 pages	Réf. ETUMAR14/114/7/90
18. Biscuits - août 90 - Kabasinga Munyabikali, Dukuray - 25 pages	Réf. ETUMAR15/1050/6/90
19. Pierres à lécher - oct. 90 Mushinzimana - 10 pages	Réf. ETUMAR17/1051/10/90
20. Cure-dents - sept 90 GASORE François - 12 pages	Réf. ETUMAR18/1134/9/90
21. Fromage de chèvre - Déc. 90 KARURANGA et Kaligirwa - 11 pges	Réf. ETUMAR19/1142/12/90
22. Pâtes alimentaires - Nov 90 Kaligirwa et Kabasinga - 23 pages	Réf. ETUMAR20/1116/11/90
23. Disponibilité des peaux pour une mini-tannerie - Déc. 90 Gasore - 13 pages	Réf. ETUMAR21/1066/12/90
24. Produits pharmaceutique Déc 90	Réf. ETUMAR22/1147/12/90
25. Jouets en bois - Twagirumukiza et Gasore	Réf. ETUMAR23/1157/12/90
26. Maroquinerie	Réf. ETUMAR24/1044/12/90
27. Parfums - Déc. 90. Marie-Thérèse	Réf. ETUMAR25/1058/12/90
28. Liqueurs - oct. 90 Kaligirwa - 34 pages	Réf. ETUMAR26/1131/10/90

Partie.V(suite)

8. Rapports

Titre du rapport, document, etc.	Observations
<b>ETUDES DE MARCHÉ JANVIER - 20 AVRIL 1991</b>	
29. Identification sommaire du marché des aliments de sevrage 42 pages janvier 91 Par Christine KALIGIRWA	ETUMAR01/1160/KC/KMG/01/91
30 Identification du marché des vis et boulons 22P Par KABASINGA Pierre Célestin Janvier 91	ETUMAR02/1055/KPC/KMG/01/91
31. Etude de marché du projet d'un atelier mécanisé de fabrication de jeux, jouets, matériel didactiques en bois 28 P Janvier 91 Par GASORE François	ETUMAR03/1153/GF/NS/01/91
32. Identification du marché des articles en cuir au Rwanda 22 P janvier 91 Par GASORE François	ETUMAR04/1044/GF/KPC/01/91
33. Etude de marché de bandes de gaze, de gaze hydrophiles et d'ouate 28 P Février 91. Par RWAMUKINGI Rutulu	ETUMAR05/1147/RP/MR/02/91
34. Etude de marché produits d'ananas, les jus, les sirops et autres sous produits 33 P Février 91 Par MUSHIKIYASO Radegonde	ETUMAR06/1150/MR/KMG/02/91
35. Identification du marché des carreaux en pierres taillées fabriquées par l'entreprise URPO à Kigali 14 P Février 91 Par KABASINGA Pierre Célestin	ETUMAR07/1064/KPC/NS/02/91
36. Etude de marché de la laine de mouton au Rwanda 9P Février 91 Par BAPFAKURERA Cassien	ETUMAR08/1128/BC/BL/02/91
37. Etude de marché de vin d'ananas 12P Février 91 Par GASORE François	ETUMAR09/1150/GF/BL/02/91
38. Etude sur la disponibilité des cornes au Rwanda 13 pages février 91 Par Cassien BAPFAKURERA	ETUMAR10/1096/BC/NS/02/91
39. Etude de marché des tuiles et briques dans la commune de Kayenzi à Gitarama /Projet PSTP/HIMO Terre cuite Février 91 Par Pierre Célestin KABASINGA	ETUMAR11/1151/KPC/KMG/02/91
40. Etude de marché des produits pharmaceutiques au Rwanda 26 Pages Février 91	ETUMAR12/1147/BC/02/91

8. Rapports\*

Titre du rapport, document, etc	Observations
41. Identification sommaire du marché des produits de pâtisserie à Nyatirambo 13 P février 91 Par Christine KALIGIRWA	ETUMAR13/1158/KC/MK/02/91
42. Inventaire des sites d'exploitation d'argile dans la commune Masango Par Pierre Célestin KABASINGA	ETUMAR14/1151/KPC/RMG/02/91
43. Etude de marché de vin d'ananas de Kimisagara 11 P mars 91 Par GASORE François	ETUMAR15/1150/GF/03/91
44. Identification sommaire du marché des balais, raclettes au Rwanda 14 P Mars 91 Par Pierre Célestin KABASINGA	ETUMAR16/1039/KPC/NS/03/91
45. Production et commercialisation des farines de céréales au Rwanda 25 P Mars 91	ETUMAR17/1092/KC/NS/03/91
46. Unité pilote de production de miel à Butare 15 P avril 91 GASORE François	ETUMAR18/1054/GF/BL/03/91
47. Marché des produits d'ananas 39 P avril 91 Par MUSHIKIMBO Radegonde	ETUMAR19/1150/MR/MK/04/91
48. Production industrielle des vêtements d'enfants dans la ville de Kigali 32 P avril 91 Par RWAMUNGI Rutulu.	ETUMAR20/1106/RP/04/91
49. Matériaux de construction en bois 18 P par Cassien BAPFAKURERA, Avril 91	ETUMAR21/1161/BC/NS/04/91
50. Briques et Tuiles - Commune Masango 48 P par Pierre Célestin KABASINGA + PSTP, Mai 91	ETUMAR22/1022/KPC/BL/06/91
51. Séchage et Fromage de Poisson 24 P par KALIGIRWA C., juillet 91	ETUMAR23/1113/KC/NS/05/91
52. Boulangerie de Mbazi 16 par KALIGIRWA C., juin 91	ETUMAR24/1067/KC/NS/05/91
53. Lait dans la Région de Kibungo Par Pierre Célestin KABASINGA, juillet 91	ETUMAR25/1129/KPC/Mr/07/91
54. Marché de Laine de mouton 18 P par KABASINGA	ETUMAR26/1128/BC/KPC/Mr/07/91

Partie V (suite)

8. Rapports

Titre du rapport, document, etc.	Observations
<p><b>ETUDE DES PROJETS 1990 (PREFACTIBILITE)</b> janvier - mai 90</p>	
<p>1. Mini-savonnerie Oyangugi, préfactibilité, Déc.89 par Alphonse NKESHIMANA (SERDI)</p>	<p>Réf.SERDI 1015/ETU.PRF1/NA/BLF/01/90</p>
<p>2. Mini-savonnerie-Giseryi Déc.89 par Alphonse NKESHIMANA et MUEMBYI Jean Baptiste</p>	<p>Réf.SERDI/1015/ETU.PRF2/NA/BLF/01/90</p>
<p>3. Briques et tuiles par Alphonse NKESHIMANA (SERDI) et BISHIRANDORA Sylvere, Février 90</p>	<p>Réf.SERDI/1036/ETU.PRF3/NA/MJ/03/90</p>
<p>4. Teinture textile (Batik) par le promoteur et alphonse NKESHIMANA, Mars 1990</p>	<p>Réf.SERDI/1036/ETU.PRF4/NA/MJ/03/90</p>
<p>5. Rebobinage des alternateurs et démarreurs. Avril 90. Par Alphonse NKESHIMANA, Michel COMBALIER et NZAMURAMBAHO Sylvere.</p>	<p>Réf.SERDI/1035/ETU.PRF5/NA/MJ/4/90</p>
<p>6. Fabrication couverts en mélamines, Mai 90 par alphonse NKESHIMANA.</p>	<p>Réf.SERDI/1046/EUT.PRF6/NA/MG/04/90</p>
<p><b>ETUDES DE PREFACTIBILITE</b> Juin - Décembre 1990</p>	
<p>7. Articles en corne Giti - août 90 Nkeshimana - 11 pages</p>	<p>Réf.1096/ETUPRF08/8/90</p>
<p>8. Pompes funèbres - août 90 Ndateba - 34 pages</p>	<p>Réf.ETUPRF9/1133/6/90</p>
<p>9. Projet pilote Miso-Soja juin 90 Suzanne Dionne 114 pages</p>	<p>Réf. ETUPRF10/1053/6/90</p>
<p>10. Mini-biscuiterie sept.90 37 page</p>	<p>Réf. ETUPRF11/10/90</p>
<p>11. Peinture à eau oct.90 Gasore</p>	<p>Réf.ETUPRF12/A0/90</p>
<p>12. Charbon de bois - oct.90 Combalier - 84 pages</p>	<p>Réf.ETUPRF13/1114/10/90</p>
<p>13. Rhum - oct.90 Kaligirwa, Combalier, Nkeshimana</p>	<p>Réf.ETUPRF14/1131/10/90</p>
<p>14. Boulangerie Giti - oct.90 Combalier et Nkeshimana</p>	<p>Réf.ETUPRF15/1106/12/90</p>
<p>15. Charbon de bois 1ère révision Déc.90 - Combalier</p>	<p>Réf.ETUPRF18/1114/12/90</p>
<p>16. Charbon de bois 2ème révision Déc 1990 - Combalier</p>	<p>Réf.ETUPREF19/1114/12/90</p>

8. Rapports

Titre du rapport, document, etc	Observations
<u>ETUDE DE PREFACTIBILITE</u>	
17. Projet d'aliments pour bétail en commune GITI 63 P Avril 91 par Alphonse NKESHIMANA	ETUPRF01/1051/NA/BL/02/91
18. Savonnerie artisanale de Gisenyi 25 P avril 91 Par Alphonse NKESHIMANA	ETUPRF02/1015/NA/MG/02/91
19. Projet de fabrication de claustras en commune Cyungo 17 P Avril 91 Par Alphonse NKESHIMANA	ETUPRF03/1166/NA/NS/02/91
20. Projet de fabrication des produits pharma- ceutiques 49 P Mars 91 Par Cassien BAPFAKURERA	ETUPRF04/1147/BC/BL/02/91
21. Projet jeux, jouets, matériel didactique en bois 23 P avril 91 Par GASORE François	ETUPRF05/1153/GF/MR/03/91
22. Projet de fabrication de coussin d'herbes en commune Cyungo 20 P avril 91 Par SEBANTU Lambert	ETUPRF06/1166/SL/NS/03/91
23. Projet d'une unité de production de jus d'ananas en Commune Birenga 45 P avril 91 Par Radegonde MUSHIKIWAHO	ETUPRF07/1150/MR/MG/03/91
24. Projet de boulangerie en commune GITI 39 P avril 91 Par Alphonse NKESHIMANA	ETUPRF08/1067/NA/BL/03/91
25. Briqueterie - tuilerie de Rusororo avril 91 Par Cassien BAPFAKURERA	ETUPRF09/1022/BC/MR/04/91
26. Unité de pâtisserie de Nyamirambo avril 91 Par Christine KALIGIRWA	ETUPRF10/1067/KC/MR/04/91
27. Mini-savonnerie du MINIJUST 65 P Par KARANGANWA, Putulu, COMBALIER juin 91	ETUPRF11/1015/RP KC MC/06/91
28. Elevage de mouton à laine 29 P par BAPFAKURERA Cassien, juin 91	ETUPRF12/1128/BC/BL/05/91
29. Boulangerie et Pâtisserie	ETUPRF13/1067/KPC/MM/05/91
30. Matériaux de construction en bois par BAPFAKURERA Cassien, juin 91	ETUPRF14/1156/BC/BC/06/91
31. Miel à Butare 40 P GASORE François, juin 91	ETUPRF15/1054/GF/06/91

Partie V (suite)

8. Rapports\*

Titre du rapport, document, etc	Observations
32. Briqueterie - Tuilerie de Rusororo par BAPFAKURERA Cassien, juillet 91	ETUPRF 17/1022/KPC/BC/MR/07/91
33. Boulangerie - Pâtisserie 30 P par Pierre Célestin KABASINGA, juillet 91	ETUPRF 18/1067/KPC/07/91
34. Produits Pharmaceutique par BAPFAKURERA Cassien, juillet 91	ETUPRF 19/1147/BC/07/91

Partie V (suite)

8. Rapports\*

Titre du rapport, document, etc.	Observations
<p><b><u>ETUDES EVALUATION</u></b></p> <p><b><u>1989</u></b></p> <p>1. Evaluation sachets en papier promoteur GULAM Jasat, Novembre 1989 par BAPFAKURERA Cassien et Alphonse NKESHIMANA</p> <p><b><u>1990</u></b> Janvier - Mai 1990</p> <p>2. Unité de transformation de tourne sol, mars 90 par Alphonse NKESHIMANA</p> <p>3. Matériaux de construction à Ruhengeri, mars 90 Par Alphonse NKESHIMANA.</p> <p>1990 - Juin - Décembre</p> <p>4. Cirage colonil - Juin 1990 NKESHIMANA A.</p> <p>5. Imprimerie Papeterie - juin 90 NKESHIMANA A.</p> <p>6. Carreaux à base de ciment Octobre 90/NDATEBA</p> <p><b><u>ETUDE EVALUATION JANVIER - 20 AVRIL 91</u></b></p> <p>7. Analyse d'évaluation du projet de fabrication de carreaux en ciment 26 P Janvier 91 Par NDATEBA Jean Marie Vianney</p>	<p>Réf. SERDI/1033/ETU.EVA 1/NA/BC/11/89</p> <p>Réf. SERDI/1062/EVL 01/AN/NJ/03/90</p> <p>Réf. SERDI/1022/ETU.EVL 02/AN/MJ/03/90</p> <p>Réf - ETUEVL 03/1026/6/90</p> <p>Réf. ETUEVL 04/1135/7/90</p> <p>Réf. ETUEVL 05/1158/10/90</p> <p>Réf. ETUEVL01/1177/NJ/MR/01/91</p>

Partie V (suite)

8. Rapports

Titre du rapport, document, etc.	Observations
<p><u>ETUDES SPECIFIQUES 1989</u></p>	
<p>1. Etudes du secteur PMI et artisanat</p> <p><u>Rapport 1 vol.1</u></p> <p>Recueil et analyse des informations existantes sur le secteur. rapport de synthèse septembre 89 par le MINIMART, SERDI, PRIME.</p> <p><u>Rapport 1 vol.2</u></p> <p>Liste des entreprises industrielles et artisanales inventoriées en septembre 1989.</p>	<p>Réalisation de l'objectif 2 du document du projet SERDI.</p>
<p>2. Etude d'identification des petites industries et artisanat de la Commune Giti, Novembre 89. par Guy KABERA, Bapfakurera Cassien et collaboration avec Patrick NUGAWELA.</p>	<p>Réf. SERDI/1004/ETU.DIV1/CTP/BL/8/89 Réalisée à la demande de la Commune Giti</p>
<p><u>1990 (Janvier - Mai)</u></p>	
<p>3. Assistance à l'atelier CEDECOS, Janvier 1990 Emmanuel TWAGIRUMUKIZA, Joseph HABUMUREMYI et Patrick NUGAWELA.</p>	<p>Réf. SERDI/1048/ETU.DIV1/CTP/BLF/1/90</p>
<p>4. Assistance au promoteur du projet: Tannerie-mégisserie et chaussure en cuir, M<sup>r</sup> NZABONIMANA Charles Fév.1990 par TWAGIRUMUKIZA Emmanuel.</p>	<p>Réf. SERDI/1016/ETU.DIV2/TE/BLF/2/90</p>
<p>5. Etude sur l'artisanat et PMI 3ème phase Rapport de la situation avril 1990 Prosper HIGIRO</p>	<p>Réf. SERDI/1005/ETU.DIV3/PH/KMG/04/90</p>
<p>6. Etude Intervenant dans le domaine de promotion PMI et artisanat au Rwanda Mai 90 GASORE François, MUSHINZIMANA Apollinaire et Patrick NUGAWELA.</p>	<p>Réf. SERDI/1030/ETU.DIV /FG/ / 05/90</p>
<p>7. Quelques réflexions sur la recherche-Développement appliquée aux technologies industrielles pour la promotion des petites agro-industries et de l'artisanat au Rwanda Mai 90 Par Emmanuel TWAGIRUMUKIZA et P. NUGAWELA</p>	<p>Réf. SERDI/1068/ETU.DIV 5/E.T/BLF/5/90</p>
<p><u>Juin - Décembre 1990</u></p>	
<p>8. Etude technique de l'extension de l'atelier CEDECOS - septembre 1990 - SEBANTU L.</p>	<p>Réf. SERDI/1048/9/90</p>

Partie V (suite)

8. *Rapports\**

Titre du rapport, document, etc.	Observations
<p>9. Etude du secteur PMI et Artisanat</p> <hr/> <p>Vol 1: Présentation et analyse des principaux résultats de l'enquête réalisée</p> <p>Vol 2: Tableaux croisés en fonction des secteurs d'activité</p> <p>Vol 3: Moyenne par préfecture</p> <p>Vol 4: Tableaux de fréquence</p> <p>Vol 5: Moyennes par préfecture et par secteur d'activité pour les variables quantitatives</p>	

8. Rapports\*

Titre du rapport, document, etc	Observations
<u>ETUDES SPECIFIQUES JANVIER-20 AVRIL 1991</u>	
10. Assistance au développement des activités artisanales et des petites industries en Commune Mikingo (Rapport n°2) Par KABERA Guy	ETUDIV01/1174/KG/NS/02/91
11. Programme de suivi des projets dont les études sont terminées Par NDATEBA Jean Marie Vianney	ETUDIV02/1181/NJ/NS/02/91
12. Programme d'assistance à l'unité de fabrication de vin de bananes Par GASORE François	ETUDIV03/1150/GF/02/91
13. Etude diagnostic de l'unité Pilote de fabrication des briquettes de papyrus à Kicukiro	ETUDIV04/1136/SL/NA/MP/BL/03/91
14. Assistance au développement des activités artisanales et des petites industries en commune Mikingo Par Guy KABERA	ETUDIV05/1172/GK/KMG/04/91
15. Réhabilitation de la forge gouvernementale de Nyabisindu Par Michel COMBALIER et P.C. KABASINGA	ETUDIV06/1118/MC&KPC/KMG/04/91
16. Documents sur Patate Douce par KARANGANWA, mai 91	ETUDIV07/1154/KCM/05/91

Partie V (suite)

8. Rapports\*

Titre du rapport, document, etc.	Observations
<u>DOCUMENTS DIVERS 1989</u>	
1. La prise en charge des activités de promotion des PMI au Rwanda. Septembre 89 par Patrick NUGAWELA	Intervention de Patrick NUGAWELA dans un séminaire de promotion 1 septembre 89 - Kigali. Réf.SERDI 1013/DIV1/CTP/BL/8/89
2. Secteur Artisanat et PMI au Rwanda - septembre 89 KAMANZI Callixte, NDATEBA JW, et Patrick NUGAWELA	Rapport ZEP pour la réunion de Karpala Réf.SERDI/1005/DIV3/CTP/BLF/8/89
3. Notede synthèse sur le programme des activités d'Appui et de promotion des PMI et de l'artisanat Novembre 89 D.G. PMI et Artisanat et SERDI	_____
<u>1990</u>	
4. Formation des jeunes et auto-emploi Intervention de Patrick NUGAWELA, Séminaire MLJELMA.	Réf.SERDI/1006/DIV /CTP/BLF/01/90
5. Note orientation projet Technoserve Patrick NUGAWELA	Réf.SERDI
6. Note sur le Marché Public par P. NUGAWELA	Réf.SERDI
7. Promotion des PMI et Artisanat; espoirs pour les femmes entrepreneurs dans les pays en voie de développement - juin 1990 (15 pages) Patrick NUGAWELA	Réf.1105 Doc 05/690 - Intervention de Patrick NUGAWELA dans un séminaire - Entreprenariat femme à Kigali.

Partie V (suite)

8. Rapports\*

Titre du rapport, document, etc.	Observations
<u>DOCUMENTS DE TRAVAIL Juin - Décembre 89</u>	
1. 1ère phase de l'étude PMI et artisanat, juillet 89 par Patrick NUGNELA et Maximilien SIKUEWABO	Réf. SERDI/1005/DOC.1/CTP/BLF/7/89
2. Eléments d'information pour la phase 1 étude secteur PMI et artisanat, juillet 89 par Patrick NUGNELA et Maximilien SIKUEWABO	Réf. SERDI/1005/DOC.2/CTP/BLF/7/89
3. Etude de la Commune GITI, août 89 par Patrick NUGNELA et Guy KABERA	Réf. SERDI/1004/DOC.3/KG/BLF/9/89
4. Mini-tannerie, doc n°1, septembre 89 par Emmanuel TWAGIRUMUKIZA	Réf. SERDI/1016/DOC.4/TE/BLF/9/89
5. Démarche méthodologique, Etude GITI n°3, sept. 89 par Patrick NUGNELA	Réf. SERDI/1004/DOC.5/CTP/BLF/9/89
<u>DOCUMENTS DE TRAVAIL 1990 Jan.-Mai 90</u>	
6. Documents sur l'étude différents intervenants secteur PMI et artisanat par François GASORE, Février 1990	Réf. SERDI/1030/DOC.1/GF/BLF/2/90
7. Document de travail sur l'étude emballage par Mustapha DUKURAY	Réf. SERDI/1052/DOC.2/DM/BLF/2/90
8. Document de travail sur l'étude emballage révisé par Mustapha DUKURAY	Réf. SERDI/1052/DOC.3/DM/BLF/3/90
9. Sommaire du document préparatoire - tripartite	Réf. SERDI/DOC.4/MC/BLF/3/90
10. Etude du marché d'emballage document de travail n°2	Réf. SERDI/1052/DOC.5/KPC/BLF/4/90
<u>Document de travail Juin-Déc. 90</u>	
11. Accord complémentaire SERDI	Réf. 1002/DOC9/6/90
12. Révision du descriptif de projet RWA/88/005 E/01/37	Réf. 1002/DOC10/6/90
13. 2ème phase étude sur la situation et le marché briques et tuiles	Réf. 1022/DOC11/6/90
14. Document de travail n°1 projet de fabrication des blocs à lécher	Réf. 1039/DOC12/8/90

Partie V (suite)

8. Rapports

Titre du rapport, document, etc.	Observations
15. Etude sur la situation et le marché des parfums au Rwanda	Réf.1058/DOC13/8/90
16. Etude de marché du rhum.	Réf.1131/DOC14/8/90
17. Nouveau document disponible au SERDI	Réf.1030/DOC15/8/90
18. Situation et marché de parfum au Rwanda document n°1	Réf.1058/DOC16/8/90
19. Importance d'une étude de marché	Réf.1018/DOC17/8/90
20. Programme de travail unité de documentation technique et formation	Réf.1017/DOC18/8/90
21. Etude des produits de maroquinerie	Réf.1044/DOC19/9/90
22. Document de travail sur le projet conserverie de poissons	Réf.1113/DOC20/9/90
23. Doc.de travail n°1 sur l'étude de marché des peaux tannées et produits de maroquinerie	Réf.1066/DOC21/9/90
24. Convention de collaboration entre la BRD/le SERDI	Réf.1097/DOC22/10/90
25. Chapitres de l'étude de marché "fromage de chèvres"	Réf.1142/DOC23/10/90
26. Pour la réalisation du projet "huiles essentielles"	Réf.1076/DOC24/11/90
27. Programme :consultants internationaux du SERDI	Réf.1024/DOC25/12/90
28. Nouveaux documents en vente au SERDI	Réf.1017/DOC26/90

8. Rapports\*

Titre du rapport, document, etc	Observations
<u>DOCUMENT DE TRAVAIL JANVIER-20 AVRIL 1991.</u>	
29. Proposition d'un projet d'études de réalisation d'une unité pilote de production d'huiles essentielles 40 P janvier 91 Par SEBANTU Lambert	D0001/1076/SL/KMG/01/91
30. Programme de suivi de réalisation de projets 6 P Janvier 91 Par Patrick NUGAWELA CTP/SERDI	D0002/1181/PV/KMG/01/91
31. Suivi des activités dossiers en cours d'étude du 1 janv.90 au 13 déc.90 10 P Février 91	D0003/1181/MC/KMG/01/91
32. Programme de formation entrepreneurs Par Patrick NUGAWELA CTP SERDI	D0005/1077/CTP/KMG/03/91
33. Approche programme pour le secteur industriel Par Patrick NUGAWELA CTP/SERDI avril 91	D0006/1010/PV/BL/04/91
34. Programme de travail "Boulangerie et Pâtisserie" 4 P par KABASINGA, avril 91	DOC06/1067/PN/BL/04/91
35. Document de Projet 2ème Phase Revision 4 P par Patrick NUGAWELA	DPC°8/1002/PN/BL/06/91

Partie V (suite)

8. Rapports\*

Titre du rapport, document, etc.	Observations
<u>GUIDES METHODOLOGIQUES 1989</u>	
1. Eléments méthodologique pour la réalisation d'une étude, septembre 89 par P. NUGAMELA	Réf. SERDI/1034/GUID1/CTP/BLF/8/89
2. Aide-mémoire pour la réalisation des rapports de mission, novembre 1989, par P. NUGAMELA	Réf. SERDI/1034/GUID2/CTP/MV/11/89
3. Note méthodologique 1ère phase de l'étude sur l'existant <u>1990 (Janvier - mai)</u>	Réf. SERDI/1005/GUID3/CTP/BLF/89
4. Note d'orientation 2ème phase de l'étude Existant PMI at artisanat <u>1990 Juin - décembre 1990</u>	Réf. SERDI/1005/GUID1/MC/BLF/2/90
5. Guide analyse financière - Août 1990 NKESHIMANA Alphonse	Réf. SERDI/1027/GUID2/8/90
6. Aide-mémoire pour élaboration d'un dossier d'investissements PMI - 21 pages - Août 1990 NKESHIMANA A.	Réf. GUID3/1005/8/90/NA/RMG/
7. Schéma simplifié - Etude de préfaisabilité septembre 1990 - NKESHIMANA A.	Réf. GUID4/9/90 /NA/RMG/
8. Guide méthodologique d'assistance technique à un artisanat - Lambert SEBANTU, Oct. 1990	Réf. GUID5/1034/NA/RMG/10/90
9. Schéma simplifié des études de marché - -KABASINGA P. Célestin -BAFAKURERA Cassien, oct. 1990	Réf. GUID7/1034/11/90
10. Tableaux d'analyse financière et économique moyennes entreprises Par Alphonse NKESHIMANA avril 91	Réf. GUID01/1034/NA/MR/04/91
11. Tableaux d'analyse financière artisanat et petites industries Par Alphonse NKESHIMANA avril 91	Réf. GUID02/1034/NA/MR/04/91
12. Création PMI - HARELIMANA, juillet 91	Réf. GUID03/1034/HE/06/91

8. Rapports\*

Titre du rapport, document, etc.	Observations
<p><u>Suite Guides</u></p> <p>13. Création artisanat au Rwanda par HARELIMANA Eléazar, juillet 91</p> <p>14. Séminaire sur l'entreprenariat par HIGIRO Prosper, juillet 91</p> <p>15. Création PMI au Rwanda faisabilité</p>	<p>Réf.CUID04/1034/HE/06/91</p> <p>Réf.GUID05/1077/HP/NS/07/91</p> <p>Réf.GUID06/1077</p>

Partie V (suite)

8. Rapports

Titre du rapport, document, etc.	Observations
<b>RAPPORTS 1989</b>	
1. Rapport d'installation P. NUGAMELA Juin 89	Réf. SERDI/1002/RAP 1/CTP/BLF/89
2. Rapport de mission Ruhengeri, tuilerie - briqueterie, tissage à laine par P.C KABASINGA et Alphonse NKESHIMANA, Novembre 1989	Collecte des informations pour les études SERDI (Réf. SERDI/RAP 2/MM/11/89)
3. Rapport de mission commune Giciye, par Alphonse NKESHIMANA (SERDI) et Fabien BUNANI (D.G. RMI et Artisanat), novembre 89	Identification d'assistance réf. SERDI 1031/Rap 3/NA/MM/11/89
4. Rapport de mission tissage artisanal Gisenyi - Ruhengeri par Mme M.T. MUKAYIRANGA (D.G. RMI et artisanat) et P.C. KABASINGA du SERDI, nov.89	Dans le cadre de l'étude textile artisanal du SERDI Réf. SERDI/1036/RAP 4/KPC/MM/89
5. Rapport de mission à l'entreprise artisanal CEDEOS, outillage agricole par Emmanuel TWAGIRUMUKIZA du SERDI et HABUMURUMYI Joseph de la D.G. RMI et Artisanat, Décembre 89	Etude assistance à l'entreprise CEDEOS Réf. SERDI/1048/RAP 5/TE/HJ/MM/89
<b>RAPPORTS 1990 Janvier - Mai 1990</b>	
6. Rapport de mission à Butare, janvier 90 par Mme M.T. MUKAYIRANGA	Réf. SERDI/1036/RAP1/MM/MM/01/90
7. Rapport d'installation de l'expert associé, Mustapha DUKURAY, Jan 1990	Réf. SERDI/1002/RAP 2/DM/BLF/1/90
8. Rapport semestriel Juin-Décembre 89, 65 pages SERDI par Patrick NUGAMELA, janvier 90	Réf. SERDI/1002/RAP 3/CTP/MM/1/90
9. Rapport de mission Cyangugu, mars 90, 47 pages par Patrick NUGAMELA et BUNANI Fabien	Réf. SERDI/1063/RAP 4/CTP/BLF/3/90
10. Culture et commercialisation de champignons par TWAGIRUMUKIZA Emmanuel, février 90	Réf. SERDI/1059/RAP 5/TE/MM/02/90
11. Rapport d'installation de l'Ingénieur Industriel du SERDI Michel COMBALIER, février 90	Réf. SERDI/1002/RAP 6/MC/MM/2/90
12. Rapport de mission commune Giti, projet boulangerie, rap.1 en mars 90 par M. COMBALIER	Réf. SERDI/1067/RAP 7/MC/MM/3/90
13. Rapport de mission commune Giti, rap.2 par KABASINGA Pierre Célestin, mars 90	Réf. SERDI/1067/RAP 8/KPC/MM/3/90

Partie V (suite)

8. Rapports

Titre du rapport, document, etc.	Observations
14. Rapport de formation des enquêteurs dans le cadre de l'étude sur l'existant PMI et Artisanat (13 pages) avril 90 par HIGIRO Prosper	Réf. SERDI/1005/RAP 9/HP/RMG/4/90
15. Rapport du stage de formation des enquêteurs par Michel COMBALIER, avril 90	Réf. SERDI/1005/RAP10/MC/RMG/4/90
16. Rapport d'inventaire du stock SERDI par BWANADIRU L.F.	Réf. SERDI/1002/RAP 11/BL/4/90
17. Rapport de visite à l'usine à chaux de Ruhengeri, diagnostic de la situation par Michel COMBALIER	Réf. SERDI/1101/CRENDU 13/MC/BLF/04/90
<u>RAPPORTS 1990 Juin - Décembre</u>	
18. Etude de marché des emballages	Réf. RAP13/1052/5/90
19. Unité de fabrication d'articles en bambou	Réf. RAP14/1104/5/90
20. Rapport d'information préalable à la réunion tripartite mai-juin 90	Réf. RAP15/1005/5/90
21. Situation d'avancement des enquêtes au 30/05/90	Réf. RAP15/1005/5/90
22. Rapport de mission à Nyanza enquêtes PMI et artisanat	Réf. RAP16/1005/5/90
23. Etude de marché des outillages et machines agricoles CEDECOS	Réf. RAP17/1048/5/90
24. Activités réalisées jan.-juin 90	Réf. RAP18/1002/5/90
25. Etat d'avancement de l'étude sur l'existant	Réf. RAP19/1005/5/90
26. Evaluation de la contribution à la formation des nationaux par SERDI	Réf. RAP20/1006/5/90
27. Rapport de mission en commune Giti au 16/5/90	Réf. RAP21/1067/5/90

Partie V (suite)

8. Rapports\*

Titre du rapport, document, etc.	Observations
28. Rapport de mission en commune Cyeru concernant le projet pierre à lécher:16/03/90	Réf. RAP22/1051/5/90
29. Objectifs des activités et résultats du SERDI	Réf. RAP23/1002/5/90
30. Rapports, guides et autres documents produits par SERDI	Réf. RAP24/1002/5/90
31. Rapport de mission à Gitarama et Gikongoro	Réf. RAP25/1005/5/90
32. Rapport d'activités jan.-juin90	Réf. RAP26/1002/5/90
33. " de mission en commune Giti	Réf. RAP27/1067/5/90
34. Rapport d'activité jan.-juin 90	Réf. RAP28/1002/5/90
35. Rapport de 2 visites effectuées à Goma et à Gisenyi	Réf. RAP30/1015/5/90
36. Projet de formation vannerie-bambou/Mutura	Réf. RAP31/1104/5/90
37. Etude de marché de tamin (COTAGIRWA)	Réf. RAP32/1032/5/90
38. Séminaire sur l'évaluation économique des projets	Réf. RAP3 /1006/5/90
39. Rapport sur les enquêtes à Butare et Kigali	Réf. RAP33/1002/5/90
40. Rapport de visite à la forge gouvernementale de Nyabisindu	Réf. RAP35/1118/6/90
41. Rapport de mission à Cyangugu enquêtes PII et artisanat	Réf. RAP3 /1005/6/90
42. Rapport du comité restreint	Réf. RAP36/1002/6/90
43. Rapport de mission en commune Birenga du 20/9/90	Réf. RAP37/1128/9/90
44. Mission enquêtes	Réf. RAP38/1005/6/90

## 8. Rapports\*

Titre du rapport, document, etc.	Observations
45. Rapport de mission aux enquêtes PMI et artisanat	Réf. RAP39/1005/6/90
46. Rapport d'évaluation semestriel du projet janvier-mai 90	Réf. RAP40/1002/6/90
47. Rapport de mission à Nyamata le 25/6/90	Réf. RAP41/1032/7/90
48. Rapport de mission à Kiaka du 28/6/90	Réf. RAP42/1096/7/90
49. Rapport de mission à Nyamata	Réf. RAP43/1121/7/90
50. Rapport de mission aux enquêtes PMI et artisanat	Réf. RAP44/1005/7/90
51. Rapport de mission en commune Giti le 19/7/90	Réf. RAP45/1004/7/90
52. Rapport de mission à Gitarama, Ruhengeri et Butare: août 90	Réf. RAP46/1131/8/90
53. Rapport de mission à Giti: articles en cornes	Réf. RAP47/1067/9/90
54. Rapport de mission à l'atelier CEDECOS	Réf. RAP48/1048/9/90
55. Rapport provisoire sur la disponibilité des cornes au Rwanda	Réf. RAP49/1096/9/90
55. Mission à Kiaka de Kanama le 14/9/90	Réf. RAP50/1096/9/90
57. Rapport de mission à Butare (24/9)	Réf. RAP51/1116/9/90
58. Rapport de mission: rectification convention IRST/SERDI	Réf. RAP52/1146/10/90
60. Prospection du projet de vin et jus d'ananas et confitures	Réf. RAP52'/1150/9/90
61. Rapport de mission à Gisenyi et Gitarama	Réf. RAP53/GF/BL/10/90
62. Rapport de visite projet pâtisserie-biscuiterie/Nyarugenge	Réf. RAP54/1158/10/90

Partie V (suite)

8. Rapports\*

Titre du rapport, document, etc.	Observations
63. Rapport de la 1ère réunion du Comité paritaire SERDI-IRST	Réf. RAP55/1146/11/90
64. Projet articles en corne et mini-boulangerie en commune Giti	Réf. RAP56/1096/11/90
65. Projet de production d'aliments pour bétail	Réf. RAP57/1051/11/90
65. Collaboration SERDI/IRST	Réf. RAP58/1146/12/90
67. Assistance au développement des activités artisanales et PFI en commune Mukingo	Réf. RAP59/1172/12/90
68. Rapport circonstancié des différentes phases avec S/traintance Génie	Réf. RAP60/1005/12/90
69. Projet de fabrication de stencilleuses en bois à Gitarama	Réf. RAP61/1155/12/90
70. Rapport de visite projet miel à Butare	Réf. RAP62/1054/12/90
71. Elaboration du document "huiles essentielles" de l'IRST	Réf. RAP63/1076/12/90
72. Rapport sur la situation des enquêtes sur l'existant	Réf. RAP64/1005/12/90
73. Disponibilité des peaux à Gitarama et Gisenyi	Réf. RAP65/1044/12/90
74. Documents de travail pr le conseil d administration du 4/9/90	Réf. RECA01/1002/8/90
75. Plan de travail pour la réunion du C.A	Réf. RECA02/1002/9/90
76 " "	Réf. RECA03/1002/10/90

8. *Rapports\**

Titre du rapport, document, etc.	Observations
<b><u>RAPPORTS JANVIER - 20 AVRIL 1991</u></b>	
77. Tableaux de proposition des prix des prestations SERDI 3 P Janvier 91 Par Pierre Célestin KABASINGA	RECA01/1002/KPC/KMG/01/91
78. Plan de travail indicatif janv-juin 91 26 P Janvier 91 Par Patrick NUGAMELA	RECA02/1002/CTP/KMG/01/91
79. Programme de suivi réalisation des projets dont les études sont terminées. 15 P	RECA03/1002/NJ/NS/03/91
80. Rapport de mission en commune Mkingo 5 P Janvier 91 RWAMUNINGI Rutulu	RAP01/1172/RP/R/01/91
81. Rapport de mission effectuée à Kibungo 3 P janvier 91 Par Christine KALIGIRWA	RAP02/1176/KC/NS/01/91
82. Rapport de mission effectuée auprès d'un producteur de vin de banane à Shyorongi 5 P janvier 91 Par KARANGANWA Camille	RAP03/1152/KC/01/91
83. Rapport de mission N°2 projet de fabrication de stencieuse en bois 6 P janvier 91 Par Michel COMBALIER	RAP04/1155/MC/NS/01/91
84. Rapport de visite au projet papyrus 3 P janvier 91 Par SEBANTU Lambert	RAP05/1136/SL/NJ/01/91
85. Rapport d'assistance à la commune Cyungo, projet création atelier multifonctionnel et assistance aux MI & Artisanat Par Michel COMBALIER	RAP06/1130/MC/KMG/01/91
86. Rapport de visite en commune Kayenzi projet: marché des briques et tuiles de Kayenzi 4 P janvier 91 Par Pierre Célestin KABASINGA	RAP07/1151/KPC/01/91
87. Mission à Kibungo pour le projet de jus d'ananas à Birenga 5 P janvier 91 Par KALIGIRWA Christine	RAP08/1176/KC/01/91

8. *Rapports\**

Titre du rapport, document, etc.	Observations
88. Mission à Gitarama Université Radiophonique, Centre Multifonctionnel de Misambira Par SEBANTU Lambert 3 P janvier 91	RAP08/1130/LS/MS/NS/01/91 (bis)
89. Rapport de visite en commune Shyorongi au sujet du projet Rhum 3 P février 91 Par KABASINGA Pierre Célestin	RAP09/1131/KFC/BL/02/91
90. Mission à Gitarama pour le projet dérivés d'ananas 2 P février 91 Par Christine KALIGIRWA	RAP10/1150/KC/02/91
91. Visite à Masango, projet de briques et tuiles 8 P février 91 Par KABASINGA Pierre Célestin	RAP11/1151/KFC/02/91
92. Identification des projets réalisables en commune Biringa et Rusumo 25 P février 91 Par NDATEBA Jean Marie Vianney	RAP12/1176/RJ/BL/02/91
93. Mission à Butare, projet miel 7 P février 91	RAP13/1054/GF/02/91
94. Projet stencileuse à Gitarama 4 P février 91 Par Michel COMBALIER	RAP14/1155/MC/KMG/02/91
95. Etude d'élevage de moutons à laine en commune Kivumu 4 P février 91 Par Camille KARANGANWA	RAP15/1128/KC/02/91
96. Rapport de visite en commune Shyorongi le 19/02/91 Projet Rhum 2 P Février 91	RAP16/1131/KFC/02/91
97. Projet d'élevage de mouton à laine le 19 et 20 février 91 Par BAPFAKURERA Cassien	RAP17/1128/BC/02/91
98. Rapport de visite à UTEXRWA 7 P février 91 Par RWAMUNINGI Futulu	RAP18/1006/RP/KMG/02/91
99. Rapport de visite UTEXRWA 6 P février 91 Par SEBANTU Lambert	RAP19/1006/SL/NS/02/91
100. Rapport de visite UTEXRWA 8 P février 91 Par Camille KARANGANWA	RAP20/1006/KOM/KMG/02/91

## 8. Rapports\*

Titre du rapport, document, etc.	Observations
101. Rapport de visite à UTEXRWA 4 P Février 91 Par Christine KALIGIRWA	RAP21/1006/KC/02/91
102. Rapport de mission UTEXRWA 5 P Février 91 Par GASORE François	RAP22/1006/GF/02/91
103. Rapport de mission UTEXRWA 5 P Février 91 Marie Thérèse MUKAYIRANGA	RAP23/1006/MT/02/91
104. Rapport de visite UTEXRWA 4 P Février 91 Par Alphonse NKESHIMANA	RAP24/1006/NA/NS/02/91
105. Rapport de visite commune Giti 2 P Mars 91 Par Alphonse NKESHIMANA	RAP25/1067/NA/03/91
106. Rapport de mission effectuée à Cyangugu le 28/02/91 à SONAFRUIT 10 P Mars 91 Par Christine KALIGIRWA	RAP26/1162/KC/NS/03/91
107. Rapport de visite à l'Ecole Technique des Frères Joséphites de Nyamirambo 5 P Mars 91 Par Combalier et NDATEBA	RAP27.1189/MC/KMG/03/91
108. Mission au projet AEFB Gitarama le 07/03/91 Par Cassien BAPFAKURERA	RAP28/1148/BC/BLF/03/91
109. Mission au projet AEFB, Forge Gouvernementale Laiterie de Nyabisindu Mars 91 Par Cassien BAPFAKURERA.	RAP29/1148/1118/1129/BC/BLF/03/91
110. Mission à Giti pour le projet Boulangerie Par Alphonse NKESHIMANA Mars 91	RAP30/1067/NA/03/91
111. Visite au centre Isano Par Christine KALIGIRWA Mars 91	RAP31/1067/1158/KC/03/91
112. Visite au projet de fabrication de liqueur de songho Mars 91 Par Michel COMBALIER	RAP32/MC/BLF/03/1189
113. Rapport de visite Chez SULFO RWANDA Avril 91 Par Christine KALIGIRWA	RAP33/1006/KC/04/91
114. Rapport de visite chez SULFO RWANDA Avril 91 Par SEBANTU Lambert	RAP34/1006/SL/04/91
115. Rapport de visite chez SULFO RWANDA avril 91 Par Cassin BAPFAKURERA	RAP35/1006/BC/KMG/04/91

Partie V (suite)

8. Rapports\*

Titre du rapport, document, etc.	Observations
116. Rapport de visite chez SULFO RWANDA Avril 91 Par Marie Thérèse MUKAYIRANGA	RAP36/1006/MT/04/91
117. Rapport de visite chez SULFO RWANDA Avril 91 Par RWAMUNINGI Rutulu	RAP37/1006/MR/04/91
118. Rapport semestriel du service analyse du SERDI 4 P février 91 Par Alphonse NKESHIMANA	RAP/DIV01/1038/NA/BL/02/91
119. Rapport semestriel du service marché Par GASORE François 4 P Février 91	RAP/DIV02/1038/GF/02/91
120. Rapport semestriel du service Marché Par KABASINGA Pierre Célestin 6 P Février 91	RAP/DIV03/1038/KFC/BL/02/91
121. Rapport semestriel du service documentation Par Marie Thérèse 4 P Février 91	RAP/DIV04/1038/KFC/02/91
122. Rapport semestriel du service Marché Par Cassien BAPFAKURERA 4 P Février 91	RAP/DIV05/1038/BC/02/91
123. Rapport semestriel du service marché par KALIGIRWA Christine 4 P Février 91	RAP/DIV06/1038/KC/02/91
124. Rapport semestriel Par SEBANTU Lambert 4 P Février 91	RAP/DIV07/1038/SL/02/91
125. Rapport d'évaluation d'un projet RUD/ONUDI SERDI/RWA/88/005 Juin à Décembre 90 Par Patrick NUGAWELA 73 P janvier 91	RAP/DIV07/1038/RN/MM/01/91
126. Rapport : état d'avancement de l'étude de marché en communes Kayenzi et Masango Par KABASINGA Pierre Célestin 5 P Mars 91	RAP/DIV09/1181/KFC/03/91
127. Rapport sur l'étude de développement des activités artisanales et des ptes industries en commune Mukingo Par Hassan TWAGIRAMUNGU 40 P Avril 91	RAP/DIV10/1172/TH/BLF/03/91
128. Rapport de Consultation sur l'inventaire des ressources en information, en infraction relatives aux PMI + Artisana. 27 P Marie Thérèse Abdoul, juin 91	RAP/DIV 11/1077/HA/BL/06/91

## 8. Rapports\*

Titre du rapport, document, etc.	Observations
<u>TERMES DE REFERENCE DES ETUDES 1989</u>	
1. Etude sur l'existant RMI et artisanat, Juin 89 par Patrick NUGAMELA , CTP	Réf. SERDI/1005/TRF 1/CTP/BLF/89 Ce document a constitué la base pour les différentes phases de l'étude.
2. Termes de référence 2ème phase de l'étude du secteur RMI et artisanat, août 89 par Patrick NUGAMELA, CTP	Réf. SERDI/1005/TRF 2/CTP/BLF/7/89 2ème phase réalisée en septembre 1989
3. Termes de référence pour l'étude de l'identification petites industries et artisanat en Commune Giti, août 89 par P. NUGAMELA	Réf. SERDI/1004/TRF 3/CTP/BLF/8/89 destiné au consultant et Bourgmestre de la Commune Giti.
4. Elaboration d'une politique de promotion intégrée des RMI et artisanat par le CTP - SERDI et CTP AGDI	Réf. SERDI/1008/TRF 4/CTP/BLF/8/89 Etude suspendue en attendant les résultats de l'étude secteur RMI et artisanat
5. Programme des activités d'appui et de promotion des RMI - artisanat pour la D.G. RMI et artisanat par Patrick NUGAMELA août 89	Réf. SERDI/1011/TRF 5/CTP/BLF/8/89 un rapport de programme 3 à 5 ans élaborés
6. L'étude sur les différents intervenants pour la promotion RMI , juillet 89 par P. NUGAMELA et François GASORE	Réf. SERDI/1030/TRF 6/CTP/BLF/8/89
7. Etude sur le marché des textiles artisans au Rwanda. par KABASINGA P. Célestin et Mme M.T. MUKAYIRANGA	Réf. SERDI/1036/TRF 7/KFC/BLF/89
<u>TERMES DE REFERENCE 90' (janvier-mai 90)</u>	
8. Marché de briques et tuiles par Mustapha DUKURAY	Réf. SERDI/1022/TRF 1/MD/BLF/1/90
9. Marché des biscuits par P.C. KABASINGA	Réf. SERDI/1050/TRF 2/CTP/MM/1/90
10. Marché de tanin par KABASINGA P.C., janvier 90	Réf. SERDI/1032/TRF 3/CTP/MM/90
11. Marché des emballages par Mustapha DUKURAY	Réf. SERDI/1052/TRF 4/MD/BLF/1/90
12. Marché de miel par Mustapha DUKURAY, juin 90	Réf. SERDI/1054/TRF 5/MD/1/90
13. Identification des besoins en formation dans le domaine de la transformation des cuirs et peaux par Patrick NUGAMELA et MUGANGA Salathiel, janvier 90	Réf. SERDI/1066/TRF 6/BS MM/1/90

Partie V (suite)

8. Rapports

Titre du rapport, document, etc.	Observations
14. Etude du marché maroquinerie par P.C.KABASINGA Janvier 90	Réf. SERDI/1044/TRF 7/KPC/MM/01/90
15. Aliments bétails, Commune GITI	Réf. SERDI/1051/TRF 8/MC/MM/02/90
16. Etude intervenants PMI et artisanat par GASORE François février 90	Réf. SERDI/1030/TRF 9/GF/2/90
17. Marché de la vaisselle par Appolinaire MUSHINZIMANA , mars 90	Réf. SERDI/1046/TRF 10/MA/BLF/3/90
18. Marché d'aliments bétail, Commune Mugambazi	Réf. SERDI/1051/TRF 11/KPC/BLF/3/90
19. Termes de référence consultant pour l'étude d'aliments bétail par Michel COMBALIER	Réf. SERDI/1051/TRF 12/MC/MM/03/90
20. Etude mini-boulangerie Giti, termes de réfé- rence Consultant par Michel COMBALIER mars 1990	Réf. SERDI/1067/TRF 13/MC/MM/03/1990
21. Marché d'emballages 1ère version par Mustapha DUKURAY , mars 90	Réf. SERDI/1052/TRF 14/MD/BLF/03/90
22. Marché de parfums par Mustapha DUKURAY	Réf. SERDI/1058/TRF 15/DM/KMG/04/90

## 8. Rapports\*

Titre du rapport, document, etc.	Observations
<b><u>TERMES DE REFERENCE</u></b>	
<b><u>JUIN A DECEMBRE 1990</u></b>	
23. Etude technique d'une parfumerie au Rwanda	Réf. TRF16/1059/4/90
24. Produits de la boulangerie: étude de marché	Réf. TRF17/1067/5/90
25. Analyse du marché de cibles (CEDECOS)	Réf. TRF18/1048/5/90
26. Projet de conserverie des poissons	Réf. TRF19/1113/5/90
27. Etude de la disponibilité des cornes au Rwanda	Réf. TRF20/1096/5/90
28. Consultant Ingénieur Industriel	Réf. TRF21/1002/6/90
29. Projet de fabrication de carreaux céramiques	Réf. TRF22/1040/6/90
30. Projet de fabrication de carreaux	Réf. TRF23/1040/6/90
31. Faisabilité d'une mini-tannerie au Rwanda	Réf. TRF24/1016/6/90
32. Peinture à eau	Réf. TRF25/1121/6/90
33. Pierre à lécher et aliments pr bétail	Réf. TRF26/1051/6/90
34. Termes de référence pr le consultant	Réf. TRF27/1052/7/90
35. Aliments pour bétail	Réf. TRF28/1051/8/90
35. Consultant en structure institutionnelle de promotion PFI	Réf. TRF29/1024/9/90
37. Maître artisan spécialisé en forge	Réf. TRF30/1118/9/90
38. Assistance à la forge gouvernementale	Réf. TRF31/1118/9/90
39. " " "	Réf. TRF32/1118/9/90
40. " " "	Réf. TRF33/1118/9/90

## 8. Rapports\*

Titre du rapport, document, etc.	Observations
41. Etude de marché et marketing	Réf. TRF34/1018/9/90
42. Consultant en étude de marché, organisation et réorganisation d'entreprise	Réf. TRF35/1118/6/90
43. Consultant NSIC-coopération Inde/Rwanda	Réf. TRF36/1109/10/90
44. Cout des facteurs intervenant dans la confection et examen des études d'investissement	Réf. TRF37/10/90
45. Consultant pour la mise en place des guides: -comment et pourquoi -devenir artisan -outils de gestion d'un artisan -ses droits et devoirs	Réf. TRF38/11/90
46. Etude de faisabilité d'une mini-laiterie	Réf. TRF39/1129/11/90
47. Fabrication de carreaux céramiques	Réf. TRF40/1040/11/90
48. Etude de préfctibilité d'une unité de fabrication de produits pharmaceutique	Réf. TRF41/1147/11/90
49. Etude de marché des aliments de sevrage	Réf. TRF42/1160/11/90
50. Production de fromage de chèvre	Réf. TRF43/1142/11/90
51. Unité de traitement de laine à Kibungo	Réf. TRF44/1128/11/90
52. Projet de production de matériel de construction en bois	Réf. TRF45/1156/11/90
53. Unité de production de farine de céréales	Réf. TRF46/1092/12/90
54. Consultant spécialiste en infrastructure de promotion PMI/art.	Réf. TRF47/1024/12/90
55. Complément TRF pour la préparation du document du projet d'assistance PNUD/ONUDI	Réf. TRF48/1024/12/90

## 8. Rapports\*

Titre du rapport, document, etc.	Observations
56. Projet de traitement de laine de mouton	Réf. TRF49/1128/12/90
57. Projet de fabrication de jus de banane	Réf. TRF50/1052/11/90
58. Assistance à l'élaboration d'une politique nationale intégrée de promotion des PMI/Artisanat.	Réf. TRF51/1008/12/90
59. Réalisation d'une étude de faisabilité d'une unité d'élevage de chèvres et de fabrication et commercialisation de fromage de chèvres fermiers au Rwanda Par KABASINGA P.C 6 P Janvier 91	REF. TRF01/108 8/KPC/KMG/01/91
60. Projet de réalisation d'un centre d'exposition et commercialisation des PMI et Artisanat au Rwanda Par P.NUGAWELA 4 P Janvier 91	REF. TRF02/1167/PN/MR/01/91
61. Etude de réhabilitation d'une étude de faisabilité, production de compresses de gazes et bandes médicales Par Putulu RWAMUNINGI 11 P Janvier 91	REF. TRF04/1147/RP/NS/01/91
62. Etude de réhabilitation/implantation de briquettes/tuilerie Mukingi/Kayerzi Par KABASINGA P.Célestin	REF. TRF03/1151/KPC/01/91
63. Etude de marché des dérivés d'ananas	REF. TRF05/1150/KPC/01/91
64. Etude de réhabilitation d'une unité de fabrication de briquettes de papyrus Par Michel COMBALIER 7 P Janvier 91	REF. TRF06/1136/MC/MR/01/91
65. Projet de production de vins de bananes Par Camille KARANGANWA 9 P Janvier 91	REF. TRF07/1152/KC/01/91
66. Préfactibilité du projet de taille des pierres ornementales au Rwanda Par Alphonse NKESHIMANA 8 P Janvier 91	REF. TRF08/1064/NA/NS/01/91
67. Usine à chaux, entreprise hauts plateaux Par Michel COMBALIER 2 P Janvier 91	REF. TRF09/1101/MC/KMG/01/91
68. Etude de faisabilité CEDECOS Par Alphonse NKESHIMANA 4 P Février 91	REF. TRF10/1048/NA/KMG/02/91

8. Rapports

Titre du rapport, document, etc.	Observations
69. Projet de fabrication de carreaux céramiques Par Lambert SEBANTU 4 P Février 91	REF. TRF11/1040/SL/ NS/02/91
70. Préfactibilité d'un unité apicole à Butare Par GASORE François 6 P Mars 91	REF. TRF12/1054/GF/NS/03/91
71. Projet Savonnerie à Kigali Par Cassien BAPFAKURERA 4 P Mars 91	REF. TRF13/1015/BC/MR/03/91
72. Projet unité pilote de production d'huiles essentielles Par Lambert SEBANTU 4 P Mars 91	REF. TRF14/1076/SL/03/91
73. projet : production de matériaux de construction en bois Par Cassien BAPFAKURERA 5 P Mars 91	REF. TRF15/1148/BC/BL/03/91
74. Pour un juriste Rwandais spécialisé dans les affaires commerciales, création des sociétés, suivi et développement Par Michel COMBALIER 2 P Mars 91	REF. TRF16/1088/MC/BC/03/91
75. Etude de faisabilité d'une savannerie service pénitentiaire au Rwanda Par NDATEBA J.M.V. 9 P Mars 91	REF. TRF17/1015/NJ/03/91
76. Consultation en comptabilité général	REF. TRF18/1118/MC/BL/04/91
77. Savonnerie artisanale semi-industrielle du service pénitentiaire Par Camille KARANGANWA 1P avril 91	REF. TRF19/1015/KC/KMG/04/91
78. Existant en huiles essentielles Par SEBANTU Lambert 3 P Avril 91	REF. TRF20/1076/SL/04/91
79. Etude de faisabilité Maroquinerie Cordonnerie 8 P par RWAMUNINGI, mai 91	REF. TRF22/1044/RP/05/91
80. Séminaire d'Entreprenariat 2 P par RWAMUNINGI, juin 91	REF. TRF23/1077/RE/NS/06/91
81. Formateur Boulangerie/Pâtisserie 1 P par KALIGIRWA, juin 91	REF. TRF24/1067/KC/06/91

Partie V (suite)

8. Rapports

Titre du rapport, document, etc.	Observations
<b><u>FICHIERS 1989</u></b>	
1. Fichiers documents PMI et artisanat octobre 89 par Patrick NUGAMELA	Réf. SERDI/1007/FCH 1/CTP/BL/89
2. Fichier suivi des dossiers en étude, novembre 89 par Patrick NUGAMELA	Réf. SERDI/1007/FCH 2/CTP/BLF/89
3. " "	Réf. SERDI/1007/FCH 3/CTP/BLF/89
4. Fiche d'estimation du coût de service rendu par le SERDI par KABASINGA Pierre Célestin et Patrick NUGAMELA, Nov.89	Réf. SERDI/1002/FCH 4/CTP/BLF/89
5. Fichiers de promoteurs, nov.89 par Patric NUGAMELA	Réf. SERDI/1013/FCH 5/CTP/BL/89
6. Fiche type documents consultés Déc.89 par Patrick NUGAMELA	Réf. SERDI/1013/FCH 5/CTP/BLF/89
7. Fiche de visiteurs/consultants, Décembre 89 Par Patrick NUGAMELA	Réf. SERDI/1014/FCH 7/CTP/BLF/89
<b><u>FICHIERS 1990 Janvier - Mai 1990</u></b>	
8. Suivi des dossiers en étude, situation au 30/1/90 Par patrick NUGAMELA	Réf. SERDI/1007/FCH 1/CTP/BLF/1/90
9. Fichiers promoteurs, situation au 28/11/90 par Patrick NUGAMELA	Réf. SERDI/1013/FCH 2/CTP/BLF/2/90
10. Fichier d'estimation du coût de SERDI par KABASINGA P. Célestin, février 90	Réf. SERDI/FCH 3/KPC/MJ/2/90
11. Réalisation des activités depuis Juin 89 par Patrick NUGAMELA	Réf. SERDI/1007/FCH 4/CTP/BLF/3/90
12. Suivi des dossiers en étude n°3 au 20/2/90 Par Patrick NUGAMELA	Réf. SERDI/FCH 5/CTP/BLF/3/90
13. Fiche emploi du temps par le personnel du SERDI par KABASINGA P. Célestin, mars 90	Réf. 1002/FCH 6/KPC/MM/03/90
14. Activité réalisée au SERDI de janvier 90 par Patrick NUGAMELA	Réf. SERDI/1002/ FCH 7/CTP/BLF/3/90
15. Fichier des promoteurs, situation au 23/4/90 par Patrick NUGAMELA	Réf. 1013/FCH 8/CTP/BLF/04/90

Partie V (suite)

8. Rapports\*

Titre du rapport, document, etc.	Observations
<u>FICHER JUIN A DECEMBRE 1990</u>	
16. Fichier de tous les promoteurs: situation au 1er juin 90	Réf. FCH09/1013/5/90
17. Fiche des activités réalisées par les responsables de service	Réf. FCH10/1092/5/90
18. Fiche d'estimation des coûts d'une étude	Réf. FCH11/1030/7/90
19. Fiche de collecte des données	Réf. FCH12/1018/8/90
20. Récapitulation des documents produits par SERDI/avril-déc.90	Réf. FCH13/1002/8/90
21. Projets d'étude programmés ou en cours d'étude	Réf. FCH14/1002/8/90
22. Fichier de tous les promoteurs inscrits: situation au 28/8/90	Réf. FCH15/1002/8/90
23. Proposition des projets SERDI PMI/art. à examiner par le partenariat	Réf. FCH16/1002/8/90
24. " " "	Réf. FCH17/1139/9/90
25. Suivi des activités: dossiers en cours d'étude	Réf. FCH18/1002/9/90
26. Liste des idées de projets PMI/artisanat	Réf. FCH19/1157/10/90
27. Rapport trimestriel/annuel	Réf. FCH20/1002/12/90
28. BK/MISO -retrait et versement	Réf. FCH22/1053/12/90
29. Comptabilité projet MISO	Réf. FCH23/1053/12/90

## 8. Rapports\*

Titre du rapport, document, etc	Observations
30. Fichier de tous les promoteurs inscrits au SERDI, situation au 2/01/91 5 <sup>ème</sup> révision Par Patrick NUGAWELA 17 P Janvier 91	FCH01/1013/CTP/MP/01/91
31. Promoteur ayant bénéficié de l'assistance, qui attendent ou qui n'ont pas eu de suite Par Patrick NUGAWELA 3 P Janvier 91	FCH02/1013/PN/MR/01/91
32. Planning des études de projets/activités SERDI Par Patrick NUGAWELA 1 P Janvier 91	FCH03/1013/CTP/BL/01/91
33. Etat d'avancement des projets PMI/Artisanat Par Patrick NUGAWELA 19 P Janvier 91	FCH04/1013/PN/BL/01/91
34. Programme de suivi de réalisation des projets Par Patrick NUGAWELA 1 P Janvier 91	FCH05/1002/PN/KMG/01/91
35. Fiches des projets (19 fiches) Par Cassien BAPFAKURERA 40 P Janvier 91	FCH06/1181/BC/KMG/MR/NS/01/91
36. Fiche du visiteur Jean de Dieu BIZIMANA Par Camille KARANGANWA 3 P Février 91	FCH07/1049/KC/BL/02/91
37. Fiche de comptabilité dépenses sur le budget PRIME appui au SERDI/91 Par KABASTINGA Pierre Célestin 1 P Février 91	FCH08/1002/KFC/02/91
38. Fiche de révision du budget SERDI Par Patrick NUGAWELA 3 P Février 91	FCH09/1002/PN/BL/02/91
39. Activités réalisées mois de janvier 91 Par MUKANDINDA Rahab 35 P Février 91	FCH10/1002/SERDI/MR/02/91
40. Fiche descriptive de suivi de la réalisation des projets du SERDI Par Patrick NUGAWELA 1 P Février 91	FCH11/1181/PN/BL/02/91
41. Etat d'avancement des Projets PMI/Art. en promotion Doc 2 18 P par Patrick NUGAWELA, Avril 91	

8. Rapports\*

Titre du rapport, document, etc.	Observations
42. Fichiers Promoteurs SERDI depuis 1989 Doc N° 2 18 P par Patrick NUGAWELA, avril 91	FICH12/1125/1181/BL/04/91
43. Fiche de Projet 4 P par BAPFAKURERA Cassien, avril 91	FICH14/1181/BC/NS/04/91
44. Fiche de Projet 7 P par BAPFAKURERA, mai 91	FICH15/1158/BC/MR/05/91
45. Fiche périodique pour la Documentation 6 P par Marie-Thérèse, juin 91	FICH16/1017/MI/KMG/05/91
46. Fichiers Promoteurs SERDI par Patrick NUGAWELA, juillet 91	FICH18/1002/PN/NF/07/91

SERDI  
B.P. 2372  
KIGALI

DIV 19/1006/MT/NS/08/91

PROGRAMME DE FORMATION SERDI

Iere PHASE

Période : Juin 1989-Juin 1991

SERVICE D'APPUI AU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL (SERDI)  
Projet RWA 88/005

Elaborée par :

**Mukatiranga Marie Thérèse**  
responsable du Service Documentation  
Technique et Formation

## SOMMAIRE

	<u>Page</u>
<b>1. <u>Formation sur le tas</u> :</b>	
. Cadres du MINIMART.....	153
. Promoteurs.....	154
. Personnel SERDI.....	157
. Cadres des autres institutions.....	161
<b>2. <u>Formation Spécifique</u></b>	
. Personnel SERDI.....	165
. Stagiaires nationaux .....	166
. Stagiaires étrangers .....	
. Cadres des autres institutions.....	168
<b>3. <u>Formation à l'étranger</u></b>	
. Personnel SERDI.....	171
. Cadres des autres institutions.....	172
. Promoteurs.....	173

## PROGRAMME DE FORMATION DES NATIONAUX 1989/1991

Destination : CADRES du MINIMART

Période : 1989

## FORMATION SUR LE TAS

Domaine de formation	Lieu/Responsable	Type de formation	Participants			Période	Coût/Financement		Organisateur SERDI	Observation H/M
			Nombre	Proven.	Nom et fonction		Estim.S	Source		
1. Promotion PMI	SERDI	sur le tas	1	MINIMART	TWAGIRUMUKIZA	Sept.89 Févr.90	-	-	CTP	5
2. Etude identification des petites industries	SERDI	"	1	"	BAPFAKURERA	Oct. 89	-	-	CTP	1
3. Etude secteur PMI et Artisanat	SERDI	"	2	"	NDATEBA MUGANGA	Juillet Sept 89	-	-	CTP	6
4. Assistance aux entreprises	SERDI	"	1	"	HABUMUREMYI	Nov.89	-	-	CTP	1
5. Etude de marché des savons au Rwanda	SERDI	"	1	"	BAPFAKURERA	Nov.89	-	-	KABASINGA	0.5
6. Etude de marché de sachet en papier mise au point	SERDI	"	1	"	BAPFAKURERA	Oct.89	-	-	KABASINGA	0.5
7. Etude de marché de cirage pour chaussures	SERDI	"	1	"	BAPFAKURERA Chef de division	Oct. Nov.89	-	-	KABASINGA	0.5
8. Etude de marché des articles de vaisselle en mélamine	SERDI	"	1	"	MUSHINZIMANA C. de division	Déc.89	-	-	KABASINGA	0.5
9. Etude de marché des biscuits	SERDI	"	1	"	MUSHINZIMANA C. de division	Nov.89	-	-	CTP	1

DIV 19/1006/MT/NS/04/91

SERDI

PROGRAMME DE FORMATION DES NATIONAUX 1989/1991

Destination : CADRES du MINIMART

Période : 1990

FORMATION SUR LE TAS

	Domaine de formation	Lieu/Res- ponsable	Type de formation	Participants			Période	Coût/Financement		Organisateur SERDI	H/M
				Nombre	Proven.	Nom et fonction		Estim.S	Source		
10	Etude de marché des textiles artisanaux	SERDI	sur le tas	1	MINIMART	MUKAYIRANGA	Févr.90 Févr.90	-	-	KABASINGA	0.5
11	Réalisation Enquête PHI et Artisanat	SERDI	"	18	"	11 Encadreur 5 respons. des zones 1 Coordinateur	9 au 15 avril 90	304.000 FRW	PNUD/ ONUDI	CTP Experts	8.0 5 3
12	Réalisation Etude Existant PHI & Art.	SERDI	"	1	"	HIGIRO Directeur	Avril Oct.90	-	-	CTP Experts	6
13	Préfactibilité des Biscuits	SERDI	"	1	"	MUNYABIKARI Chef de div.	Août 90	-	-	CTP Experts	0.5
14	Assistance aux entreprises	SERDI	"	1	"	HABUMUREMYI Chef de div.	Janv.90	-	-	CTP Experts	0.5

DIV 19/1006/MT/NS/04/91

SERDI

PROGRAMME DE FORMATION DES NATIONAUX 1989/1991

Destination : PROMOTEURS

Période : 1989

FORMATION SUR LE TAS

Domaine de formation	Lieu/Res- ponsable	Type de formation	Participants			Période	Coût/Financement		Organisateur SERDI	Observation H/M
			Nombre	Proven.	Nom et fonction		Estim.S	Source		
Réalisation des Etudes de Projets										
1. Etude de Préfactibi- lité d'une savon- nerie-artisanale à Gisenyi	SERDI	Sur le tas	1	Privé	MUBUMBYI J.B.	Juin avril 90	- FRW	ONUDI	Experts CTP	1
2. Etude de préfactibi- lité d'une mini- Savonnerie à Cyangugu	SERDI	"	1	Privé	NAKANGWA EU Entrepreneur en construction Commerçant	Sept 89	-	-	"	1.5
3. Préfactibilité d'une Briqueterie de Rusororo	SERDI	"	1	"	BISHIRANDORA	Sept 89 Janv. 90	-	-	"	2
4. Etude séchage de poissons	SERDI	"	1			90/91				1

4.5

DIV 19/1006/MT/NS/04/91

SERDI

PROGRAMME DE FORMATION DES NATIONNAUX 1989/1991

Destination : PROMOTEURS

Période : 1990

FORMATION SUR LE TAS

Domaine de formation	Lieu/Res- ponsable	Type de formation	Participants			Période	Coût/Financement		Organisateur SERDI	Observation
			Nombre	Proven.	Nom et fonction		Estim.S	Source		
5. Réhabilitation d'une PMI CEDECOS	SERDI	"	1	CEDECOS	TWAGIRUMUKIZA Joseph	Janv. 90	-	-	CTP	0.5
6. Assistance Technique Tannerie-mégisserie	SERDI	"	1	Privé	TWAGIRUMUKIZA Emmanuel	Févr. 90	-	-	Michel... COMBALIER	0.5
7. Etude d'une Biscuiterie	SERDI	"	1	Privé	BUTARE S	Juin 90	-	-	Experts du SERDI	0.5
8. Etude Projet Vaisselle en mélami- ne	SERDI	"	1	Privé	KAYITAKIRE	Juillet 90	-	-	Experts SERDI	0.5
9. Etude Projet Rhum	SERDI	"	1	Privé	R. Milhord	Juillet Oct. 90	-	-	Experts	1
10. Etude de projet peinture à eau	SERDI	Sur le tas	1	Privé	KAMBANDA	Juillet Oct. 90	-	-	Experts	0.5
11. Pompes funèbres	SERDI	"	1	Privé	SHABAKAKA V.	Juin Nov. 90	-	-	Experts	1
12. Projet charbon de bois	SERDI	"	1	"	NDANGARI	Juillet Déc. 90	-	-	"	0.5



DIV 19/1006/MT/NS/04/91

SERDI

PROGRAMME DE FORMATION DES NATIONNAUX 1989/1991

Destination : PERSONNEL SERDI

Période : Juillet 90 - Juin 91 FORMATION SUR LE TAS

Domaine de formation	Lieu/Res- ponsable	Type de formation	Participants			Période	Coût/Financement		Organisateur SERDI	Observation
			Nombre	Proven.	Nom et fonction		Estim.S	Source		
FORMATION SUR LE TAS										
1. Réalisation des études de marché	SERDI	sur le tas	2	SERDI	GASORE KALIGIRWA CADRES NATIONAUX	Juil 90 Mai 91	-	-	KABASINGA CTP	
2. Réalisation des études techniques	SERDI	"	2	SERDI	SEBANTU KARANGANWA CADRES NATIONAUX	"	-	-	COMBALIER CTP	
3. Réalisation des études économiques et financières	SERDI	"	2	SERDI	NDATEBA RWAMUNINGI CADRES NATIONAUX	"	-	-	NKESHIMANA CTP	
4. Administration et Gestion	SERDI	"	1	SERDI	NDATEBA Directeur/Adj.	Juil 90 Juin 90	-	-	CTP	
5. Prospection	SERDI	"	1	SERDI	BAPFAKURERA CADRE NATIONAL	"	-	-	CTP	
6. Documentation Technique	SERDI	"	1	SERDI	MUKAYIRANGA CADRE NATIONAL	"	-	-	CTP	
7. Secrétariat, Comptabilité et Gestion	SERDI	"	4	SERDI	BWANADIRU MUKANKWIRO KAYITESI MUKANDINDA	"	-	-	CTP	

DIV 19/1006/MT/NS/04/91

SERDI

PROGRAMME DE FORMATION DES NATIONNAUX 1989/1991.

Destination: PERSONNEL SERDI

Période: Février - Juin 1991 FORMATION SUR LE TAS

Domaine de formation	Lieu/Res- ponsable	Type de formation	Participants			Période	Coût/Financement		Organisateur SERDI	Observation
			Nombre	Proven.	Nom et fonction		Estim.S	Source		
FORMATION SUR LE TAS										
1. Réalisation Etudes de PREFACTIBILITE	SERDI	sur le tas	8	SERDI	Cadres + Experts Nationaux	Mars Juin 91	-	-	KABASINGA NKESHIMANA COMBALIER CTP	
2. Défense des dossiers auprès des bailleurs de fonds	SERDI	sur le tas	8	SERDI	Cadres + Experts Nationaux	Avril 91	-	-	KABASINGA NKESHIMANA COMBALIER CTP	
3. <u>VISITES AUX ENTREPRISES</u> Visites aux entrepr.	SERDI	visite aux entreprises	8	SERDI	Cadres + Experts Nationaux	Février Juin 91	-	-	CTP MUKAYIRANGA	

DIV 19/1006/MT/NS/04/91

SERDI

PROGRAMME DE FORMATION DES NATIONAUX 1989/1991

Destination : PROMOTEURS

Période : 1991

FORMATION SUR LE TAS

	Domaine de formation	Lieu/Res- ponsable	Type de formation	Participants			Période	Coût/Financement		Organisateur SERDI	Observation H/M
				Nombre	Proven.	Nom et fonction		Estim.S	Source		
1	Entreprenariat	BUTARE	Séminaire	1	Privé	NZABONIMANA C. Tannerie	5 au 16 Août	-	-	USAID PRIME SERDI	0,5
2	Entreprenariat	BUTARE	Séminaire	1	Privé	MUNYARUGERERO V Ustensile en inox	5 au 16 Août	-	-	"	"
3	Entreprenariat	BUTARE	Séminaire	1	Privé	MUKAGIHANA F. Vêtement d' enfants				"	"
4	Entreprenariat	BUTARE	Séminaire	1	Privé	UWIMANA M.G. Bambou	5 au 16 août	-	-	USAID PRIME SERDI	0,5
5	Entreprenariat	BUTARE	Séminaire	1	Privé	UWIMANA M.G. Bambou	5 au 16 août	-	-	USAID PRIME SERDI	0,5
6	Entreprenariat	BUTARE	Séminaire	1	Privé	KARANGWA S. Aliment servage	"	-	-	"	0,5
7	Entreprenariat	BUTARE	Séminaire	1	Privé	KIMONYO J.M.V. Plafonnage en bois	"	-	-	"	"
8	Entreprenariat	BUTARE	Séminaire	1	Privé	DUSABEMUNGU J. CEDECOS	"	-	-	"	"

DIV 19/1006/MT/NS/04/91

SERDI

PROGRAMME DE FORMATION DES NATIONAUX 1989/1991

Destination : PROMOTEURS

Période : 1991

FORMATION SUR LE TAS

	Domaine de formation	Lieu/Res- ponsable	Type de formation	Participants			Période	Coût/Financement		Organisateur SERDI	Observation
				Nombre	Proven.	Nom et fonction		Estim.S	Source		
9	Entreprenariat	BUTARE	Séminaire	1	Privé	KAYITAKIRE A. Articles en melamine	5 au 16 Aout	-	-	USAID PRIME SERDI	0,5
10	Entreprenariat	BUTARE	Séminaire	1	Privé	MUKANTABANA L. Boulangerie	"	-	-	"	"
11	Entreprenariat	BUTARE	Séminaire	1	Privé	UWINDATWA L. Fleurs	"	-	-	"	"
12	Entreprenariat	BUTARE	Séminaire	1	Privé	TAIIGI A. Socir	"	-	-	"	"
13	Entreprenariat	BUTARE	Séminaire	1	Privé	DEMOKARASI Laine de mouton	"	-	-	"	"
14	Entreprenariat	BUTARE	Séminaire	1	Privé	KARURANGA I. Fromage de chèvre	"	-	-	"	"
15	Entreprenariat	BUTARE	Séminaire	1	Privé	ZIGIRINSHUTI V. Vin de banane	"	-	-	"	"

DIV 19/1006/MT/NS/04/91

SERDI

PROGRAMME DE FORMATION DES NATIONAUX 1989/1991

Destination : CADRES DES AUTRES INSTITUTIONS

Période : 1991

FORMATION SUR LE TAS

Domaine de formation	Lieu/Res- ponsable	Type de formation	Participants			Période	Coût/Financement		Organisateur SERDI	Observation	
			Nombre	Proven.	Nom et fonction		Estim.S	Source			
16	Entreprenariat	BUTARE	Seminaire	1	Privé	KAJYIBWAMI J. EURO-ACTION ACCORD	5 au 16 Août	-	-	USAID PRIME SERDI	0,5
17	Entreprenariat	BUTARE	"	"	"	MUKAMWEZI C. commerçante	"	-		"	"
18	Entreprenariat	"	"	"	"	MUJA Anne Marie Projet MISO	"	-	-	"	"
19	Entreprenariat	"	"	"	"	MUHIGIRWA S. CCIR	"				
20	Entreprenariat	BUTARE	Seminaire	1	Privé	CACINYA J. CCIR	5 au 16 Août	-	-	USAID PRIME SERDI	0,5
21	Entreprenariat	"	"	"	"	NYIRAKAMANA P.	"	-	-	"	"

DIY 19/1006/NT/NS/Q4/91

SERDI

PROGRAMME DE FORMATION DES NATIONAUX 1989/1991

Destination : CADRES DES AUTRES INSTITUTIONS

Période : 1991

FORMATION SUR LE TAS

Domaine de formation	Lieu/Res- ponsable	Type de formation	Participants			Période	Coût/Financement		Organisateur SERDI	Observation	
			Nombre	Proven.	Nom et fonction		Estim.S	Source			
22	Entreprenariat	BUTARE	Séminaire	1	Privé	NYABUKOBWA C.	5 févr. 12/6/90	-	-	Experts CTP	4
23	Entreprenariat	BUTARE	Séminaire	1	Privé	RUMIYA Jean UNR	Mars Avril 91	-	-	Experts Cadres	1
24	Entreprenariat	BUTARE	Séminaire	1	Privé	KAYIJUKA J. RWANDA FOAM	Avril 91	-	-	Experts Cadres	0,5
25	Entreprenariat	BUTARE	Séminaire	1	Privé	MUTAGANDA C. PRINTER SET					
26	Entreprenariat	BUTARE	Séminaire	1	Privé	Dr. SEMINEGA T.	Mars Avril 91	-	-	Experts Cadres	0,5

DIV 19/1006/MT/NS/04/91

SERDI

PROGRAMME DE FORMATION DES NATIONAUX 1989/1991

Destination : CADRES DES AUTRES INSTITUTIONS

Période : 1991

FORMATION SUR LE TAS

Domaine de formation	Lieu/Res- ponsable	Type de formation	Participants			Période	Coût/Financement		Organisateur SERDI	Observation	
			Nombre	Proven.	Nom et fonction		Estim.S	Source			
27	Entrepreneuriat	BUTARE	Séminaire	1	Privé	BICUNDA N. Sulfo-Rwanda	5 au 16	-	-	USAID PRIME SERDI	"
28	Entrepreneuriat	BUTARE	Séminaire	1	Privé	MUKAMWIZA S.	"			"	"
29	Entrepreneuriat	BUTARE	Séminaire	1	Privé	NZABONIMPA E. Sté ORORA	"			"	"
30	Entrepreneuriat	BUTARE	Séminaire			MUNEZERO E. IZIHIRWA				"	"
31	Entrepreneuriat	BUTARE	Séminaire	1	Privé	BUGINGO S. Projet RWA/III	5 au 16 Août	-	-	"	0,5
32	Entrepreneuriat	BUTARE	Séminaire	1	Privé	MUKARUSINE P.	5 au 16 Août	-	-	"	"
33	Entrepreneuriat	Butare	Séminaire	1	Privé	MUYANGO A. BRD	"			"	"

DIV 19/1006/MT/NS/04/91

SERDI

PROGRAMME DE FORMATION DES NATIONNAUX 1989/1991

Destination : PERSONNEL SERDI

Période : 1990 - 1991

FORMATION SPECIFIQUE

Domaine de formation	Lieu/Res- ponsable	Type de formation	Participants			Période	Coût/Financement		Organisateur SERDI	Observation
			Nombre	Proven.	Nom et fonction		Estim.S	Source		
1. Micro Informatique personnel SERDI	COMPULEC	Spécifique	7	SERDI	4 cadres 1 secrétaires 2 experts	7 et 8 Juin			CTP WILSON MUKAYIRANGA	
2. Cours d'anglais	Centre Culturel Américain	"	4	SERDI	2 cadres 2 secrétaires	7 et 8 Juin			CTP WILSON MUKAYIRANGA	
3. Apprentissage du logiciel D base III +	COMPUTA MAC	"	2	SERDI	RWAMUNINGI MUKAYIRANGA	7 et 8 Juin			CTP WILSON MUKAYIRANGA	
4. Apprentissage du logiciel Lotus 1 2 3	SOMECA	"	8	SERDI	8 cadres	7-15 mars 91	1.250 \$	"	MUKAYIRANGA	En cours
5. Apprentissage du MS DOS	SOMECA	"	8	SERDI	8 cadres	-	1.250 \$	"	MUKAYIRANGA	Période à déterminer
6. Séminaire sur étude et évaluation de projets PMI	CENTRE IWACU	"	8	SERDI	8 cadres	Juin Juillet	-	PNUD/ ONUDI USAID	MUKAYIRANGA NKESHIMANA	Formation envisagée

DIV 19/1006/MT/NS/04/91

SERDI

PROGRAMME DE FORMATION DES NATIONAUX 1989/1991

Destination : PERSONNEL SERDI

Période : 1991

FORMATION SPECIFIQUE

Domaine de formation	Lieu/Responsable	Type de formation	Participants			Période	Coût/Financement		Organisateur SERDI	Observation
			Nombre	Proven.	Nom et fonction		Estim.S	Source		
1. Documentation		Spécifique	10	SERDI	RWAMUNINGI MUKAYIRANGA	7 et 8 Juin		"	CTP WILSON MUKAYIRANGA	2 jours
		"		"	GASORE					
		"		"	SEBANTU					
		"		"	BAPFAKURERA					
		"		"	KALIGIRWA					
		"		"	NDATEBA					
		"		"	NKESHIMANA					
		"		"	KABASINGA					
		"		"	KARANGANWA					
2. Entreprenariat et Management	Butare	séminaire	3	SERDI	RWAMUNINGI KALICIRWA BAPFAKURERA	5 au 16 Août 91	3.5 mil	USAID PRIME SERDI	USAID PRIME SERDI	0,5 H/M

DIV 19/1006/MT/NS/04/91

SERDI

PROGRAMME DE FORMATION DES NATIONAUX 1989/1991

Destination : STAGIAIRES NATIONAUX

FORMATION SPECIFIQUE

Domaine de formation	Lieu/Res- ponsable	Type de formation	Participants			Période	Coût/Financement		Organisateur SERDI	Observation
			Nombre	Proven.	Nom et fonction		Estim.S	Source		
1. Etude sur les Inter- venants des PMI/ Artisanat au Rwanda	SERDI	Spécifique	1	IAMSEA Kigali	GASORE François	2 mois			SERDI/IAMSEA	
2. Memoire sur les dif- ficultés des entre- prises rwandaises en phase de démarrage	SERDI	"	1	Chicou- timi CANADA	MUSAFILI Paul	3 mois			SERDI/CTP	
3. Etude de marche d'une boulangerie à Giti (Byumba)	SERDI	"	2	CFATS Kigali	KARONGOZI André KALISA Callixte	2 mois			SERDI/ Michel C.	
4. Secrétariat de Dire- ction	SERDI	"	1	St. Fidèle	NYIRARUKUNDO Zipora	2 mois			SERDI/CTP	
5. Stage pratique d'archivististes et documentalistes	SERDI	"	4	Centre Muhima	MUKAYIRANGA C. MUKAKARISA J. UWIMPUNDU C. MUHUMBA Nerari	1/2 mois			SERDI/ Documentation	

DIV 19/1006/MT/NS/04/91

SERDI

Destination : STAGIAIRES ETRANGERS

FORMATION SPECIFIQUE

Domaine de formation	Lieu/Res- ponsable	Type de formation	Participants			Période	Coût/Financement		Organisateur SERDI	Observation
			Nombre	Proven.	Nom et fonction		Estim.S	Source		
1. Etude de marché CEDECOS	SERDI	Spécifique	1	France	MFUMUKEKO Libérateur	1,5 mois			SERDI/CTP	
2. Etude sur l'identi- fication des activi- tés artisanales et des.PMI en Commune Birenga et Kusumo	SERDI	"	1	I.S.G de Pau (France)	Mlle FORTIN Stéphanie	1,5 mois			SERDI/ Camille K.	

PROGRAMME DE FORMATION DES NATIONNAUX 1989/1991

Destination : CADRES DES AUTRES INSTITUTIONS

Période : 1991

FORMATION SPECIFIQUE

Domaine de formation	Lieu/Res- ponsable	Type de formation	Participants			Période	Coût/Financement		Organisateur SERDI	Observation
			Nombre	Proven.	Nom et fonction		Estim.S	Source		
1. Documentation	SERDI	séminaire	1	MIJEUMA	MUNYANEZA Chef de division	7 et 8 juin	-	-	CTP WILSON MUKAYIRANGA	
2. Documentation	SERDI	"	1	MICRO REALISA TIONS	MWANAWIMPUHWE Documentaliste	"	-	-	CTP WILSON MUKAYIRANGA	
3. Documentation	SERDI	"	2	B.R.D.	SIMBURUDARI Documentaliste UWIMANA	"	-	-	"	
4. Documenta-ion	SERDI	"	1	IWACU	KABANDA Documentaliste	"	-	-	"	
5. Documentation	SERDI	"	1	PNUD	UWIMANA Documentaliste	"	-	-	"	1
6. Documentation	SERDI	"	1	ARDI	MUNKULIZE Documentaliste	Mars Avril 91	-	-	Experts Cadres	1
7. Documentation	SERDI	"	1	MINIMART	MUKAMUSONERA Fonctionnaire	Avril 91	-	-	Experts Cadres	0,5

DIV 19/1006/MT/NS/04/91

SERDI

PROGRAMME DE FORMATION DES NATIONAUX 1989/1991

Destination : CADRES DES AUTRES INSTITUTIONS

Période : 1991

FORMATION SPECIFIQUE

Domaine de formation	Lieu/Res- ponsable	Type de formation	Participants			Période	Coût/Financement		Organisateur SERDI	Observation
			Nombre	Proven.	Nom et fonction		Estim.S	Source		
8. Documentation	SERDI	séminaire	1	MINIPLAN	HATEGEKIMANA Documentaliste	7 et 8 juin	-	-	CTP WILSON MUKAYIRANGA	
9. Documentation	SERDI	"	1	CCIR	HATEGEKIMANA Documentaliste	"	-		CTP WILSON MUKAYIRANGA	
10. Documentation	SERDI	"	2	U.B.P.R	NDAMWERETSE Documentaliste HABIYAMBERE	"	-	-	"	

DIV 19/1006/MT/NS/04/91

SERDI

PROGRAMME DE FORMATION DES NATIONAUX 1989/1991

Destination: CADRES DU MINIMART

Période : 1989

FORMATION A L'ETRANGER -- bourses individuelles

Domaine de formation	Lieu/Res- ponsable	Type de formation	Participants			Période	Coût/Financement		Organisateur SERDI	Observation
			Nombre	Proven.	Nom et fonction		Estim. S	Source		
1 Evaluation et suivi des projets	CEFEB FRANCE	Stage	2	MINIMART	MUSHINZIMANA C. de division HIGIRO Directeur	Octobre Déc. 89		PNUD/ ONUDI	CTP	

DIV 19/1006/MT/NS/04/91

SERDI

PROGRAMME DE FORMATION DES NATIONAUX 1989/1991

Destination : PERSONNEL SERDI

Période : 1990 - 1991

FORMATION A L'ETRANGER - voyage d'étude

Domaine de formation	Lieu/Res- ponsable	Type de formation	Participants			Période	Coût/Financement		Organisateur SERDI	Observation
			Nombre	Proven.	Nom et fonction		Estim.S	Source		
1. Evaluation et suivi des projets 1991	CEFEB FRANCE	Stage	-	-	MUSHINZIMANA	Sept 90 Juin 91	-	CEFEB PNUD/ ONUDI	CTP	
2. Prospection de PMI en TANZANIE	SIDO TANZANIE	Voyage de Prospection	1	SERDI	NKESHIMANA Expert National	Avril 91		PNUD/ ONUDI	MUKAYIRANGA	
3. Promotion et identi- fication des PMI et Artisanat en Inde	NSIC INDE	Voyage d'étude Prospect.	1	SERDI	NDATEBA Directeur Adjoint	Mai 91		PNUD/ ONUDI	MUKAYIRANGA NDATEBA	

DIV 19/1006/NT/NS/04/91

SERDI

PROGRAMME DE FORMATION DES NATIONAUX 1989/1991

Destination : CADRES DES AUTRES INSTITUTIONS

Période : 1991

VOYAGES D'ETUDES A L'ETRANGER

Domaine de formation	Lieu/Res- ponsable	Type de formation	Participants			Période	Coût/Financement		Organisateur SERDI	Observation
			Nombre	Proven.	Nom et fonction		Estim.S	Source		
1. VOYAGES D'ETUDES ET PROSPECTION Promotion et identi- fication des PMI et Artisanat en Inde	NSIC INDE	Voyage d'étude Prospect.	2	MINIMART	KAMANZI Callixte DG PMI & Artis. SEBUSHUMDA E. Bourgmestre Frédéric Aloys  BTT voyage Tanzanie	Mai 91		PNUD/ ONUUDI	MUKAYIRANGA CTP	

DIV 19/1006/MT/NS/04/91

SERDI

PROGRAMME DE FORMATION DES NATIONAUX 1989/1991

Destination : PROMOTEURS

Période : 1990

FORMATION A L'ETRANGER

Domaine de formation	Lieu/Responsable	Type de formation	Participants			Période	Coût/Financement		Organisateur SERDI	Observation HM
			Nombre	Proven.	Nom et fonction		Estim.S	Source		
1. Participation Foire Internationale de MILAN	ITALIE	Voyage de Prospection	1	Privé	MWIZERWA J. Promoteur Proj. Carreaux Céram.	26/04 10/05/90		PNUD/ ONUDI PRIME		0,5
2. Voyage de Prospection des équipements en Inde	INDE	Voyage de Prospection	1	Privé	MUKANIWA D. Promoteur Proj. UFARWA	13/05 23/05/90		PNUD/ ONUDI PRIME		0,5
3. Développement des PMI et Artisanat	ITAC FRANCE	Stage	2	CEDECOS BIT/SNS	DUSABEMUNGU NYILINGANGO	23/05/90 02/07/90		PNUD/ ONUDI		3.00
4. Carbonisation du bois	FRANCE	Stage	1	Privé	NDANGARI Promoteur Proj. Charbon de bois	Nov 90		PNUD/ ONUDI		1

DIV 19/1006/MT/NS/04/91

SERDI

PROGRAMME DE FORMATION DES NATIONAUX 1989/1991

Destination : PROMOTEURS

Période : 1990

FORMATION A L'ETRANGER

Domaine de formation	Lieu/Responsible	Type de formation	Participants			Période	Coût/Financement		Organisateur SERDI	Observation
			Nombre	Proven.	Nom et fonction		Estim.S	Source		
1. Fabrication de Fromages de chèvres	FRANCE	Stage	1	OCIR	KARUNGA J.	15/02/91 24/06/91		PNUD/ ONUDI		
2. Entretien et réparation des équipements du froid	AFPA FRANCE	Stage	1	Privé	NYILINKWAYA	25/03/91 19/04/91		PNUD/ ONUDI		
3. Prospection des PMI & Art en Tanzanie: bambou, tannerie, maroquinerie	SIDO TANZANIE	Voyage de Prospection	2	Privé	UWIMANA Marie Goretti + NDAHIMANA	Avril 91		PNUD/ ONUDI		

SERVICE D'APPUI AU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL (SERDI)  
Projet PNUD/ONUDI - DP/KWA/88/005

ETAT D'AVANCEMENT DES PROJETS PMI/ARTISANAT  
EN PROMOTION:

- 1- PROJETS REALISES
- 2- PROJETS EN COURS DE REALISATION
- 3- PROJETS PMI/ARTISANAT DONT LES ETUDES TERMINES
- 4- PROJETS PMI/ARTISANAT DONT LES ETUDES EN COURS
- 5- IDEES DE PROJETS PMI/ARTISANAT DONT LES ETUDES  
A PROGRAMMER

Document n° 4.  
Situation au 31 Juillet 1991

- Doc.1 - Situation au 1er Novembre 1990  
Doc.2 - Situation au 1er Janvier 1991  
Doc.3 - Situation au 15 Avril 1991  
Doc.4 - Situation au 31 Juillet 1991

1.	Liste des projets réalisés :	3 projets
2.	Liste des projets PMI/Artisanat en voie de réalisation :	9 projets
3.	Liste des projets PMI/Artisanat dont les études terminées:	25 projets
4.	Liste des projets PMI/Artisanat dont les études en cours :	30 projets
	dont: 4.1. Industrie: Agriculture/Elevage/Pêche et Forêts:	14 projets
	4.2. Industrie: Habitat et Construction:	6 projets
	4.3. Industrie: Santé :	3 projets
	4.4. Industrie: Habillement et Cuir:	4 projets
	4.5. Industrie: Diverse	3 projets
5.	Liste des idées de projets PMI/Artisanat:	51 projets
	dont: 5.1. Industrie: Agriculture/Elevage/Pêche et Forêts:	16 projets
	5.2. Industrie: Habitat et Construction:	9 projets
	5.3. Industrie: Education et Culture:	2 projets
	5.4. Industrie: Santé:	- projet
	5.5. Industrie: Habillement et Cuir:	6 projets
	5.6. Industrie: Industrie et Energie:	1 projet
	5.7. Industrie: Matériel de transport:	4 projets
	5.8. Industrie: Diverse	13 projets
	Total .....	<u>118 projets</u>

1. PROJETS PMI/ARTISANAT REALISES

Situation au 30 Juillet 1991

SERVICE D'APPUI AU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL (SERDI) - Projet DP/RWA/88/005

1. PROJETS PMI/ARTISANAT REALISES

N° d'ord.	FOSSIER SERDI	DESIGNATION DU PROJET	PROMOTEUR	LIEU D'IMPLANTATION PREVU	INVESTISSEMENT(en million de Frw)	CAPACITE ANNUELLE DE PRODUCTION	CHIFFRE D'AFFAIRES PREVISIONNEL (mio FRW)	EMPLOIS PREVUS	DATE DE DEMARRAGE	ETAT D'AVANCEMENT DE L'ETUDE ET AUTRES OBSERVATIONS
01	1053	Produits de soja (MISO)	Canadienne SERDI	Kigali	14	21,6 T	en phase expérimentale	5	oct.1990	Co-géré par le SERDI
02	1067	Boulangerie de Giti	Commune Giti	Giti Byumba	0,5	17,6 T	2,7	3	Juillet 91	Production expérimentale
03	1152	Vin de banane	Zigirinshuti Kigali	Shyorongi	2,8	6.000 l	1,8	5	Unité existante	Développement des activités

2. PROJETS EN VOIE DE REALISATION

Situation au 31 Juillet 1991

SERVICE D'APPUI AU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL (SERDI) - Projet DP/KWA/88/005

2. PROJETS PMI/ARTISANAT EN VOIE DE REALISATION

N° d'rd.	DOSSIER SERDI	DESIGNATION DU PROJET	PROMOTEUR	LIEU D'IMPLANTATION PREVU	INVESTISSEMENT(en million de Frw)	CAPACITE ANNUELLE DE PRODUCTION	CHIFFRE D'AFFAIRES PREVISIONNEL (mio FRW)	EMPLOIS PREVUS	DATE DE DEMARRAGE POSSIBLE	ETAT D'AVANCEMENT DE L'ETUDE ET AUTRES OBSERVATIONS
01	1015	Savonnerie artisanale de Gisenyi	Mubumbyi JB BP.2070 Kgl	Gisenyi	6,1	350 T	29,3	8	fin 1991	En financement avec CCCE. Autorisation de bât.
02	1048	Extension CEDECOS	CEDECOS	Shyorongi Kigali	6,5	37.400 Kg	14,3	28	1991	Recherche de financement
03	1131	Rhum	Milord	Kigali (Shyorongi)	16,9	28000l/an	18,1	9	1992	En financement
04	1096	Articles en corne	Commune Giti	Commune Giti	0,4	3400 pces	1	4	1992	Recherche de financement. <del>Hangar</del> existant
05	1054	Hiel	Seminega	Butare					1992	Recherche de financement
06	1121	Peinture à eau	Hatungimana	Nyamata	0,6	24.000 l	3,1	4	1992	Production artisanale et financem. en cours
07	1015	Savonnerie Butare	Ndagijimana Benjamin	Butare	36,9	1400 T	-	11	1992	Projet autorisé Recherche de financement. Parcelle ob-
08		Matériaux de plafonnage	Kimonyo JMV	Kigali					1992	Recherche de financement
09		Entretien et mécanique de froid	Pierre N.	Kigali					1992	Unité existante; Développmt. d'act.

3. PROJETS ETUDES TERMINEES  
Situation au 31 Juillet 1991

3. PROJETS PMI/ARTISANAT TERMINEES

N° d'ord.	DOSSIER SERDI	DESIGNATION DU PROJET	PROMOTEUR	LIEU D'IMPLANTATION PREVU	INVESTISSEMENT (mio de FRW)	CAPACITE ANNUELLE DE PRODUCTION	CHIFFRE D'AFFAIRES PREVISIONNEL (mio FRW)	EMPLOIS PREVUS	DATE DE DEMARRAGE POSSIBLE	ETAT D'AVANCEMENT DE L'ETUDE ET AUTRES OBSERVATIONS
01	1015	Mini-savonnerie	Karangwa B.P. 182 Kigali	Cyangugu	24	1200 T	-	16	1991	Projet autorisé par le MINIMART
02	1050	Biscuiterie	Butare BP. 1976 Kigali	Kigali	2,72	25 T	7,5	5	à déterminer	-Préfact. terminée Recherche financement
03	1114	Charbon de bois	Ndangali R. B.P. 1454 Kigali	Kigali	37,7	1000T/an	22,5	5	"	-Préfact. terminée -Voyage format. programmé pour nov.)
04		Forge de Nyabisindu	Gouvernement	Nyabisindu						Etude de réhabilitation terminée
05	1035	Rebobinage de moteur	Kabunda Ngoy BP 989KIGALI	Kigali	1,5	300démarrreur 250alternat.	5,7	7(déjà en place)	à déterminer	Projet autorisé par le MINIMART Recherche de financement
06	1022	Briqueterie	Bishirandora Sylvère	Kigali	27,18	3millions de briques et 1 million tuil	27,22	30 à 40	"	Projet autorisé par le MINIMART Recherche fin. (BRD)
07	1046	Articles en mélamine	Kayitakire Athanase	Butare	18,5	70.000 pièces	14,2	17	1991	Projet autorisé Recherche de financement

N° d'ord.	DOSSIER SERDI	DESIGNATION DU PROJET	PROMOTEUR	LIEU D'IMPLANTATION PREVU	INVESTISSEMENT (en mio FRW)	CAPACITE ANNUELLE DE PRODUCTION	CHIFFRE D'AFFAIRES PREVISIONNEL (mio FRW)	EMPLOIS PREVUS	DATE DE DEMARRAGE POSSIBLE	ETAT D'AVANCEMENT DE L'ETUDE ET AUTRES OBSERVATIONS
08	1036	Teinture textile (BATIK)	Mubumbyi JB B.P. 2070 Kigali	Gisenyi	1,8	20000 pièces	16	6	1991	Préfact. terminée Attente décision du promoteur
09	1033	Sachets en papier	Gulam Jasat Kigali	Kigali	14,1	180 T	33	7	à déterminer	-Préfact. terminée -Attente autorisation par le MINIMART
10	1026	Cirage de marque calonil	Société Rwacom	Kigali	9,8	30000 l	38	12	1991	Projet autorisé
11		Boulangerie industrielle	La Sierra	Kigali					1992	Etude terminée
12	1135	Imprimerie-Papeterie	Karera	Kigali	12,6	-	19,2	7	à déterminer	Projet autorisé
13	1022	Briqueterie	Kamana Claver	Gitarama	28,7	4.000.000 de briques	24	53	1991	Projet autorisé par le MINIMART Recherche fin. (ERD)
14	1062	Unité de transformation de tournesol	Sans promoteur	Indéterminé	1,3	64 T	2,3	7		Recherche de promoteur

N° d'ord.	DOSSIER SERDI	DESIGNATION DU PROJET	PROMOTEUR	LIEU D'IMPLANTATION PREVU	INVESTISSEMENT(en mio FRW)	CAPACITE ANNUELLE DE PRODUCTION	CHIFFRE D'AFFAIRES PREVISIONNEL (mio FRW)	EMPLOIS PREV'S	DATE DE DEMARRAGE POSSIBLE	ETAT D'AVANCEMENT DE L'ETUDE ET AUTRES OBSERVATIONS
15	1152	Jus d'ananas	Euro Action ACORD	Commune Birenga	6,8	43200 l	4,7	16	-	Etude de préfactibilité terminée
16	1153	Jouets en bois	Twagirumukiza	Kigali	4,4	31 articles	6,48	17	-	Préfactibilité terminée
17	1106	Coussins à partir des herbes	Commune Cyungo	Commune Cyungo	0,2	600 matelas 5400 oreillers	1,5	10	-	"
18	1166	Claustras	"	"	0,09	10400	0,16	8	-	"
19	1133	Pompes funèbres	Shabakaka	Kigali	4	-	29	8	1992	"
20	1051	Aliment pour bétail Giti	Rudaramani	Commune Giti	13,3	940	15,5	9	-	"
21	1147	Produits pharmaceutiques	Hanimana Gilbert	Kigali	14,8	2,6 T	22,5	9	-	Etude terminée, actualiser
22	1152	Vin de banane URWAGWA	Hakizayezu Janvier	Kigali						Préfactibilité terminée
23	1158	Boulangerie-pâtisserie	M.ndutiye	Kigali	0,22	5,8	2,7	2	-	"
24	1177	Carreaux à base de ciment	Musefano	Kigali	47	65000 carreaux	52	13	-	"
25	1172	Création Village Artisans et Petites industries	Commune Mukingo	Ruhengeri	-	-	-	-	-	"

4. PROJETS EN COURS D'ETUDE  
Situation au 31 Juillet 1991

4. PROJETS PMI/ARTISANAT EN COURS

4.1. BRANCHE D'ACTIVITE: INDUSTRIE/AGRICULTURE/ELEVAGE/PECHE ET FORETS

N° d'ord.	DOSSIER SERDI	DESIGNATION DU PROJET	PROMOTEUR	LIEU D'IMPLANTATION PREVU	MARCHE ENVISAGE		PROVENANCE DES MATIERES IERES		ETAT D'AVANCEMENT DE L'ETUDE ET AUTRES OBSERVATIONS
					LOCAL	ENTERIEUR	LOCALES	IMPORTEES	
01	1076	Huilles essentielles	SERDI/IRTS		X	X	X		Etude en cours
02	1129	Transformation de lait et jus de fruits (unité mobile)	MBONYUMUTWA SHINGIRO	Kibungo Bugesera	X		Lait et fruits	Concentrée de jus de fruits	Etude programmée en 1991
03		Saindou	Twagirumukiza		X		X		Programmée
04	1113	Séchage de poissons	NKERAMIHIGO Philippe	Cyangugu	X	X	X	X	Etude de marché en cours
05	1142	Fromage de lait de chèvres	KARURANGA	Kibungo	X		Lait de chèvres locales		Etude de marché terminée Préfact. en cours, Formation promoteur en cours en France
06	1176	Identification de projets agro-industriels	Euro-Action ACCORD	C. Birenga/Rusumo et Rukira	X		X	X	Termes de référence terminés
07	1104	Articles de bambou	Uwimana M. Gorelli	Gisenyi	X		X		Etude en cours
08	1032	Tanin végétal	Prof. KARENZI	Butare	X		X		Etude du marché terminée

N° d'ord.	DOSSIER SERDI	DESIGNATION DU PROJET	PROMOTEUR	LIEU D'IMPLANTATION PREVU	MARCHÉ ENVISAGE		PROVENANCE DES MATIERES IENES		ETAT D'AVANCEMENT DE L'ETUDE ET AUTRES OBSERVATIONS
					LOCAL	EXTERIEUR	LOCALES	IMPORTEES	
10	1023	Mini-minoterie de céréales	HABYALIMANA Juvénal	Ramba Gisenyi	X		X		Termes de référence terminées, Préfactibilité en cours
11	1150	Vin d'ananas	NDAHIMANA	Kigali	X		X		Existence production artisanale : marché terminé
12	1116	Aliments de sévrage	Société COGEDI	Kigali	X	X	X		Etude de marché terminée
13	1022	Briquettes de papyrus	MINITRAP	Kigali	X		X		Etude en cours
14	1067	Boulangerie artisanale	Mme M. kandutiye	Commune Mbazi	X		X		préfactibilité en cours

4.2. BRANCHE D'ACTIVITE: Industrie/Habitat et Construction

N° d' ord.	DOSSIER SERDI	DESIGNATION DU PROJET	PRONOTEUR	LIEU D'IMPLANTATION PREVU	MARCHE ENVISAGE		PROVENANCE DES MATIERES LIERES		ETAT D'AVANCEMENT DE L'ETUDE ET AUTRES OBSERVATIONS
					LOCAL	EXTERIEUR	LOCALES	IMPORTES	
01	1055	Vis et boulons	MURENEZI Vénant	Kigali	X	X		X	- Etude de marché, première révision terminée - En attente
02	1039	Equipement de nettoyage brosses et balais usage domestique	RWAM'OKA Paul Emile	Kigali	X		X	X	Etude de marché terminée
03	1164	Carreaux en pierres: Développement de l'activité	Nkurikiyinka Edouard	Kigali	X		X		- Marché terminée
04	1022 1151	Briques et tuiles améliorées	Projet PSTP	Gitarama	X		X		Etude de marché terminée
05	1040	Carreaux céramiques	Japhet MWIZERWA	Gikongoro	X	X	X		- Etude de marché terminée - Identification matières liées terminée
06	1151	Briqueterie améliorée	Projet PSTP	Gitarama	X		X		Etude de marché terminée

4.3. BRANCHE D'ACTIVITE: Industrie/Santé

N° d' ord.	DOSSIER SERDI	DESIGNATION DU PROJET	PROMOTEUR	LIEU D'IMPLANTA- TION PREVU	MARCHE ENVISAGE		PROVENANCE DES MATIERES 1ERES		ETAT D'AVANCEMENT DE L'ETUDE ET AUTRES OBSERVATIONS
					LOCAL	EXTERIEUR	LOCALES	IMPORTEES	
01	1147	Produits pharmaceutiques	HARELIMANA	Kigali	X			X	Etude préfactibilité à reprendre
02	1134	Cure-dents	TEGIBANZE	A déterminer	X	X	X		Etude du marché et préfactibilité terminées
03	1147	Compressees de gaze et articles de pansement	Dép. BINIGA Damien	Kigali	X		X		Etude de marché terminée

4.4. BRANCHE D'ACTIVITE: Industrie/Habillement-cuir

N° d'ord.	DOSSIER SERDI	DESIGNATION DU PROJET	PROMOTEUR	LIEU D'IMPLANTATION PREVU	MARCHE ENVISAGE		PROVENANCE DES MATIERES IERES		ETAT D'AVANCEMENT DE L'ETUDE ET AUTRES OBSERVATIONS
					LOCAL	EXTERIEUR	LOCALES	IMPORTEES	
01	1117	Semelles de chaussures	Unité à proposer					X	Marché en cours
02	1044	Maroquinerie	NDAHIMANA	Gitarama	X	X	X		-Etude du marché terminée -Préfactibilité programmée 91
03	1128	Produits de la laine de mouton	HABINEZA	Kibungo	X	X	X	X	Marché en finalisation
04	1106	Vêtement pour enfants	MUKAGIHANA	Kigali	X		X		Marché en cours

5. BRANCHE D'ACTIVITE: Industries diverses

N° d'ord.	DOSSIER SERDI	DESIGNATION DU PROJET	PROMOTEUR	LIEU D'IMPLANTATION PREVU	MARCHE ENVISAGE		PROVENANCE DES MATIERES 1ERES		ETAT D'AVANCEMENT DE L'ETUDE ET AUTRES OBSERVATIONS
					LOCAL	ENTERIEUR	LOCALES	IMPORIEES	
01	1052	Emballages pour produits alimentaires	SEATWARE André	A déterminer	X	X		X	Etude de marché terminée Attente Consultant pour une étude technique
02	1150	Identification des PMI à Kibungo	Euro-Action ACORD	Birenga & Rusumo	X		X		Termes de référence terminés -étude d'identification en cours
03	1090	Atelier Mécanique et froid	Munyankwaya Pierre	Kigali	X	X	X	X	Formation de l'entrepreneur en France terminée

5. IDEES DE PROJETS  
Situation au 31 Juillet 1991

SERVICE D'APPUI AU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL (SERDI) - Projet DP/RWA/88/005

5. IDEES DE PROJETS PMI/ARTISANAT DONT LES ETUDES A PROGRAMMER

1. BRANCHE D'ACTIVITE: Industrie/Agriculture, Elevage, Pêche et Forêts

N° d'ord.	DOSSIER SERDI	DESIGNATION DU PROJET	PROMOTEUR	LIEU D'IMPLANTA- TION PREVU	MARCHÉ ENVISAGE		PROVENANCE DES MATIÈRES IERES		PROVENANCE DE TECHNOLOGIES	ETAT D'AVANCEMENT DE L'ETUDE DES AUTRES OBSERVA- TIONS
					LOCAL	EXTERIEUR	LOCALS	IMPORTES		
01		Légumes et fruits deshydratés	Michel	Kigali	X	X	X		-	-
02	1051	Aliments pour bétail (unité artisanale)	KARANGWA	Commune MUGAMBAZI	X		Céréales et autres pr. locaux	Prod. chim. et vitam. à importer	A déterminer	T. de réf. d' étude de marché ven. Promoteur
03	1162	Jus de fruits	MBONYUMUTWA SHINGIRO	-	X		X	X	A déterminer	Etude de marché programmée pour janvier 1992
04	1150	Transformation Ananas	Munyantwali H.	Kibungo	X					
05	1147	Parfum à partir des plantes locales	SEBARAKWA Augustin	Butare	X	X	Plantes aromat. locales			Etude de marché préliminaire finalisation
06		Boucherie-Charcuterie	Nyirabatutsi	Ruhengerie	X		X			
07	1056	Conservation de légumes et fruits	-	"	X	X	X			

N° d'ord.	DOSSIER SERDI	DESIGNATION DU PROJET	PROMOTEUR	LIEU D'IMPLANTATION PREVU	MARCHE ENVISAGE		PROVENANCE DES MATIERES IERES		PROVENANCE DE TECHNOLOGIES	ETAT D'AVANCEMENT DE L'ETUDE ET AUTRES OBSERVATIONS
					LOCAL	EXTERIEUR	LOCALES	IMPORTEES		
08	1059	Champignons	-	-	"		"		à déterminer	
09	1100	"	Uzamuwana	Butare	X	-	X			
10	1162	Nectar à partir du jus de fruits	NSHIMIIE Claudien	à déterminer	X		X		à déterminer	
11	1062	Huiles de tournesol	à identifier	"	X X		X X		"	
12		Pâtisserie	Habibi S.	Kigali	X		X			
13	1138	Laine de mouton	Demokerasi	Mukingo	X		X			
14		Bière de sorgho			X		X			
15		Transformation de sisal	Naranga Callixte	Kibungo	X		X			
16		Gallet du riz, maïs, sifflet		Kigali	X		X			

5.2 BRANCHE D'ACTIVITE: Industrie/Habitat et Construction

N° d'ord.	DOSSIER SERDI	DESIGNATION DU PROJET	PROMOTEUR	LIEU D'IMPLANTATION PREVU	MARCHE ENVISAGE		PROVENANCE DES MATIERES IERES		PROVENANCE DE TECHNOLOGIES	ETAT D'AVANCEMENT DE L'ETUDE ET AUTRES OBSERVATIONS
					LOCAL	EXTERIEUR	LOCALES	IMPORTES		
02	1154	Menuiserie	KAYIRANGA Joseph	Gitarama			X			Assistance à l'entreprise à programmer
03	1022	Production des briques et tuiles	-	Cyangugu	X		X			Idee exprimées par un promoteur
04	-	Transformation de produits vivriers	Twagirimukiza Xavier		X		X			
05	1121	Peinture	Ntivuguruzwa	Cyangugu	X	X		X	-	-
06	1180	Clous	"	"	X	X		X	-	-
07	-	Carrelage de dalles, sables et granitux	Dushimwuremyi		X		X	X	-	-
08	1169	Plomberie et entreprise de construction	Rwangombwa Marcel	-	-	-	-	-	-	-
09	1154	Menuiserie	APEMAR	Rigali	X	-	X			

5.3. BRANCHE D'ACTIVITE: Industrie/Education, Culture ...

N° d'ord.	DOSSIER SERDI	DESIGNATION DU PROJET	PROMOTEUR	LIEU D'IMPLANTATION PREVU	MARCHE ENVISAGE		PROVENANCE DES MATIERES IERES		PROVENANCE DE TECHNOLOGIES	ETAT D'AVANCEMENT DE L'ETUDE ET AUTRES OBSERVATIONS
					LOCAL	EXTERIEUR	LOCALES	IMPORTES		
01	1049	Matériels didactiques en plastiques	MUTUYEYEU J.B.	Non déterminé	X	X		X		Grande Industrie
02	1164	Publicité et activité audio-visuelle	MASIMANGO L. J.Marie	Kigali	X					Projet non précis

5.4. BRANCHE D'ACTIVITE: Santé - néant

N° d'ord.	DOSSIER SERDI	DESIGNATION DU PROJET	PROMOTEUR	LIEU D'IMPLANTATION PREVU	MARCHE ENVISAGE		PROVENANCE DES MATIERES IERES		PROVENANCE DE TECHNOLOGIES	ETAT D'AVANCEMENT DE L'ETUDE ET AUTRES OBSERVATIONS
					LOCAL	EXTERIEUR	LOCALES	IMPORTES		

5.5. BRANCHE D'ACTIVITE: Industrie/Habillement, Cuir

N° d'ord.	DOSSIER SEKDI	DESIGNATION DU PROJET	PROMOTEUR	LIEU D'INSTALLATION PREVU	MARCHÉ ENVISAGE		PROVENANCE DES MATIÈRES IENES		PROVENANCE DE TECHNOLOGIES	ETAT D'AVANCEMENT DE L'ETUDE ET AUTRES OBSERVATIONS
					LOCAL	EXTERIEUR	LOCALES	IMPORTÉES		
02	1041	Chaussures en cuir	à identifier	Production artisanale dispersée	X	X	Cuir local		Production artisanale	-
03	1091	Imperméables en plastique	HABARUGIRA Joseph	-	X			X	à déterminer	Attente suite du promoteur
04	-	Parapluies	-	-	X	X	X	X	"	Etude à programmer.
05	1044	Atelier de traitement de cuir	Emanuel	Gitarana	X		X		Production artisanale	Assistance à programmer
06		Coordonnerie-Maroquinerie	Sylestre Mureramanzi	Kigali	X				Locale	-

3.6. BRANCHE D'ACTIVITE: Industrie / Energie

N° d'ord.	DOSSIER SERDI	DESIGNATION DU PROJET	PROMOTEUR	LIEU D'IMPLANTATION PREVU	MARCHE ENVISAGE		PROVENANCE DES MATIERES IERES		PROVENANCE DE TECHNOLOGIES	ETA1 D'AVANCEMENT DE L'ETUDE ET AUTRES OBSERVATIONS
					LOCAL	EXTERIEUR	LOCALES	IMPORTEES		
01	1136	Briquettes de bal du riz	Commune Bugarama	Bugarama Cyangugu	X		X		à identifier	Attente phase SERDI

5.7. BRANCHE D'ACTIVITE: Industrie/Matériel de transport

N° d'ord.	DOSSIER SERDI	DESIGNATION DU PROJET	PROMOTEUR	LIEU D'IMPLANTATION PREVU	MARCHE ENVISAGE		PROVENANCE DES MATIERES IERES		PROVENANCE DE TECHNOLOGIES	ETAT D'AVANCEMENT DE L'ETUDE ET AUTRES OESERVATIONS
					LOCAL	EXTERIEUR	LOCALES	IMPORTES		
01	1140	Pots d'échappement	-	-	X		X	X	à déterminer	-
02	1110	Bandes de frein	IIABARUGIRA Joseph	-	X	X		X		
03	1178	Disques abrasives	KARANGWA Paul		X	X		X		
04		Atelier de réparation et entretien de pousse-pousse	NSHIMYUMURENYI Benoît	Kigali	X		X		Locale	

4.8. BRANCHE D'ACTIVITE. Divers

N° d'ord.	DOSSIER SERDI	DESIGNATION DU PROJET	PROMOTEUR	LIEU D'IMPLANTATION PREVU	MARCHÉ ENVISAGE		PROVENANCE DES MATIÈRES IERES		PROVENANCE DE TECHNOLOGIES	ETAT D'AVANCEMENT DE L'ETUDE ET AUTRES OBSERVATIONS
					LOCAL	EXTERIEUR	LOCALES	IMPORTEES		
02	1164	Service de publicité	Massima Ngo Luganda	Kigali	X		X	X	-	-
03	-	Tonneaux en bois	-	-	X		X	-	-	-
04	1039	Chaux	Commune Ndusu	RUHENGARI	X		X	-	-	-
05	-	Utilisation de plastiques récupérables	-	-	X		X	X		
06	-	Trombones et agraffes	-	-	X			X	-	-
07	1130	Atelier multifonctionnel Giti	Commune Giti	Commune Giti						
08	1026	Cirage à partir des plantes	-	-	X			X	-	-
09	1166	Atelier multifonctionnel	Commune Cyungo	Byumba						
10		Enveloppes	Rudasingwa P	Kigali	X			X		
11		<del>Chaux artisanal</del>	<del>Commune Ndusu</del>	<del>Ruhengerie</del>	<del>X</del>			<del>X</del>		
12		Maintenance électrique	Manzi	Kigali	X			X		
13					X			X		

SERVICE D'APPUI AU  
DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL  
(SERDI)  
B.P. 2372  
KIGALI.

BANQUE RWANDAISE  
DE DEVELOPPEMENT  
(BRD)  
B.P. 1341  
KIGALI.

## CONVENTION DE COLLABORATION

Entre

LA BANQUE RWANDAISE DE DEVELOPPEMENT (BRD)

Et

LE SERVICE D'APPUI AU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL (SERDI)

Préambule :

Considérant le rôle décisif que l'industrie en général, et en particulier la petite et moyenne industrie, et l'artisanat sont appelés à jouer dans le développement socio-économique du Rwanda,

Conscient que la promotion du secteur industriel au Rwanda est confrontée à de sérieuses difficultés et handicaps de tout ordre dont les plus importants ont trait à l'étroitesse du marché, à la faible capacité scientifique et technologique nationale, ainsi qu'à celle de financement des projets,

Convaincu qu'une collaboration étroite et active entre les institutions de financement et les services de promotion industrielle est indispensable pour apporter une contribution significative et appropriée à la solution des problèmes susmentionnés.

Il est convenu ce qui suit :

Article 1

Il est créé une convention de collaboration entre la Banque Rwandaise de Développement (BRD) et le Service d'Appui au Développement Industriel (SERDI). Cette convention a pour objet l'établissement et le renforcement d'une collaboration étroite entre ces deux institutions pour assister les promoteurs dans la mise au point des dossiers d'investissement et le financement des projets du secteur PMI et Artisanat dans le respect des critères d'éligibilité en vigueur dans les deux institutions.

Article 2

La présente convention de collaboration porte sur les principaux points suivants:

- Identification des projets
- Identification des promoteurs et partenaires techniques et financiers
- Confection des études sectorielles
- Echanges de documentation techniques
- Elaboration des études de faisabilité
- Simplification et accélération des procédures d'évaluation et d'approbation des dossiers
- Assistance aux entreprises financées dans le cadre de la présente convention
- Réalisation des unités pilotes
- Formation des cadres et des promoteurs et organisation de séminaires et voyages d'études.
- etc...

Article 3

Le SERDI s'occupera de l'identification des projets, des promoteurs et partenaires techniques et financiers, ainsi que de la préparation des études de faisabilité.

La BRD apportera le financement pour la réalisation des projets étudiés et acceptés dans le cadre de la présente convention.

En outre, la BRD et le SERDI s'engagent conjointement à:

- examiner les possibilités de simplifier et d'accélérer les procédures d'évaluation et d'approbation des dossiers

- réaliser des études sectorielles
- collaborer à la réalisation des unités pilotes pour la démonstration et l'adaptation de technologies
- former régulièrement les cadres et les promoteurs par des séminaires ou des voyages d'études à l'intérieur du pays comme à l'étranger.

Enfin, la BRD et le SERDI se proposent d'assister les entreprises financées dans le cadre de la présente convention en collaboration avec le promoteur.

#### Article 4

En vue d'assurer la coordination des activités prévues dans le cadre de cette collaboration, il est créé une commission mixte de coordination.

La commission mixte de coordination a pour tâche:

- examen des projets identifiés en vue de leur présentation aux organes de décision de la BRD;
- l'organisation de réunions de concertation des deux institutions;
- l'élaboration d'un programme de collaboration concrète entre la BRD et le SERDI;
- la recherche de voies et moyens nécessaires pour exécuter ce programme;
- l'examen de toute autre question relative à la bonne exécution de la présente convention.

#### Article 5

La commission mixte de coordination est composée de dix membres à raison de 5 représentants par institution.

La commission mixte de coordination se réunit une fois les deux mois et chaque fois que de besoin. Les rapports de la commission mixte doivent être transmis aux signataires de la convention pour approbation.

Article 6

Toute publication des dossiers réalisés dans le cadre de la présente convention est faite conjointement par les deux institutions contractantes.

Article 7

La présente convention est conclue pour une durée indéterminée.

Article 8

Tout différend concernant la présente convention sera réglé à l'amiable par voie de négociation directe entre les deux parties.

Article 9

La présente convention entre en vigueur dès sa signature par les deux parties.

Kigali, le 31 janvier 1991

Pour la  
Banque Rwandaise de Développement  
Développement  
(BRD)

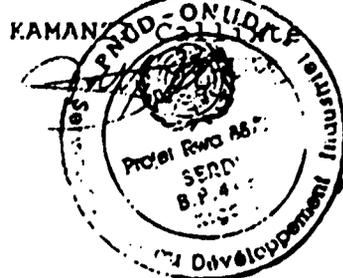
Le Directeur Général

MAHARANGARI August



Pour  
Service d'Appui au  
Développement Industriel  
(SERDI)

Le Président du Conseil  
d'Administration



CONVENTION GENERALE DE COLLABORATION SCIENTIFIQUE ET TECHNOLOGIQUE

Entre

LE MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET DE L'ARTISANAT (MINIMART)/SERVICE D'APPUI AU  
DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL (SERDI)

Et

L'INSTITUT DE RECHERCHE SCIENTIFIQUE ET TECHNOLOGIQUE (IRST)

---

Preambule

. Considérant le rôle décisif que l'industrie en général et en particulier la petite et moyenne industrie basées sur la transformation des matières premières locales, sont appelées à jouer dans le développement socio-économique du Rwanda,

. Conscient que la promotion du secteur industriel au Rwanda se heurte à de gros problèmes et handicaps de tous ordres dont les plus graves ont trait à l'étroitesse du marché et à la faible capacité scientifique et technologique nationale,

. Convaincu qu'une collaboration étroite et assidue entre les structures de recherche-développement et les services d'appui au progrès industriel est indispensable pour apporter une contribution significative à la solution des difficultés sus-évoquées,

Il est convenu ce qui suit:

Article 1

La présente convention a pour objet l'établissement et le renforcement d'une collaboration étroite entre le MINIMART/SERDI et l'IRST pour une réalisation conjointe des projets techniques d'adaptation et de transfert de technologies en vue d'une exploitation industrielle des matières premières locales.

D'une manière spécifique, cette collaboration s'articulera autour des axes suivantes:

- réalisation d'unités pilotes pour la démonstration et l'adaptation des technologies relatives notamment aux huiles essentielles, aux métiers à tisser, à la savonnerie-artisanales, à l'agro-alimentaire (conserverie, plats préparés, produits déshydratés), et aux matériaux de construction;

- expertise technique portant sur des projets industriels;
- organisation des voyages d'étude auprès des entreprises ou institutions qui exploitent ou développent les technologies souhaitées.

#### Article 2

La mise en oeuvre de la présente convention se concrétisera par des accords particuliers qui seront conclus au sujet de projets précis.

#### Article 3

Le MINIMART/SERDI apportera le financement et l'appui technique et logistique nécessaire pour la réalisation des projets définis dans le cadre de cette convention.

L'IRST fournira le know how scientifique et technologique ainsi que l'appui logistique dans la mesure de ses possibilités.

#### Article 4

En vue d'assurer la coordination des activités prévues dans cette collaboration, il est créé un comité paritaire de coordination.

Le comité paritaire de coordination aura pour tâche

- la définition des projets d'intérêt commun ainsi que l'évaluation des moyens humains, matériels et financiers à y affecter;
- le suivi des activités engagées, la diffusion, la publication et la protection des résultats;  
la définition des conditions financières d'exploitation des produits développés dans le cadre de la présente collaboration;
- la préparation et la signature des protocoles particuliers relatifs aux différents projets;
- l'examen de toute autre question relative à la bonne exécution de la présente convention.

#### Article 5

Le comité paritaire de coordination est composé de quatre membres à raison de deux représentants par institution.

Le comité paritaire de coordination se réunit chaque fois que de besoins.

Il statue à l'unanimité.

Les rapports du Comité paritaire doivent être transmis aux signataires de la convention pour approbation.

Article 6

Toute publication des travaux réalisés dans le cadre de la présente convention est faite conjointement par les deux institutions contractantes.

Article 7

La présente convention est conclue pour une durée indéterminée.

Article 8

Tout différend concernant la présente convention sera réglé à l'amiable par voie de négociation directe entre les deux parties.

Article 9

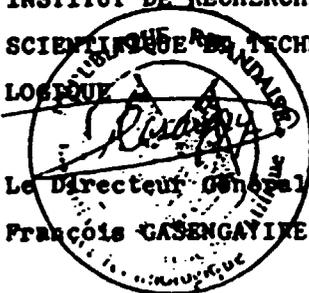
La présente convention entre en vigueur dès sa signature par les deux parties.

Butare, le 19 SEP. 1990

Pour 1'

INSTITUT DE RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE ET TECHNO-  
LOGIQUE

Le Directeur Général  
François GASENGAYIRE



Pour le  
MINISTRE DE L'INDUSTRIE  
ET DE L'ARTISANAT

Le Ministre  
Joseph NZIRORERA



**Memorandum de collaboration entre l'USAID, Mission au Rwanda,  
le Programme PRIME et le Projet SERDI pour la préparation et  
l'organisation d'un séminaire sur l'entrepreneuriat au Rwanda  
(du 5 au 15 Août 1991 à Butare)**

=====

**1. Introduction**

L'USAID, le Programme PRIME et le SERDI ont décidé de collaborer étroitement pour la préparation et l'organisation d'un séminaire sur l'entrepreneuriat au Rwanda. Ce séminaire se tiendra à Butare du 5 au 16 Août 1991. Le programme de formation sera exécuté par la Clark Atlanta University qui a été contacté et financé par l'USAID.

Une réunion de préparation dudit séminaire s'est tenue dans les locaux du Projet SERDI en date du 23 juillet 1991 et a tiré des conclusions importantes contenues dans le compte rendu en annexe.

Le présent memorandum a pour objet, tel que recommandé par ladite réunion de fixer un cadre de collaboration entre les trois institutions impliquées directement dans l'organisation du séminaire et servir de base pour le déblocage des fonds devant être utilisés.

**2. Contenu du memorandum**

Ce memorandum de collaboration comporte deux volets importants:

- les modalités pratiques de déboursement des fonds,
- les responsabilités de chaque institution dans la préparation et l'organisation du séminaire.

## **2.1. Les modalités pratiques de déboursement des fonds**

Le budget des dépenses locales relatives au séminaire a été arrêté à trois millions deux cents mille francs rwandais (3.200.000 Frw) conformément aux prévisions budgétaires en annexe et sera entièrement pris en charge par le programme PRIME.

Dans le but de rendre plus souple les procédures de déboursement des fonds, il est proposé que le montant total du budget, après déblocage, soit versé au compte du Projet SERDI, qui en assurera la gestion courante en collaboration avec le Programme PRIME.

Les pièces justificatives des dépenses seront tenues par un cadre du SERDI, en collaboration avec un cadre du Programme PRIME, respectivement Mrs RWAMUNING. Putulu et UYISENGA Justin. Toutes les dépenses seront justifiées à la fin du séminaire y compris l'utilisation des contributions des participants.

## **2.2. Responsabilités des intervenants**

### **2.2.1. L'USAID, mission au Rwanda**

En sa qualité d'initiateur de ce programme de formation, l'USAID s'engage à:

- superviser tout le programme de formation;
- financer la Clark Atlanta University qui est chargée de l'exécution de ce programme.

### **2.2.2. Le Programme PRIME**

Le PRIME s'engage à:

- financer les dépenses locales conformément aux prévisions budgétaires en annexe et aux modalités de déboursement convenues;
- suivre le programme de formation en y affectant notamment un cadre d'appui;

- prendre part au suivi de l'exécution du budget afin d'en faciliter le contrôle à la fin du séminaire

### 2.2.3. Le Projet SERDI

Pour sa part, le SERDI s'engage à:

- appuyer la Clark Atlanta University dans l'organisation matérielle du séminaire;
- disponibiliser un collaborateur national et un cadre d'appui pour l'organisation et le suivi du séminaire;
- justifier les dépenses locales occasionnées par le séminaire selon les modalités reprises plus haut, en collaboration avec le cadre mis à disposition par le PRIME.

### 3. Conclusion

Le présent memorandum engage les parties signataires à en respecter le contenu dans le but de collaborer efficacement au bon déroulement du séminaire envisagé.

- Pour PRIME:

Mr NGIRABATWARE Augustin,  
Ministre du Plan

- Pour l'USAID, mission au Rwanda:

Mr James A. GRAHAM,  
Attaché pour la Coopération

- Pour le Projet SERDI:

Mr KAMANZI Callixte,  
Président du Conseil d'Administration

Signature

Date

REPUBLICQUE RWANDAISE  
Le Secrétaire Général  
BAHIGIKI Emmanuel  
Ministère du Plan  
26.7.91

INTERNATIONAL DEVELOPMENT  
FOR THE RWANDA GOVERNMENT  
JAMES A. GRAHAM  
25/7/91

25-7-91

CONTRAT DE COLLABORATION ATOL - SERDI

ENTRE

SERDI, Service d'Appui au Développement Industriel, Boulevard de la Paix 13, B.P. 2372 Kigali, Rwanda, représenté par Mr. Callixte KAMANZI, Président du Conseil d'Administration,

et

ATOL, Centre d'Etude et de Documentation sur la Technologie Appropriée dans les Pays en Voie de Développement, Blijde Inkomststraat 9 à B-3000 Leuven, Belgique. représenté par M. Rob BRUSTEN, coordinateur,

est convenu d'établir des liens de collaboration mutuelle avec comme objectif la promotion des petites entreprises au Rwanda. Ce contrat comprend ce qui suit:

1. SERDI et ATOL se tiendront au courant de leurs initiatives et actions au niveau de la conception et de la réalisation dans le domaine de la promotion de l'artisanat et de la petite industrie au Rwanda.
2. ATOL offre au SERDI un nombre d'avantages dans l'utilisation des services de son département d'information, notamment:
  - SERDI pourra demander des informations techniques spécifiques sur tous les sujets pour lesquels il désire se renseigner dans le cadre de son appui à l'artisanat et la petite industrie. ATOL se charge de rassembler une documentation appropriée comme réponse à chaque demande.
  - Par la même voie, SERDI aura également accès à l'information dite commerciale, c'est à dire l'information concernant équipements et machines en provenance des producteurs belges et autres.
  - SERDI pourra commander via les services d'ATOL tous les livres édités hors du Rwanda qu'il désire se procurer.
  - SERDI peut faire des suggestions d'acquisition pour la bibliothèque d'ATOL de titre qu'il veut consulter mais qu'il ne veut ou peut pas acheter pour sa propre bibliothèque.

- SERDI recevra de la part d'ATOL les listes trimestrielles des acquisitions de sa bibliothèque et autres documents bibliographiques.
  - SERDI recevra également tous les documents et informations générées par le département 'Information' d'ATOL concernant la gestion d'un centre de documentation technique spécialisé.
3. Pour pouvoir bénéficier de ces services, SERDI paie ATOL dans une première année la somme forfaitaire de 50.000 FB. Après la première année, les résultats seront évalués et la prolongation de ce contrat sera réexaminée après une année.
  4. A part des points mentionné dans le point 2, le département 'information' ATOL est disponible pour assister SERDI à établir et gérer son propre centre de documentation par moyen d'études spécifiques, formation, stages, etc. Ces interventions seront facturées séparément selon les tarifs habituels.
  5. A part des études techniques ponctuelles pour lesquelles le département technique peut proposer une offre, ce département est disponible pour assister SERDI à établir et gérer son propre service technique par moyen d'études spécifiques, formation, stages, etc. Ces interventions seront facturées séparément selon les tarifs habituels.
  6. SERDI pourra bénéficier des services logistiques du département techniques pour ses achats de machines et d'équipement dans le cadre de ses actions d'appui à l'artisanat et la petite industrie.

Fait à Kigali, en deux exemplaires, le 12 juin 1991

Pour le SERDI

Pour ATOL

Callixte KAMANZI,  
Président du Conseil  
d'Administration

Rob BRUSTEN,  
Coordinateur

M.T.  
MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE  
ET DE L'ARTISANAT  
B.P. 73 KIGALI

Kigali, le 19 JUIN 1991  
N° 102/08/03/91

Monsieur le Représentant Résident  
du PNUD  
KIGALI.

Objet : RWA 88/005 et XA/RAF/88/684  
Désignation du SERDI en tant  
que Point Focal National d'INTIB.

Monsieur le Représentant Résident,

J'ai l'honneur de vous informer que suite à la mission de Madame Danielle WILSON, Consultante ONUDI, chargée de mettre en oeuvre le Service de Documentation et d'Informations Techniques du SERDI, la Banque d'Informations Industrielles et Technologiques INTIB a été installée sur l'ordinateur du Service de Documentation fourni par le Projet XA/RAF/88/684 et trois cadres du SERDI ont été formés à son utilisation. Le Service de Documentation du SERDI est dorénavant en mesure d'assumer pleinement ce rôle de Point Focal National d'INTIB, dans le but d'appuyer le SERDI dans ses activités de promotion des PMI et de l'Artisanat.

Dans ce contexte, je voudrais vous informer par la présente que le Service d'Appui au Développement Industriel (SERDI) qui tend vers une institution autonome de promotion des PMI et de l'Artisanat est désigné comme Point Focal National d'INTIB.

Ainsi, la présente constitue une requête officielle du Gouvernement pour que les équipements informatiques et la banque de données INTIB soient transférés au SERDI par l'ONUDI.

Veillez agréer, Monsieur le Représentant Résident, l'expression de ma haute considération.

Le Ministre de l'Industrie  
et de l'Artisanat

NZIROREBA Joseph



C.P.I. :

- Son Excellence Monsieur le Président  
de la République Rwandaise  
KIGALI.
- Monsieur le Ministre  
des Affaires Etrangères  
et de la Coopération Internationale  
KIGALI.
- Monsieur le Ministre du Plan  
KIGALI.
- Monsieur le CTP Directeur du SERDI  
KIGALI.



**ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL**

CENTRE INTERNATIONAL DE VIENNE

B.P. 300, A-1400 VIENNE (AUTRICHE)

TÉLÉPHONE : 211 310 ADRESSE TÉLÉGRAPHIQUE : UNIDO VIENNE TÉLEX : 135612 uno a TÉLÉFAX : 232156

RÉFÉRENCE :

DATE : 15 juillet 1991

Monsieur le Ministre,

J'ai l'honneur d'accuser réception de votre lettre du 19 juin 1991 adressée à Monsieur le Représentant Résident du PNUD, Kigali, Rwanda, concernant la désignation du Service d'Appui au Développement Industriel (SERDI) pour agir à titre de Point Focal National de la Banque d'information Industrielle et Technologique (INTIB) de l'ONU DI.

Il était prévu dans le cadre du projet pour la promotion du sous-réseau Africain d'échanges d'informations industrielles XA/RAF/88/684 de fournir les équipements informatiques et la banque de données INTIB au Point Focal National. Votre lettre confirme ainsi le transfert de ces derniers au SERDI.

Toutes les dispositions utiles seront prises pour assurer les tâches assignées à la Section de l'information industrielle et technologique pour assister le SERDI dans la mise en oeuvre des activités de l'INTIB.

Veillez agréer, Monsieur le Ministre, les assurances de ma très haute considération.

Le Directeur général adjoint  
aux relations extérieures,  
à l'information et aux services  
des langues et de la documentation.

Son Excellence  
Monsieur Joseph Nzirorera  
Ministre de l'industrie  
et de l'artisanat  
B.P. 73 Kigali  
RWANDA

PROJET PROPOSE - 2ème PHASE SERDI PAR L'ONUDI/PNUD

Partie D- OBJECTIF IMMEDIAT/RESULTATS ET ACTIVITES

1. - Objectif immédiat 1

FINALISER LE PROCESSUS D'AUTONOMIE DU SERDI POUR LUI PERMETTRE DE PARTICIPER EFFECTIVEMENT A L'AMELIORATION ET A L'AUGMENTATION DE LA CAPACITE D'EXPERTISE NATIONALE DANS LE DOMAINE DE LA PROMOTION DES PMI ET ARTISANAT.

1.1. Résultat 1

Une expertise nationale opérationnelle dans le domaine de la promotion, de l'assistance à la création et au développement des PMI et Artisanat afin d'assurer à terme, la relève du SERDI en tant qu'institution professionnelle efficace.

Activités pour le résultat 1

1.1.1. Continuer à former ses 9 cadres déjà en place dans les tâches à accomplir relatives aux activités définies lors de la phase expérimentale.

1.1.2. Recruter et former : 2 à 3 personnes supplémentaires pour permettre au SERDI de remplir sa mission.

- 1.1.3. Actualiser des guides et outils méthodologiques à l'usage des cadres (guides étude de marché, financier, préfaisabilité, élaboration support, coûts de facteurs, etc...):  
2 à 3 guides par an.
- 1.1.4. Organiser des programmes de formation spécialisée pour perfectionner et améliorer la compétence des cadres (voir tableaux en Annexe III).

. Formation sur place:

- maîtrise de la technologie et de la gestion par des visites d'entreprises ( 6 à 8 visites par an)
- séminaires de formation dans le domaine des études de faisabilité, de marché ( 1 séminaire par an)
- formation sur le tas assurée par les experts en place (dans le domaine de la direction du SERDI, du suivi des entreprises, d'études techno-économiques, de la documentation et informations, de la gestion, de l'appui technologique, etc...)

. Formation à l'extérieur par:

- stages dans le cadre de la coopération Sud-Sud (17 H/mois - 6 personnes)
- participation à un stage de longue durée (20 H/mois 2 personnes) (analyse et évaluation des projets)
- participation à des stages de courte durée et voyages d'études dans divers pays ( 2 à 3 H/mois - 3 personnes/an)
- stage sur la documentation et information (1 H/mois par an - 1 personne)

1.2. Résultat 2

Des spécialistes nationaux pour "la création et le suivi des réalisations d'entreprises".

Activités pour le résultat 2

- 1.2.1. Perfectionner ces cadres aux conseils, à l'appui technique et au suivi d'entreprises (3 cadres spécialisés).  
Formation assurée par un consultant Ingénieur en gestion d'entreprises.

- 1.2.2. Définir les méthodes d'intervention et organiser un système de rémunération des services rendus pour assister les entreprises et les promoteurs PMI et Artisanat (30 à 40 entreprises/an), soit 120 à 160 durant la période.
- 1.2.3. Etablir et gérer les contrats d'assistance à la gestion pour des entreprises existantes à réorganiser ou à privatiser (1 ou 2 par an) ; le SERDI sera partie prenante de ces contrats.
- 1.2.4. Concevoir et réaliser des outils méthodologiques à usage des promoteurs (guide du créateur d'entreprise, guide de gestion des entreprises, supports de vulgarisation technique, etc.) (3 à 6 guides).
- 1.2.5. Organiser des séminaires sur des thèmes essentiels pour les entreprises bénéficiaires (1 séminaire par an) et organiser des programmes/stages de formation pour futurs entrepreneurs du milieu rural (Jeunes/Femmes/Artisans) dans des filières déterminées) (3 à 4 H/M total).

### 1.3. Résultat 3

Des spécialistes nationaux dans le domaine des études de marché, des études technico-économiques et de la gestion d'information et documentation technique.

#### Activités pour le résultat 3

- 1.3.1. Perfectionner 5 à 7 cadres à l'approche globale de l'entreprise et aux études technico-économiques des projets.
- 1.3.2. Définir et organiser une méthode d'évaluation des projets et études (installation du COMFAR, etc...)
- 1.3.3. Réaliser des études de marché et technico-économiques à la demande :
  - (15 à 20 études de marché/an, soit 60 à 80 durant la période ;
  - 15 à 20 études technico-économique/an, soit 60 à 80 durant la période).

- 1.3.4. Réaliser des études sectorielles pertinentes pour faciliter l'identification des nouvelles idées de projets (1 à 2 études/an, soit 4 à 8 études durant la période).
- 1.3.5. Former 2 à 3 cadres à la gestion de l'information et de la documentation technique et industrielle, par capitalisation et diffusion :
- . de la documentation technique
  - . de l'information.
- 1.3.6. Identifier les centres de documentation nationaux et internationaux utiles à la mission du SERDI et gérer ces relations et accéder à des réseaux internationaux d'information à même de fournir sur demande des informations industrielles non disponibles au Rwanda par:
- sous-traitance par abonnement, à divers centres d'information, de mise à disposition de renseignement technique (2 à 3 centres) ;
  - contact auprès de fournisseurs.
- 1.3.7. Créer une banque de données sur :
- les études de filières (sectorielles et produits), existantes au Rwanda, leurs disponibilités, leurs localisations ;
  - les compétences techniques existantes sur le territoire national concernant le secteur industriel (personnes ou organismes ressources) et publier un bulletin d'information à destination des promoteurs, entrepreneurs et intervenants dans le secteur (2 numéros par an).
- Mettre en oeuvre un service "question-réponse".

#### 1.4. Résultat 4

Des consultants privés disposant des techniques d'étude, d'évaluation et de suivi des PMI.

#### Activités pour le résultat 4:

- 1.4.1. Identification des bureaux d'études et des consultants privés.

1.4.2. Participation des consultants potentiels dans les programmes de formation divers (2 à 3/an) réalisés avec le SERDI.

1.4.3. Réalisation des études par les consultants (2 à 3/an) éventuellement la sous-traitance des études par ces consultants (sur les fonds du projet).

### 1.5. Résultat 5

Des consultants privés capables de réaliser des interventions directes dans les entreprises privées, PMI.

#### Activités pour le résultat 5:

1.5.1. Formation sur le tas de quelques consultants (1 à 2/an) pour acquérir les techniques de conseiller d'entreprises (organisation de la production, gestion, etc...).

1.5.2. Sélection de quelques consultants privés (bureaux d'études ou des consultants individuels) pour réaliser les interventions bien déterminées (1 à 2 activités/an).

1.5.3. Aider à organiser la profession de conseillers et consultants pour les entreprises privées.

### 1.6. Résultat 6

Un SERDI autonome est tant qu'institution professionnelle appropriée au contexte socio-économique du pays pour la promotion des PMI et de l'Artisanat.

#### Activités pour le résultat 6

1.6.1. Etablir dans l'immédiat un nouvel organigramme en réorganisant les services :

1. Service promotion et assistance aux entreprises,
2. Services d'études (prospection, marché, technique, financier et analyse économique,...)

3. Service d'"Appui et Développement technologique" et formation aux techniques de production
4. Service de documentation, de l'information industrielle et de la formation adapté à la croissance des activités du SERDI.

- 1.6.2. Définition des besoins et recrutement du personnel supplémentaire nécessaire pour le bon fonctionnement du Projet (Experts, Cadres, Appui administratif, etc...)
- 1.6.3. Proposer des alternatives permettant au Gouvernement de décider rapidement sur les statuts juridiques du SERDI et de faire adopter ces statuts.
- 1.6.4. Définir un plan détaillé des besoins du SERDI (y compris les locaux propres) et identifier les sources de financement en organisant une table ronde avec les bailleurs de fonds intéressés par le développement du secteur et pouvant contribuer au financement des activités initiées par le SERDI.
- 1.6.5. Déterminer les méthodes d'intéressement et motivation pour les cadres du SERDI.
- 1.6.6. Définir et mettre en oeuvre une politique de communication vis-à-vis de l'environnement institutionnel concerné par la promotion du secteur PME/Artisanat (concertation régulière des services de coordination, échange d'informations, etc..) et préparer les termes de référence pour les contrats de sous-traitances prévus dans le projet.

2. - OBJECTIF IMMÉDIAT 2 :

MISE EN PLACE ET DEVELOPPEMENT DES METHODES D'INTERVENTION EN MILIEU RURAL ET URBAIN POUR L'EXPANSION DES PMI ET ARTISANAT EXISTANTES ET LA CRÉATION D'ENTREPRISES NOUVELLES :

2.1. Résultat 1

Emergence de nouvelles PMI/Artisanat avec des activités diversifiées et amélioration des performances des entreprises existantes de façon à contribuer à la relance économique du pays.-

Activités pour le résultat 1

2.1.1. Définir un mécanisme de sélection de groupes-cibles de promoteurs et d'entrepreneurs de PMI-Artisanat

2.1.2. Appuyer en permanence environ 30 à 50 promoteurs/an ou entrepreneurs par an soit 120 à 200 durant la période dont :

- 15 à 20 interventions/an auprès de promoteurs pour créer leurs entreprises/an (soit 60 à 80 durant la période)
- 5 à 10 interventions/an auprès d'entrepreneurs pour l'extension de leur activité, la réorganisation de leur production ou l'amélioration de leur gestion (soit 20 à 40 durant la période);
- 10 à 20 conseils et assistances divers par an (soit 40 à 80 durant la période).

2.1.3. Assistance aux communes pour l'identification de projets des PMI et artisanat permettant de diversifier les activités dans le contexte du développement rural (1 à 2 études/an).

2.1.4. Assistance à la recherche de financement pour la réalisation des projets initiés par le SERDI, négociation et collaboration avec :

- divers bailleurs de fonds: USAID, PNUD, CCCE, GTZ, ...,
- Banques: BRD, Banque Populaire, etc.,
- Projets: Micro-réalisation, etc.,
- PNUD: micro-dons en capital, etc..)

2.1.5. Réalisation d'unités pilotées de PMI et Artisanat afin d'introduire de nouvelles technologies en collaboration avec diverses institutions (2 à 4 pendant la durée du projet);

Exemple:- Projet de transformation du soja avec la  
Coopération Canadienne (en réalisation)

- Projet Huiles essentielles avec IRST (en étude)

2.1.6. Assistance et recherche de moyens pour la mise en place d'ateliers multifonctionnel et de centres de PMI/Artisanat :

- identifiés en milieu rural durant la première phase du projet (Communes Giti, Mukingo, Cyungo, Rusumo, Birenga, etc.)
- à identifier.

2.1.7. Identification de projets susceptibles de bénéficier des "micro dons/prêts" dans le contexte de contribution à l'éradication de pauvreté, et mis en place d'un comité de gestion de ces fonds et de la préparation des conventions y relatives.

## 2.2. Résultat 2

Un réseau décentralisé d'intervenants appropriés relayant le SERDI dans différentes zones géographiques.

### Activités pour le résultat 2

2.2.1. Identifier les personnes, organismes, projets, ONG détenteurs de compétence et d'expérience pouvant servir de relais entre le siège du SERDI (Kigali) et les promoteurs/ entrepreneurs localisés en dehors de Kigali (au moins un réseau par préfecture soit 10 durant la période).

2.2.2. Développer les possibilités de sous-traitance et d'échange d'expériences au niveau de ce réseau et coordonner les activités qui leurs sont confiées.

2.2.3. Examiner les possibilités de mettre en place une filiale dans une région à faible présence d'intervenants dans le secteur PMI/Artisanat (Région de Cyangugu).

2.2.4. Former des cadres et des techniciens d'entreprises Rwandais dans les centres de formation et de perfectionnement existant dans le pays (2 à 3 personnes/an).

### 2.3. Résultat 3:

Un service d'appui et développement technologique et formation technique de production au sein du SERDI, capable d'injecter de la technicité dans les petites industries et l'artisanat afin de :

- améliorer la qualité des produits,
- diversifier les productions et essais de fabrication des prototypes des équipements pour les industries rurales ;
- former les artisans et techniciens pour mieux rentabiliser les activités particulièrement dans le domaine de la mécanique légère, de l'entretien, de la maintenance, ainsi que de l'assistance aux ateliers multifonctionnels.

### Activités pour le résultat 3

2.3.1. Former 1 cadre technique (1 ingénieur industriel national), 2 à 3 artisans à ce service qui sera formé par l'expert technologique des PMI/Artisanat et conception et mise en route d'ateliers techniques.

2.3.2. Rechercher des nouveaux moyens pour le développement de ce service avec divers bailleurs de fonds (USAID, Coopération Canadienne, Suisse, etc..).

2.3.3. Rechercher de nouvelles technologies et des moyens de mise en oeuvre à injecter au sein des PMI/Artisanat. Réaliser des prototypes pour les industries rurales et contrôler et aider les PMI/Artisanat dans l'amélioration de la qualité des produits.

2.3.4. Organiser des séances de formation techniques sur place, au bénéfice des artisans et promoteurs, entrepreneurs, techniciens des PMI (10 à 15 personnes/an soit 40 - 60 personnes durant la période).

2.3.5. Organiser des apports technologiques par des maîtres artisans relevant de la Coopération Sud-Sud ou d'autres pays pour :

- perfectionner les différents métiers du secteur existants,
- montrer les techniques d'application dans les technologies utilisées actuellement
- introduire de nouvelles technologies et mettre en place un programme d'activités permettant à ce service de s'auto-financer à terme.

### 3. Objectifs immédiat 3

UN MECANISME DE COOPÉRATION SUD-SUD EN MATIÈRE DE PROMOTION DES PMI/ARTISANAT POUR BÉNÉFICIER DE L'EXPÉRIENCE D'AUTRES PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT.

#### 3.1. Résultat 1

Renforcement des appuis au secteur des PMI/Artisanat dans un contexte de transfert de technologies entre ces pays.

#### Activités pour le Résultat 1

3.1.1. Identifier les pays du Sud qui ont réussi dans le domaine de la promotion des PMI/Artisanat et qui ont noué des relations de coopération avec les pays africains (2 à 3 pays).

3.1.2. Réaliser quelques projets pilotes PMI/Artisanat dans le cadre de cette coopération ( 1 à 2/an).

3.1.3. Faire intervenir des experts et des maîtres artisans dans le cadre de la coopération sud-sud pour maîtriser les transferts de technologies dans certaines filières PMI/Artisanales (cuir, huile essentielle, agro-alimentaire, maintenance et entretiens d'équipements, etc...)

### 3.2. Résultat 2

Programmes de coopération avec les structures institutionnelles de promotion des PMI et Artisanat avec les pays en voie de développement (1 à 2 pays).

#### Activités pour le Résultat 2

3.2.1. Identifier les institutions appropriées dans le pays en voie de développement qui seront susceptibles d'être les partenaires techniques dans la réalisation des PMI au Rwanda.

3.2.2. Conception et mise en place des conventions de coopération (sous-traitance) avec les institutions dans des pays identifiés (au moins 2 programmes durant la durée du projet).

PLN09/1007/1181/FN/NF/07/91

Projet SERFI  
IF. 2172 KIGALI

Projet DE/FNA/86/007  
SERVICE D'APPUI AU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

PLAN DE TRAVAIL (DEFINITIF)

Juin - Décembre 1991  
(12 mois)

1er	Plan de travail 90/91:	28/05/90
2ème	Plan de travail 90/91:	31/09/90
3ème	Plan de travail 1991:	Jan./Juin 91
4ème	Plan de travail 90/91	Mars/Juin 91
5ème	Plan de travail 90/91:	Avril/Juin 91
6ème	Plan de travail 90/91:	Mai/Juin 91

Kigali, le 30 juillet 1991

SERDI  
 Service Marché/Technique/Analyse/Documentation/Administration  
 PLAN DE TRAVAIL TRIMESTRIEL (Juin à Décembre 1991)

PLM/9/1987/1181/PK/NE/87/91

Activité 1 : GÉNÉRALE

RE-FÈRE	ACTIVITE/SUJET DU DOCUMENT	PROMOTEUR/ PROVENANCE	ASSISTANCE SOLICITEE	DATE DE RECEPTION	EXECUTION		RESPONSABLE/ COLLABORA- TEUR	ETAT D'AVANCE- MENT	REFERENCE D.C. FINAL	OBSERVATION/ SUITE RESERVEE
					RESUT	PREVUE				
1.1	Elaboration Plan Juin-Déc. 1991	SERDI	Plan	06/91	06/91	07/91	Directeur + Adjoint	en cours		ave. les indica- tions pour 1992
1.2	Suiv. d'état d'avance- ment des dossiers	SERDI	activité administra	06/91	06/91	06/91	Ndateba + Apollinaire			travaux réguliers
1.3	Inventaire des équipements	SERDI	"	06/91	15/7/ 91	7/91	Nanzi(Minibat) + secret. SERDI			
1.4	Besoins en fournitures	SERDI	"	06/91	7/91 5/91 11/91		Secrétariat			
1.5	Conseil d'administra- tion -préparation	SERDI	"		7/91 10/9 11/11	27/8 30/10 2/12	Apollinaire + Ndateba			
1.6	Mise à jour Comptabilité PRIME	SERDI	"		1/6 régulière 10/91 11/91	7/91 12/9 12/91	Ndateba + Apollinaire			
1.7	Recrutement Ingénieur en gestion	SERDI	"		10/91	1/92	Directeur + CTP			
1.8	Recrutement d'un secré- taire/saisis./PRIME	"	"		6/91	9/91	Direction			
1.5	Recru. chauffeur suppl.	"	"		6/91	9/91	Directeur +CTP			budget PNUD ONUD
1.10	Rapport de fin de mission	"	Rép.tech		7/91	8/91	CTP			
1.11	Rapport de fin de mission	"	"		7/91	6/91	Combalier			

Services: Marché/Technique/Analyse/Documentation/Administration

REFERE	ACTIVITE/SUJET DU DOCUMENT	PROMOTEUR/ PROVENANCE	ASSISTANCE SOLICITEE	DATE DE RECEPTION	DEBUT	EXECUTION FIN PREVUE	TERMINEE	RESPONSABLE/ COLLABORATEUR	ETAT D'AVANCEMENT	REFERENCE ECC.FINAL	OBSERVATION/ SUITE RESERVEE
1.12	Rapport de fin de mission	SERDI	Rap.Tech.		7/91	6/91		Alphonse	en cours		
1.13	Rapport de fin de mission	SERDI	"		7/91	6/91		Kabasinga	"		
1.14	Rapport annuel d'évaluation des cadres	SERDI	"		7/91	8/91		Direction + CTP			
1.15	Préparation Comité de Gestion	"			8/91 9/91- 12/91	8/91	8/91	Marie Thérèse + Directeur			Manuel
1.16	Comptabilité de la EK sur revenu SERDI	"			7/91 10/91 12/91	8/91 10/91 12/91		Marie Thérèse + Directeur			
1.17	Procédure d'assurer la prolongation 1ère phase en attendant la 2ème phase	"			7/91	8/91		Directeur + CTP	en cours		Prolongation jusqu'à fin Décembre 1991
1.18	Etude du marché des services de SERDI	"	Etude technique		17/91	92		Consultant National			
1.19	Locaux appropriés pour du SERDI	"	"		8/91	12/91		Directeur + MINIMART			
1.20	Assistance au projet MISO (GESTION)	MISO	Gestion	1996	9/91	11/91		Directeur + Nkeshimana	projet en cours		à discuter avec chef de projet après étude de marché
1.21	Organisation séminaire entrepreneuriat	USAID	organisation	mai juin 1991	6/91	8/91		Froster Nigiro + Putulu	en cours		en cours

Service: Marché/Technique/Analyse/Documentation/Administration

PLAN DE TRAVAIL SEMESTRIEL (Juin à Décembre 1991)

Activité 2: 2ème Phase SERDI

RE-PERE	ACTIVITE/SUJET DU DOCUMENT	PRONOTEUR/PROVENANCE	ASSISTANCE SOLLICITEE	DATE DE RECEPTION	DEBUT	EXECUTION EN PREVUE	TERMINEE	RESPONSABLE/COLLABORATEUR	ETAT D'AVANCEMENT	REFERENCE DGC.FINAL	OBSERVATION/SUITE RESERVEE
2.1	Suivi d'approbation et signature du Projet	SERDI	Suivi	06/91	09/91	06/91		Direction + MINIMART			
2.2	Procédures de mise en place 2ème phase	*		09/91	-			Direction			
2.3	Recrutement de CTF	*			-			ENUD/OKUDI + MINIMART + SERDI			attente approbation PRODOC 2épha

## PLAN DE TRAVAIL SEMESTRIEL (Juin à Décembre 1991)

## Activité 3: Etudes spécifiques

Date : \_\_\_\_\_

RE-FERE	ACTIVITE/SUJET DU DOCUMENT	PROMOTEUR/ PROVENANCE	ASSISTANCE SOLICITEE	DATE DE RECEPTION	EXECUTION		RESPONSABLE/ COLLABORATEUR	ETAT D'AVANCEMENT	REFERENCE DOC.FINAL	OBSERVATION/ SUITE RESERVEE
					DEBUT	FIN PREVUE				
3.1	Identification des Petites Industries Communes Siranga/Zusoko	Euro-Action Action	Etude d'identification	89	1/91	8/91	Carille Karazwa	Travaux de référence terminés		
3.2	Idem Commune Mabanza/Kibuye	Commune Mabanza	"		8/91	92	Cassien + Appollinaire			
3.3	Atelier Centre Artisanal Giti	Commune Giti	documentation projet	12/89			Sebantu			
3.4	Collecte d'informations sur la transformation et conservation de patates douces	SERDI + Projet FAO	documentation	4/89	5/91		Carille + Marie Thérèse	en cours		
3.5	Etude sur l'existant Huile essentielles	SERDI + IRIST	étude technique		7/91	9/91	Consultant + Sebantu	en cours		à réaliser par le consultant Léopold
3.6	Etude sur les coûts de facteurs	SERDI			92		Consultant + Alphonse			à programmer pour 1992
3.7	Identification des petites industries Commune Bwihira	Commune Bwihira	Etude d'identification	6/91	11/91	12/91	Cassien + Carille			2ème phase SERDI

RE-FERE	ACTIVITE/SUJET DU DOCUMENT	PROMOTEUR/PROVENANCE	ASSISTANCE SOLLICITEE	DATE DE RECEPTION	DEBUT	EXECUTION		RESPONSABLE/COLLABORATEUR	ETAT D'AVANCEMENT	REFERENCE DCC.FINAL	OBSERVATION/SUITE RESERVEE
						FIN PREVUE	TECHNIQUE				
3.8	Identification des Petites Industries Communes Buisige	Commune Buisige	Etude	19/6/91	12/91	1/92		Camille + Ndateba			
3.9	Etude des sources et conditions de financement des petites industries SERDI	SERDI	Etude	-	9/91	10/91		Nkeshimana + Appolinaire			
3.10	Etude sur le contrôle et la normalisation de qualité des produits agro-alimentaires	MINICOM	Etude existant		08/91	11/91		Sabantu + Gasasira (MINICOM)	Thèses de réf. terminées en Juins 1991		Etude 1ère phase
3.11	Identification des petites industries en Commune NGARAMA	Commune NGARAMA			1992			Camille + Ndateba			
3.12	Identification des petites industries en Commune GISHONA- CYAGUGU	Commune GISHONA	Etude potentialités	26/7/91	92	92		Marie Thérèse			2e phase SERDI

PLANNING DES ETUDES DE PROJETS/ ACTIVITES SERET

Activité 4: Etudes des projets

N° repère	TITRE DE L'ETUDE	TERMES DE REFERENCE			Respon- sable	MARCHES			Respon- sable	ETUDES TECHNIQUES			Respon- sable	PREFACTIBILITES			Respon- sable
		Début	Prévu	Fin		Début	Prévu	Fin		Début	Prévu	Fin		Début	Prévu	Fin	
4.1	Peinture à eau (MATUNGIMANA)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5/91	8/91		Gasore + Alphonse
4.2	Semelles chaussures (SATINZOGA Fr.)	4/90	4/90	4/90	Gasore	4/91	5/91	7/91	Gasore + Kabasinga	4/91	9/91	7/91	Gasore	7/91	8/91		Gasore
4.3	Briques papyrus (MINITRAPE)	90								5/91	7/91	7/91		8/91	10/91		Alphonse + Sebastu
4.4	Pierres ornementales	2/91		5/91	Sebantu	2/91	3/91	3/91	Kabasinga	3/91	4/91		Sebantu + Cocbaliar	3/91	8/91		Nkeshimana + Sebantu
4.5	Produits pharmacet. (Nsabizana Gilbert)			90	Cassien			90	Cassien	1/91	2/91	2/91	Cassien	2/91	4/91	7/91	
4.6	Laine de koton (Habineza)	1/91		1/91	Alphonse	11/90	1/91	7/91	Cassien + Kabasinga			6/91	Cassien + Ruzindana	6/91	8/91		Cassien + Alphonse
4.7	Boulangerie NBAZI (Laurence)	4/91		4/91		4/91	4/91	4/91	Christine	4/91	5/91	5/91	Christine	6/91	7/91		Christine
4.8	Farines de Céréales (Habyarimana)	10/90	11/91	11/90	Christine + KPC					3/91	7/91	7/91	Christine + Camille	7/91	8/91		Christine + Alphonse
4.9	Séchage poissons (Nterarukigo)	1990	1990	1990	Christine	90	90	5/91	Christine + prok.	8/91	8/91		Christine	8/91	10/91		Christine + Alphonse
4.10	Vin d'ananas (Njabinana)	2/91	2/91	3/91	Camille	2/91		3/91	Camille + Gasore	7/91	8/91		Camille	8/91	9/91		Alphonse + Camille
4.11	Vin URUKWA (Makizamunqu)	3/91	3/91	3/91										6/91	8/91		Camille + Alphonse

PLANNING DES ETUDES DE PROJETS/ ACTIVITES SERLE

N° repère	TITRE DE L'ETUDE	TERMES DE REFERENCE			Respon- sable	MARCHES			Respon- sable	ETUDES TECHNIQUES			Respon- sable	PREFACTIBILITES			Respon- sable
		Début	Prévu	Fin		Début	Prévu	Fin		Début	Prévu	Fin		Début	Prévu	Fin	
4.12	Articles de bambou (Uwirera)	5/91	5/91	5/91	Alphonse				Alphonse				Alphonse	6/91	8/91		Alphonse
4.13	Vêtements pour enf. (Françoise)	5/91	5/91	5/91	Putulu	5/91	6/91	6/91	Putulu	6/91	7/91	7/91	Putulu + Corbaliér	7/91	6/91		Putulu + Alphonse
4.14	Bandes à gaze et articlespansement	2/91	2/91	2/91	Putulu	2/91	3/91	4/91	Putulu	3/91	3/91	3/91	Putulu + Corbaliér	5/91	9/91		Putulu
4.15	Marquage/coordonn. (Murerahandi)	5/91	5/91	6/91					Putulu								?
4.16	Fromages chèvres (Karuranga)	90		90	Christine + prog.	90		90	Christine	6/91		6/91	Proxoteur	8/91	9/91		Proxoteur + Alphonse
4.17	Aliments de sévrage (SOGEDI)	7/90		8/90	KPC + Christine				KCF	8/91	9/91		Camille + Christine	10/91	11/91		Alphonse
4.18	Pâtes alimentaires (Makiyarenye)			90				90		3/91			Camille				Camille + Alphonse
4.19	Cure -dents (Tegibanze)	90		90			1			11/90	4/91		Gasore + Corbaliér	11/91	12/91		?
4.20	Mini - Laiterie (Mbcnyumwa)				KPC				KPC								
4.21	Saindoux (Twagirumukiza)	9/91	10/91		Camille + Proxoteur	92	92							92	92		2e phase
4.22	Tannin végétal (Karezi)	90		90	KPC			90	KPC	8/91	9/91		Sebantu +	9/91	10/91		Sebantu + Alphonse

PLANNING DES ETUDES DE PROJETS/ ACTIVITES SERDI

N° repère	TITRE DE L'ETUDE	TERMES DE REFERENCE			Respon- sable	MARCHES			Respon- sable	ETUDES TECHNIQUES			Respon- sable	PREFACTIBILITE			Respon- sable
		Début	Prévu	Fin		Début	Prévu	Fin		Début	Prévu	Fin		Début	Prévu	Fin	
4.23	Carreaux céramiques (Japhét)			90			90	KPC			91		10/91	10/91		Alphonse + Procteur	
4.24	Eriques-Foilles FSTP (Gicaraza)	1/91	1/91	1/91	KPC	1/91	3/91		KPC + FSTP	8/91	8/91		PSTE	9/91	10/91	Alphonse	
4.25	Tannerie - Marouzi. (Ndamana)	90		90			90	KPC	91	92		Consultant					
4.26	Emballages alu. (Sebatwara)	90		90			90	KPC	92	92	2e Ph. SERDC	2e Phase SERCI	92	92			
4.27	Atelier mécanique de froid EMLEC (MunyaMwaja Pierre)									8/91	9/91		Putulu	9/91	10/91	Putulu	
4.28	Jus de Karacuja (Uzabumwana)				Cazille				Christine				Cazille			Alphonse	
4.29	Transformation sisal (Karanga Callixte)	92								92				92		21ème phase SERDI	
4.30	Eriques de Bal de sis (cc. Eugaraza)	11/91			Sebantu + Alphonse	92				92	92			92	92		
4.31	Plaquette anti-moustiques (SERDI)	8/91	9/91		KPC	9/91	11/91		Cassien	10/91	10/91		Sebantu+	11/91	12/91	Putulu + Alphonse	
4.32	Boucherie Charcut. (Nzirabatutsi)	8/91	9/91		Christine	9/91	10/91		Christine	9/91	11/91		Christine + Cazille	11/91	12/91	Alphonse	
4.33	Chaux artisanale (Cokuzo NUSU)	8/91	9/91		Cassien Ndateba	10/91	12/91		Cassien				Putulu			Cassien + Alphonse	
4.34	Fabrication de pousse pousse (K.kenyi)	8/91	8/91		KPC				KPC	9/91	10/91		Procteur + Sebantu	10/91	12/91	Putulu	
4.35	Atelier Menuiserie (APERAR)	9/91	9/91		Cassien				KPC + Cassien	10/	11/91		Cassien + Putulu	10/91	11/91	Nkestimana	
4.36	Laine de mouton (Demokarasi)	7/91	7/91		Cassien	8/91	8/91		KPC + Cassien								

PLANNING DES ETUDES DE PROJETS/ ACTIVITES SERGE

N° repère	TITRE DE L'ETUDE	TERMES DE REFERENCE			Respon- sable	MARCHES			Respon- sable	ETUDES TECHNIQUES			Respon- sable	PREFACTIBILITES			Respon- sable
		Début	Prévu	Fin		Début	Prévu	Fin		Début	Prévu	Fin		Début	Prévu	Fin	
4.37	Mâtters à tisser (Uuzubenshi)	199F	199F		KFC	7/91	9/91		KFC	5/91	10/91		Putulu	5/91	10/91		Alphonse
4.38	Maintenance et rép. (Nanzi Faustin)	6/91	8/91		KFC + Cassien	9/91	9/91		KFC	6/91	6/91		Putulu + Camille	5/91	9/91		Alphonse
4.39	Mécanique et Mainte. (GENERA)	6/91	8/91		Cassien + Kkeshizana	9/91	10/91		KFC + Cassien	10/91	11/91		Putulu +	12/91	12/91		N.A. + Cassien
4.40	Claustres en béton (ACCLAUBETON)	10/91	10/91		Ndateba (p.m)	11/91	11/91	1	KFC + 1 cadre	11/91	12/91		Ndateba + Lambert +	12/91	12/91		N.A.
4.41	Enveloppe correspond (Gasiqwa)				Putulu	9/91	9/91		KFC + 1 cadre	9/91	10/91		Camille	10/91			Alphonse + 1 cadre
4.42	Prod. MISC	9F	9F		KFC	9/91	9/91		KFC + NA + SD	199F	199F	8 D.	Direction + Chef Services				en cours

Repère	Activité	Promoteur/ Destinataire Bénéficiaire	Exécution			Responsable/ Collaborateur		Réf. SERDI	Observation/ Suite réservée
			Début	Fin prévue	Terminée le	Respons.	Collaborat.		
7.01	Guide de création des PMI		03/91	06/91		Consultant	Putulu		en finalisation
7.02	Guide de création d'une unité artisanale		03/91	06/91		"	"		en finalisation
7.03	Reprise et développe- ment d'une entreprise		92						A programmer en 2ème phase
7.04	Guide d'évaluation d'un projet		92						"
7.05	Guide de gestion d'une entreprise		92						"

Service Marché/Technique/Analyse/Documentation/Administration

ACTIVITES A PROGRAMMER

Type d'activité 8: UNITE DE DOCUMENTATION

Repère	Activité	Promoteur	Exécution			Responsable/ Collaborateur		Réf. SERDI	Observation/ Suite réservée
			Début	Fin prévue	Terminée le	Responsab.	Collaborat.		
8	UNITE DE DOCUMENTATION								
8.1	Plan de travail semestriel	SERDI	7/91	8/91		M. Thérèse	Sebantu		Documentaliste en place
8.2	Réalisation INTIS suite	"	90	91	6/91	"	"		"
8.3	Formation documentaliste 1 H/M	"	09/90	91	6/91	Direction	M. Thérèse + Sebantu		3 documentalistes for-
8.4	Fichier des Experts Nationaux	"	10/91	12/91			"		"
8.5	Publication SERDI	"	16/91	12/91		"	"		
8.6	Nouveaux brochures SERDI	"	08/91	11/91		M. Thérèse	Sevantu		
8.7	Fichier des Organismes pour information indus.	"	16/91	12/91		Mukayiranga			
8.8	Programme de formation Cadres/SEAbI	"	Réguliers			Mukayiranga	Putulu		

Service: Marché/Technique/Analyse/Documentation/Administration

Réfère	Activité		Exécution			Responsable/ Collaborateur		Réf. SERDI	Observation/ Suite réservée
			Début	Fin prévue	Terminée le	Responsab.	Collabrat.		
8.9	Programme de formation Promoteurs/SERDI		réguliers			Rwacuningi	M. Thérèse		Entrepreneariat en cours
8.10	Ventes des documents SERDI		Travaux réguliers			M. Thérèse	"		
8.11	Assemblage des documents SERDI		Travaux réguliers			"	"		
8.12	Reliure des documents SERDI			"		"	Imprimerie		

Service Marché/Technique/Analyse/Documentation/Administration

PLAN DE TRAVAIL SEMESTRIEL (Juin à Décembre 1991)

Activité 9: CONSULTANTS NATIONAUX

RE-FERE	ACTIVITE/SUJET DU DOCUMENT	PROMOTEUR/ PROVENANCE	ASSISTANCE SOLICITEE	DATE DE RECEPTION	DEBUT	EXECUTION FIN PREVUE	TERMINEE	RESPONSABLE/ COLLABORATEUR	ETAT D'AVANCEMENT	REFERENCE DOC.FINAL	OBSERVATION/ SUITE RESERVEE
9.1	Information	SERDI			05/91	06/91	7/91	Consultant + M. Thérèse	terminé		
9.2	Huiles essentielles	SERDI			07/91	08/91	7/91	Consultant + Sébantu	Etude en cours		

Service: Marché/Technique/Analyse/Documentation/Administration

PLAN DE TRAVAIL SEMESTRIEL (Juin à Décembre 1991)

Activité 10 : FORMATION

RE-FERE	ACTIVITE/SUJET DU DOCUMENT	PROMOTEUR/PROVENANCE	ASSISTANCE SOLLICITEE	DATE DE RECEPTION	DEBUT	EXECUTION FIN PREVUE	TERMINEE	RESPONSABLE/COLLABORATEUR	ETAT D'AVANCEMENT	REFERENCE DOC.FINAL	OBSERVATION/SUITE RESERVEE
10.1	Financement des petites industries	1 Cadre SERDI	-	-	09/91	11/91		Ndateba			NISIEF Inde
10.2	Promotion Petites industries	"			09/91	12/91		Gascre			"
10.3	Documentation	1 Cadre + entrepreneur			09/91	10/91		Mae M. Thérèse			ACCT Bordeaux
10.4	Entrepreneuriat	"			07/91	09/91		Nigiro + Putulu			en collaboration avec USAID
10.5	Boulangerie-Pâtisserie	Commune Giti			05/91	07/91		Christine + Combalier		formation terminée	Unité en fonctionnement
10.6	Boulangerie	2 cadres SERDI			06/91	07/91		Christine + Combalier		formation terminée	Avec Ali Rwanda
10.7	Formation des Cadres	tous cadres	compta. + analyse fin	-	9/91	10/91		Direction + Chefs de Serv			

RECA01/1002/KPC/MGX/01/91

DOC. N° 3

**TABEAU DE PROPOSITION DES PRIX DES PRESTATIONS DU  
PROJET SERDI, VALABLE JUSQU'EN JUIN 1991**

=====

Prestations	Prix du document	
	1er document	Copie Complémentaire
1. Etude de préfactibilité complète		
. Investissement < 500.000 FRW	1.000 FRW	Prix à fixer en fonction des coûts de production
. Investissement > 500.000 FRW < 2.000.000 FRW	2.500 FRW	"
. Investissement > 2.000.000 FRW < 3.000.000 FRW	5.000 FRW	"
. Investissement > 3.000.000 FRW < 5.000.000 FRW	7.000 FRW	"
. Investissement > 5.000.000 FRW <10.000.000 FRW	15.000 FRW	"
. Investissement >10.000.000 FRW <20.000.000 FRW	20.000 FRW	
. Investissement >20.000.000 FRW <35.000.000 FRW	0,1% du coût de l'investissement	
2. Etude de marché		
- Projet artisanat	1.000	
- Projet de petite industrie	2.500	
- Etude de marché détaillé d'une PME importante	5.000	
3. Etude technique (dossier)	5.000	
4. Demande d'offre d'équipement	1.000	
5. Organisation d'un stage ou d'un voyage d'étude à l'étranger/ Promoteur	15.000	
6. Etude d'identification au niveau des communes	Prix à déterminer cas par cas	
7. Divers		
. Photocopie	25 FRW/page	
. Reliure + couverture	300 FRW/document	

RESUME DES REVENUS DU SERDI  
SITUATION AU 10/8/91

SERVICES	MONTANT		OBSERVATIONS
	FRW	S	
ETUDE DE MARCHE	30.900	238	NE:1 \$ US = 130 Frw
ETUDES DE PREFACT.	436.100	3.355	.DONT 335.000 DE LA COOP. CANADIENNE
ETUDES SPECIFIQUES	233.100	1.793	ETUDE/EXISTANT PMI- ARTISANAT
PHOTOCOPIES	8.265	64	
AUTRES	190.055	1.462	.GUIDES METHODOLOGIQUES
TOTAL	898.420	6.912	