

Kigali, le 28 MAI 1990

N° 172/08/01.1/90

*Document à remettre
au M. JEUKA*

Monsieur le Ministre du Plan
KIGALI

Monsieur le Secrétaire Général de
la Chambre de Commerce et d'Industrie
du Rwanda
KIGALI

Monsieur le Directeur Général de la
Banque Rwandaise de Développement
KIGALI

OBJET : Invitation à la réunion
du comité technique et de suivi du projet SERDI, Monsieur le Secrétaire Général au
Mardi 29/05/1990. Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat
KIGALI

Monsieur le Directeur Général de
l'Industrie au MINIMART
KIGALI

Monsieur le Directeur Général de
l'Artisanat et PMI au MINIMART
KIGALI

Monsieur le Directeur National du
Projet SERDI
KIGALI

Monsieur le Ministre,

Monsieur le Secrétaire Général,

Monsieur le Directeur Général,

Monsieur le Directeur National,

En complément de ma lettre n° 1140/08/
01.1/90 du 22/05/1990 vous invitant à la réunion du Comité
Technique et de Suivi du Projet SERDI;

J'ai l'honneur de vous transmettre en
annexe à la présente les documents de travail suivants :

- Une copie du document de projet pour les représentants de
la B.R.D. et de la C.C.I.R. qui n'en disposaient pas.
- Une copie du rapport sur les objectifs, les résultats
attendus et les activités réalisés par le projet.
- Une copie du rapport d'évaluation de la contribution du
SERDI à la formation des Cadres Nationaux.
- Une copie du rapport d'études, guides et autres documents
produits par le projet SERDI.

En outre, je vous prie de noter les modifications suivantes :

- La réunion débutera à 9 heures au lieu de 8 heures;
- Elle se tiendra dans la Salle de Réunion du Projet SERDI au lieu du Bureau du Secrétaire Général au MINIMART;
- La date de réunion, 29/05/1990 reste inchangée.

Copie pour information à :

- Monsieur le Représentant-Résident
du PNUD
KIGALI
- Monsieur le C.T.P. du Projet SERDI
KIGALI

Colonel Aloys NSEKALIJE
MINISTRE DE L'INDUSTRIE
ET DE L'ARTISANAT

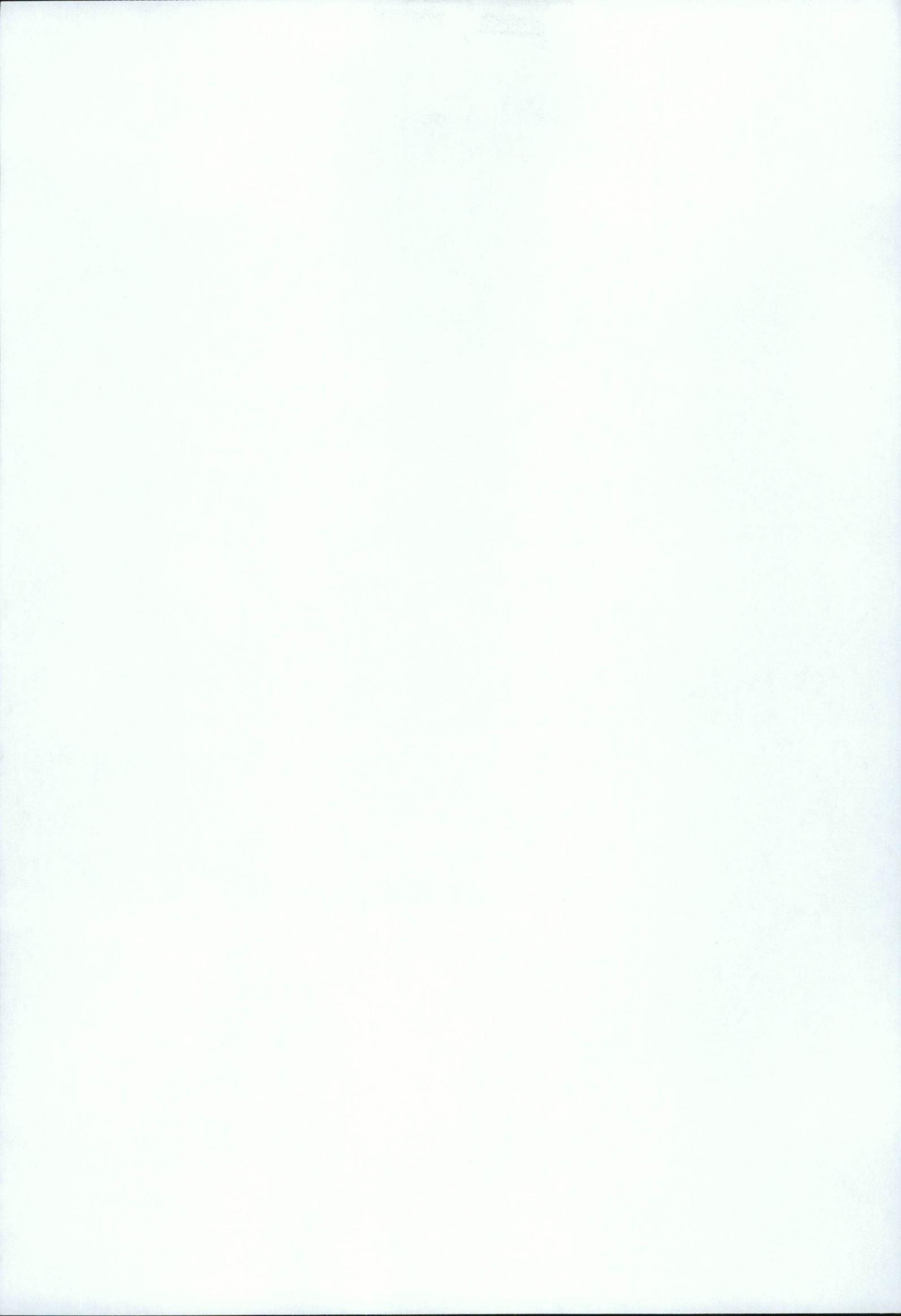


Dr NZABAMWITA Gaspard
Secrétaire Général

J'ai l'honneur de vous inviter à venir participer à une réunion du comité susdit qui tiendra ses assises le 29 Mai 1990 au bureau du Secrétaire Général au Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat à partir de 8 heures.

Afin de faciliter la tenue de cette rencontre, je demanderais à tous ceux qui ne l'aurait pas encore fait, de procéder sans délai à la désignation du cadre supérieur de leur ressort répondant aux qualification et aptitudes contenues dans ma précitée.

.../...



URGENT

| | |
|------------------------|----------|
| A traiter par | 27151990 |
| Date d'entrée | 25/5/90 |
| N° de réponse | |
| N° de classement | 4415 |

27151990
RM

SERDI/1002/NOT198/CTP/MM/05/90

Kigali, le 25/05/90

MINIMART par information

Note à : Monsieur le Secrétaire Général
MINIMART

De : Patrick NUGAWELA
CTP Projet SERDI

Objet : Réunion du Comité technique de suivi
prévue le 29/05/90

Référence faite à nos entretiens du 23 courant -
11 h 30' - dans lesquels vous m'avez informé que la première
réunion du Comité technique de suivi est prévue le 29/05/90 et
qu'il me fallait vous préparer une note sur l'état d'avancement
du projet SERDI.

J'ai l'honneur de vous transmettre, ci-joint, la note
préparée dans la journée du 24/05/90.

Par ailleurs, je vous transmets également copies de documents qui
pourraient intéressés les membres du Comité technique de suivi:

- 2 copies du document de projet pour les représentants de la BRD
et de la CCIR, (les autres membres étant déjà en possession de
ce document).
- 5 copies du rapport sur les objectifs, les résultats attendus
et les activités réalisés par le projet que j'ai moi-même
élaboré.
- 5 copies du rapport d'évaluation de la contribution du SERDI à
la formation des Cadres Nationaux
- 5 copies du rapport d'études, guides et autres documents
produits par le projet SERDI.

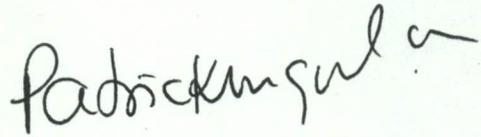
Par ailleurs, j'envisage d'apporter lors de cette
réunion, un rapport sur les documents suivants:

- 1) Activités réalisées
- 2) Etat actuel des promoteurs
- 3) Dossiers en cours
- 4) Activités à programmer au cours de cette année
- 5) Copie du rapport semestriel (dont deux exemplaires vous ont été
transmis pour signature).

.../...

Je souhaiterai que Mr Alphonse NKESHIMANA, Analyste, Expert National du projet, puisse participer à cette réunion, pour assister le CTP dans la prise des notes etc...

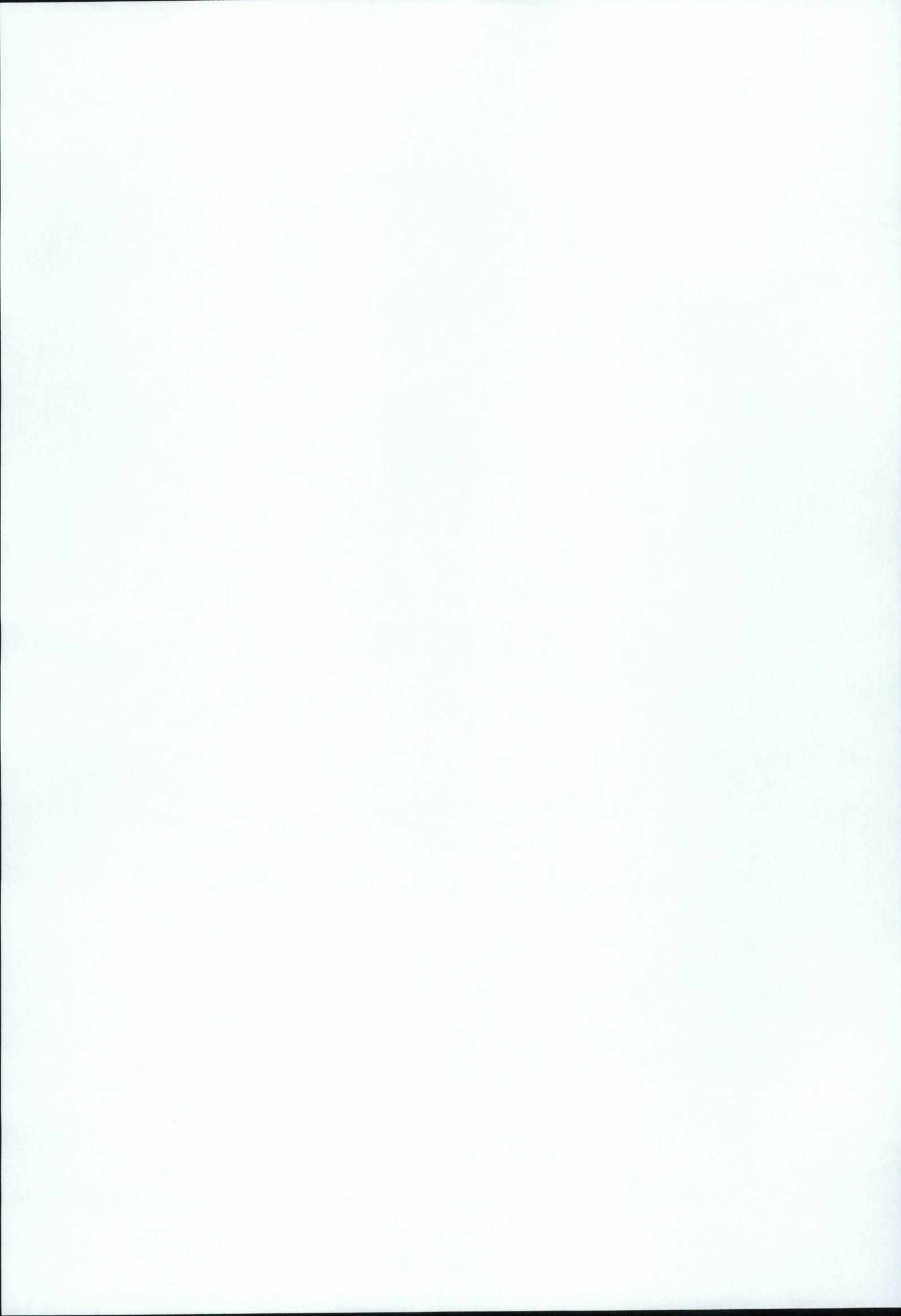
Je vous en souhaite bonne réception.



Patrick NUGAWELA
Conseiller Technique Principal.

CC: Monsieur le Représentant Résident
du PNUD - KIGALI

Monsieur le Directeur Général
des PMI et Artisanat.



MISE EN

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

SERDI/1002/NOT196/CTP/BLF/05/90

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

NOTE D'INFORMATION
SUR L'ETAT D'AVANCEMENT DU PROJET SERDI,

par
Patrick NUGAWELA
CTP-Projet SERDI

Kigali, le 24 Mai 1990

(1) PROJET: DP/RWA/88/005 - Services d'appui au Développement Industriel (SERDI)

Date de commencement du Projet: 13 Juin 1989

Situation au 23/05/90

(2) APPORTS PNUD EN US \$: 696.000

(3) PATRIMOINE DU PROJET

- 4 Voitures: 1 Renault 9 -Année de fabrication: 1989
- (Budget PNUD): 1 Mazda - " " : 1989
- 1 Toyota Corolla: " : 1989
- 1 Toyota Corolla (occasion 1981)
- 2 Ordinateurs et accessoires (Budget PNUD/ONUDI):1 autre prévu
- 1 Ordinateur (prêté par la DG PMI et Artisanat)
- 1 Machine mécanique à écrire (Budget PRIME)
- 1 Machine électrique à écrire (Budget PNUD/ONUDI)
- 1 Stencileuse (Budget PNUD/ONUDI)
- 1 Stencileuse électronique (budget PNUD/ONUDI)
- 1 Photocopieuse (Budget PNUD/ONUDI)
- 2 Calculatrices (Budget PNUD/ONUDI)
- Mobilier et équipements de bureau (Contribution Budget PRIME-Appui à l'artisanat)

(4) OBJECTIF ET RESULTATS ATTENDUS DU PROJET

4.1. Objectifs

Le Projet a 3 objectifs principaux:

1. Mise en place d'un service d'appui et de promotion industrielle pour renforcer les capacités nationales d'assistance à l'Industrie et plus particulièrement aux PMI et à l'Artisanat à caractère industriel.
2. Assistance à la réalisation d'une étude sur le milieu qui devrait être promu: le secteur PMI et Artisanat.

3. Développement des performances du service dans le domaine de la promotion des PMI.

4.2. Résultats attendus en 1991

Déjà spécifiés dans le document de Projet, ceux-ci sont:

- Une structure institutionnelle de base de promotion des PMI et Artisanat à caractère industriel.
- Une équipe de cadres formés pour la prise en charge des PMI et de l'Artisanat à caractère industriel.
- Mise en place d'une stratégie de communication et de coopération avec l'environnement institutionnel concerné par la promotion des PMI et de l'Artisanat.
- Disponibilité de données de base et d'informations sur le milieu qu'on se propose de promouvoir.
- Une banque d'idées de projets régulièrement mis à jour.
- La mise en place d'outils méthodologiques pour la réalisations d'études de projets.
- Encadrement des promoteurs privés.
- Assistance directe, aux entreprises existantes et aux réalisations de nouvelles unités industrielles.
- Une unité très modeste d'information et de documentation industrielles au bénéfice de tous ceux qui sont concernés par la promotion des PMI.
- Orientations précises et claires, sur les activités, la forme d'institution devant être transformées pour l'avenir.

(5) ETAT ACTUEL DU PROJET

Le Projet fonctionne dans des locaux convenablement équipés, mais uniquement avec l'équipe PNUD/ONUDI (1 CTP, 1 Expert Industriel, 1 Expert Associé, 2 Experts Nationaux, 3 Secrétaires, 1 Chauffeur) et 1 Planton rémunéré sur le budget du PRIME-Soutien à l'artisanat.

Les cadres permanents prévus comme contrepartie du Gouvernement sont totalement absents.

Le Projet a été appuyé partiellement par quelques cadres de la Direction Générale des PMI et de l'Artisanat dans la réalisation de certaines études avec l'objectif principal de faire bénéficier ces cadres d'une formation par les Experts du Projet SERDI.

(6) CADRE INSTITUTIONNEL

Le document du Projet signé entre trois parties a prévu de réaliser ce projet sous la tutelle du MINIMART et sous la supervision de la Direction Générale des PMI et de l'Artisanat. Le Projet a été informé en Février 1990 que conformément à la recommandation du Conseil du Ministère (MINIMART) celui-ci serait attaché désormais au sein du Secrétariat Général du MINIMART pour assurer l'appui aux 3 Directions Générales du MINIMART (Mines, Industrie et Artisanat-PMI). Le Comité Technique serait présidé par le Secrétaire Général du MINIMART.

(7) PART DES ENGAGEMENTS DE PARTIE PREVUE

Prévus par le Gouvernement

- 10 cadres permanents
- Locaux
- Mobilier de bureau
- Fournitures et appui administratif
- 2 Consultants nationaux (imprévus 1,5 H/M)
- Appui partiel 5 et 6 cadres à mi-temps de la DG PMI Artisanat pour les études de projets
- Appui des cadres de la DG PMI + Artisanat pour 2 études Existant PMI et Artisanat + Intervenants

Réalisés/Disponibles

Néant

Disponibles depuis Sept 89

Disponible fourni sur les fonds PRIME (USAID/ MINIPLAN)-Appui/Artisanat

Réalisés "

Mais réalisés avec appui fonds PRIME:Appui à l'artisanat

Non prévu mais réalisé par les cadres de la DG PMI et Artisanat

"

Prévus par PNUD/ONUDI

- Experts
- Appuis administratifs:

Disponibles/réalisés

2 Experts+1Expert Associé

- | | |
|---|---------------------------------------|
| . 1 chauffeur | . 1 Chauffeur |
| . 2 Secrétaires | . 3 Secrétaires |
| - Appui logistique et autres matériels prévus | |
| . 3 Véhicules | . 4 Véhicules |
| . 2 Ordinateurs | . 2 Ordinateurs + 1 autre envisagé |
| . 1 Stencileuse | . 2 Stencileuses |
| . 2 Calculatrice | . 2 Calculatrices |
| . 1 Photocopieuse | - 1 Photocopieuse |

8. RESULTATS ET ACTIVITES DU PROJET

Durant les 10 derniers mois de réalisation, le Projet SERDI a fait tous ses efforts avec l'équipe internationale en place (33,5 H/M de présences) pour réaliser les activités prévues. Les activités réalisées sront précisées dans l'ordre suivant:

- Objectifs, activités et résultats
- Travaux effectués
- Promoteurs des PMI et Artisanat
- Formation.

8.1. Objectifs, activités et résultats

Le tableau suivant récapitule les résultats de 11 produits prévus dans le document du Projet après 10 mois de réalisation.

Le projet a réussi à réaliser les résultats attendus avec l'équipe en place au bout de 10 mois de sa réalisation, mais certains domaines ont atteint les résultats très positifs.

Exemples:

Produit 6: Objectif 2 du projet - Disponibilité des données de base du secteur : 100 %

Produit 7: Encadrement des promoteurs : 157 %.

Tableau 1: OBJECTIFS, ACTIVITES ET RESULTATS DU PROJET - Situation au 10 Mai 1990

| PRODUITS | RESULTATS | % DE REUSSITE | Observations |
|---|--|------------------|--|
| 1. Une structure institutionnelle de base de promotion des PMI et Artisanat | Une structure fonctionnelle avec Experts PNUD/ONUDI | 33 % | Absence de cadres nationaux permanents au Projet |
| 2. Mise en place d'un plan de travail à réaliser par les Experts Nationaux | Réalisée par l'équipe PNUD/ONUDI | 33 % | Absence de cadres nationaux permanents au Projet |
| 4. Mise en place d'une stratégie de communication et de coopération avec l'environnement institutionnel concerné par la promotion des PMI | Réalisation partielle | 39 % | -Insuffisance de cadres -Surcharge de travail aux Experts |
| 5. Une équipe d'Experts et cadres nationaux (10) capables de remplir efficacement les fonctions | 2 Experts Nationaux recrutés par l'ONUDI | 15 % | Absence de cadres nationaux affectés au Projet |
| 6. Disponibilité de données de base et des informations sur le milieu qu'on se proposer de promouvoir | -Etude sur Existants Secteur PMI-Artisanat en finalisation -Intervenants:terminée | 100 % | Réalisé par l'équipe SERDI en collaboration avec la DG PMI-Artisanat |
| 7. Une portée feuille des idées de projet régulièrement mise à jour | Uniquement des idées proposées par les promoteurs | 30 % | Absence d'un cadre prospecteur responsable de ce volet |
| 8. Mise en place des outils méthodologiques pour la réalisation des études de projets | Réalisée par l'équipe PNUD/ONUDI | 10 % | -Surcharge de travail à l'équipe ONUDI/PNUD -Absence de cadres permanents au Projet |

| PRODUITS | RESULTATS | % DE REUSSITE | |
|---|---|---------------|--|
| 9. Encadrement des promoteurs privés | -72 promoteurs déjà contactés et 40 promoteurs assistés -Etudes de marché 12 terminés, 7 en cours, 25 programmes -Etudes de projets: 9 terminées 11 en cours et 18 programmées -4 promoteurs: voyages d'études -24 termes de référence | 157 % | |
| 10. Assistance directe aux entreprises existantes | 6 Unités assistées ou en cours | 50 % | -Surcharge de travail actuel pour l'équipe en place -Absence de cadres permanents |
| 11. Une unité modeste de documentation | Non réalisée | 10 % | Absence d'un documentaliste |

5.2. TRAVAUX EFFECTUES/DOCUMENTS PRODUITS

Tous les travaux effectués sont documentés et ils sont disponibles pour consultation. Tous les documents sont numérotés avec référence SERDI. Le tableau suivant récapitule les documents sortis du SERDI jusqu'au 10/05/90

RECAPITULATION DE TOUS LES DOCUMENTS
(DACTYLOGRAPHIES) PRODUITS PAR SERDI.

Situation du 13/06/89 au 10/05/90

| N° | TYPES DES DOCUMENTS | 1989 | 1990 | TOTAL |
|-------|-----------------------------|------|------|-------|
| 1 | Documents budgétaires | 2 | 5 | 7 |
| 2 | Comptes rendus | - | 15 | 15 |
| 3 | Correspondances | 38 | 121 | 159 |
| 4 | Contrats d'études | 1 | 2 | 3 |
| 5 | Documents de travail | 5 | 5 | 10 |
| 6 | Divers documents | 10 | 5 | 15 |
| 7 | Etudes diverses/spécifiques | 2 | 4 | 6 |
| 8 | Etudes d'évaluation | 1 | 2 | 3 |
| 9 | Etudes de préfactibilité | - | 7 | 7 |
| 10 | Etudes de marché | 2 | 10 | 12 |
| 11 | Fichiers | 7 | 8 | 15 |
| 12 | Guides méthodologiques | 3 | 1 | 4 |
| 13 | Notes | 73 | 169 | 242 |
| 14 | Plans de travail | 4 | 5 | 9 |
| 15 | Questionnaires | 2 | 3 | 5 |
| 16 | Rapports | 5 | 14 | 19 |
| 17 | Termes de références | 7 | 18 | 25 |
| TOTAL | | 162 | 394 | 556 |

8.3. PROMOTEURS DES PMI ET ARTISANAT QUI ONT CONTACTE LE SERDI

L'assistance du projet SERDI a été sollicité par plus de 73 promoteurs dont la quasi totalité sont intéressés par la création des petites industries et de l'artisanat. Il s'agit 93 % des nationaux répartis entre les privés individuels, femmes entrepreneurs, Communes, ONG, groupements, entreprises existantes, etc... Le tableau suivant récapitule ces informations.

Tableau 2: QUELQUES CARACTERISTIQUES DES PROMOTEURS QUI ONT SOLLICITE L'ASSISTANCE DU PROJET - SITUATION AU 10/05/90

| Caractéristiques | Nombre total | Nationaux | Etrangers | Mixtes | Avec idée de projet | Sans idée de projet |
|--|--------------|-----------|-----------|--------|---------------------|---------------------|
| - Total inscrit <u>DONT:</u> | 73 | 68 | 4 | 1 | 68 | 5 |
| - Entrepreneurs/femmes/ promoteurs | 5 | 4 | 1 | - | 4 | 1 |
| - Entrepreneurs individuels privés | 50 | 45 | 4 | 1 | - | - |
| - Communes | 3 | - | - | - | 2 | - |
| - ONG | 2 | 2 | - | - | 2 | - |
| - Groupements | 2 | 2 | - | - | 2 | - |
| - Assistances aux entrepri- ses existantes | 11 | 11 | - | - | 11 | - |
| - Nombre déjà assisté ou assistance en cours de différents niveaux | 41 | 38 | 3 | | | |

8.4. FORMATION DES NATIONAUX

8.4.1. Formation des cadres nationaux permanents au SERDI

Le Projet n'a pas encore les 10 cadres nationaux permanents prévus. Donc, c'est un objectif non réalisé.

Par ailleurs, 2 Experts Nationaux recrutés par l'ONUDI sont expérimentés et ils sont capables d'assurer leur fonction pour le bon déroulement du projet en tant que les Responsables Experts des Cellules Marché et Analyse des Projets.

8.4.2. Contribution à la formation des Cadres et Promoteurs Nationaux par le Projet SERDI

8.4.2.1. Résultats

Malgré l'absence des cadres permanents affectés, le Projet SERDI depuis son démarrage a contribué à la formation des Nationaux dans différents domaines. Environ 60 Nationaux ont bénéficié d'une durée de formation d'environ 88 H/M, comme le montre le tableau suivant:

Tableau 3: FORMATION DE CADRES ET DE PROMOTEURS

| <u>Catégorie</u> | <u>Nombre</u> | <u>H/M</u> |
|--|---------------|--------------|
| 1. Cadres de la DG PMI et Artisanat dans les études spécifiques (et formation en Inde: 2 Cadres) | 10 | 36,45 |
| 2. Cadres de la DG PMI et Artisanat dans les études de projet à mi-temps | 5 | 3,5 |
| 3. Encadreurs de l'Artisanat de la DG PMI et Artisanat | 11 | 8,25 |
| 4. Autres cadres (autres institutions) | 5 | 10,00 |
| 5. Etudiants (IAMSEA, CFATS, etc) | 5 | 9,00 |
| 6. Artisans (Privés) | 4 | 5,00 |
| 7. Promoteurs nationaux | 18 | 13,85 |
| 8. Autres (secrétaires MINIMART) | 2 | 0,50 |
| TOTAL | 60 | 86,55 |

Cette formation de 88 HM soit 7,3 homme année a été assuré par la présence seulement de 33,5 HM des experts (soit 2,8 Hommes année) de l'équipe PNUD/ONUUDI.

8.4.2.2. Observation sur les Résultats sur la formation des Nationaux

En tenant compte de l'expérience durant cette période, les remarques suivantes méritent d'être citées:

- (1) Les cadres qui ont été affectés à plein temps pour réaliser certaines études spécifiques jusqu'en juin ont bénéficié d'une expérience considérable. Il s'agit de 10 cadres et 11 encadreurs de l'artisanat de la Direction Générale des PMI et de l'Artisanat et 5 autres cadres qui ont participé dans les études/enquêtes sur l'Existant des PMI et Artisanat et sur les différents intervenants dans le secteur PMI et Artisanat, l'étude Commune Giti, etc... affectés au Projet pendant 5 mois.
- (2) La 2ème catégorie concerne les cadres qui ont participé aux études à mi-temps dans le cadre du suivi des dossiers du MINIMART. Cette façon de travailler n'est pas efficace, et est incomplète et il en résulte aussi des difficultés pour tous, ainsi que des interprétations déformées de la réalité.
- (3) Tous les étudiants stagiaires ont bénéficié certainement d'un encadrement et d'une formation efficace du SERDI. Mais le rôle du SERDI ne se situe pas à ce niveau; il ne faut pas oublier que cela exige un supplément de travail considérable pour les travaux de type universitaire.
- (4) Les promoteurs ont activement participé dans la réalisation des études qui ont bénéficié d'une formation importante en plus des artisans qui ont eu des stages spécifiques.