

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

MITEUR
2/11

SERDI/1002/RAP023/CTP/BLF/05/90

Projet DF/RWA/88/005
SERVICE D'APPUI AU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

RAPPORT SUR OBJECTIFS, RESULTATS ATTENDUS ET ACTIVITES
REALISES PAR LE PROJET
(Juin 1989 - Mai 1990)

par:

NUGAMELA Patrick
Conseiller Technique Principal
du Projet SERDI

Kigali, Mai 1990

RESUME - SOMMAIRE

PRODUITS	RESULTATS	% DE REUSSITE	OBSERVATIONS	N° de pages
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	1
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	2
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	3
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	4
6. Disponibilité de données de base et des informations sur le milieu qu'on se proposer de promouvoir	Etude sur Existant Secteur PMI-Artisanat en finalisation	100 %	Réalisé par l'équipe SERDI en collaboration avec la DG PMI-Artisanat	6
7. Une porte 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	7
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	8

PRODUITS	RESULTATS	% DE REUSSITE	OBSERVATIONS	N° de pages
9. Encadrement des promoteurs privés	-72 promoteurs déjà contactés et 40 promo- teurs 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 pays de référence	157 %		9
10. Assistance directe aux entrepri- ses existantes	6 Unités assistées ou en cours	50 %	-Surcharge de tra- vail actuel pour l'équipe en place -Absence de cadres permanents	11
11. Une unité modeste de documen- tation	Non réalisée	10 %	Absence d'un documentaliste	12
Total Produits 11		43 % moyenne		

OBJECTIFS, ACTIVITES ET RESULTATS

Situation au 11 Mai 1990

OBJECTIFS DU PROJET	PRODUITS	ACTIVITES		% DE REUS-SITE	OBSERVATIONS COMPLÉMENTAIRES
		PREVUES	REALISEES		
1. Mise en place du service d'appui et de promotion industrielle afin de renforcer les capacités nationales d'assistance à l'industrie particulièrement les PMI et l'Artisanat	1.1. Une structure institutionnelle de base de promotion des PMI et Artisanat	1.1.1. Elaboration d'un organigramme et sa mise en place progressive 1.1.2. La définition des besoins et recrutement du personnel national 1.1.3. La définition, la gestion, la programmation et le contrôle du travail	-Organigramme élaboré Besoins définis -Programmes annuels semestriels élaborés -Plans de travail des experts -Fiches de suivi du projet mises à jour mensuellement	30 % 0 % 100 %	Absence totale des cadres permanents du projet Absence totale de cadres nationaux permanents - Projet a été appuyé par 23 cadres de la DG PMI-Art. à mi-temps aux études spécifiques

OBJECTIFS DU PROJET	PRODUITS	ACTIVITES		% DE REUS-SITE	OBSERVATIONS	OBSERVATIONS COMPLEMENTAIRES
		PREVUES	REALISEES			
		1.1.4. Assister les cadres du SERDI dans la prise de conscience des caractéristiques d'un organisme professionnel	.2 Experts Nationaux/ONUDI	0 %	Absence de cadres permanents	
	1.2. Mise en place d'un plan de travail à réaliser régulièrement par les experts nationaux	1.2.1. Préparation et évaluation interne des plans de travail semestriellement	-Plans semestriels Déc.89- Juin 90 -Plan annuel 90 élaboré	30 %	Plan élaboré par les experts ONUDI/PNUD mais pas, par les cadres nationaux	
		1.2.2. Identification de besoins en assistance des promoteurs	-73 promoteurs ont contacté SERDI			Assistance assurée par l'équipe PNUD/ONUDI en collaboration avec les agents de la DG PMI & Artisanat
		1.2.3. Evaluation de services rendus par le SERDI	-41 ont bénéficié de différents types d'assistances -Néant	100 % 0 %	 Absence de cadres nationaux	 Surcharge de travail aux experts en place
		1.2.4. Identification de programme de formation et définition de voies et moyens nécessaires	-Néant par les cadres permanents du projet	0 %	Absence de cadres permanents	-Appui du projet dans la formation .A l'étranger:2 cadres DG PMI & Artisanat

OBJECTIFS DU PROJET	PRODUITS	ACTIVITES		% DE REUS-SITE	OBSERVATIONS	OBSERVATIONS COMPLEMENTAIRES
		PREVUES	REALISEES			
						-Formation sur le tas: .26 de la DG PMI et Artisanat .5 Entrepreneurs .4 Etudiants .4 Artisans .20 Promoteurs .2 autres
	1.3 Mise en place d'une stratégie de communication et de coopération avec l'environnement institutionnel concerné par la promotion des PMI	1.3.1 Collaboration avec les différents services/MINIMART 1.3.2 Collaboration avec divers projets d'assistance technique 1.3.3 Collaboration avec autres bailleurs de fonds 1.3.4 Contacts fréquents avec institutions de promotion: CCIR, BRD, etc...	-Collaboration étroite avec la DG PMI et Artisanat -Autres services -TECHNOSERVE, BIT, AGDI, ONG, etc... -Projet PRIME (USAID) -Caisse Centrale de la Coopération Economique -BRD -Banques Populaires	100 % très limite assez limite assez limite	- - Insuffisance de cadres au projet "	-La quasi totalité des sollicitations reçues par SERDI consiste les PMI et l'Artisanat -Quelques promoteurs des grandes industries ont reçu de conseils et autres assistances du projet
						Contacts étroits avec ces institutions envisagés pour le 2ème semestre de 1990

OBJECTIFS DU PROJET	PRODUITS	ACTIVITES		% DE REUS- SITE	OBSERVATIONS	OBSERVATIONS COMPLEMENTAIRES
		PREVUES	REALISEES			
1.4 Une équipe d'experts et de cadres na- tionaux (10) capables de remplir effi- cacement leurs fonctions	1.4.1 Utilisation des outils méthodolo- giques (manuels, guides) élaborés par les projets antérieurs ONUDI	Utilisation avec méthodes améliorées des guides des études de marché, préfactibilité, etc...	25 %	-	Utilisation par les experts actuels	
	1.4.2 Mise à jour et sim- plification des méthodes utilisées	- Néant	0 %	Absence de cadres nationaux	Charges de tra- vail trop élevé actuellement par les experts	
	1.4.3 Organisation d'un séminaire de for- mation pour l'éva- luation et la pré- paration des dos- siers d'investisse- ments	- Néant	0 %	"	"	
	1.4.4 Voyage d'études aux cadres du projet (14 H/M)	"	0 %	"	2 cadres de la DG PMI-Artisanat ont bénéficié du stage en Inde (4 H/M)	

OBJECTIFS DU PROJET	PRODUITS	ACTIVITES		% DE REUS-SITE	OBSERVATIONS	OBSERVATIONS COMPLEMENTAIRES
		PREVUES	REALISEES			
		1.4.5 Organisation d'un stage en documen- tation technique (1,5 H/M)	Néant	0 %	Absence d'un res- ponsable national de docu- mentation	
		1.4.6 Organisation de missions de consultants à courte durée pour les aspects spécifiques de formation (1 H/M)	Néant	0 %	Absence de cadres nationaux perma- nents à former	

OBJECTIFS DU PROJET	PRODUITS	ACTIVITES		% DE REUS-SITE	OBSERVATIONS	OBSERVATIONS COMPLEMENTAIRES
		PREVUES	REALISEES			
2. Assistance à la réalisation d'une étude sur le milieu qu'on se propose de promouvoir	2.1. Disponibilité de données de base et des informations sur le milieu qu'on se propose de promouvoir (PMI et Artisanat)	2.1.1. Elaboration des termes de référence des études: - Existant PMI et Artisanat - Intervenants dans les PMI et Artisanat	Termes de référence de 3 étapes plus l'étude d'intervenant PMI et Art. élaboré par SERDI	100 %	-	Collaboration PRIME et Etudiant IAMSEA
		2.1.2. Recherche de financement pour l'étude	-Phase 1 (PRIME) Phase 2 (SERDI) Phase 3 (SERDI) Etude intervenant (SERDI)	100 %		- Financement et réalisation de ces études par SERDI
		2.1.3. Supervision et Coordination de l'Etude	-Supervision -financement -coordination et réalisation par SERDI (à l'exception de la phase 1 où il y a eu collaboration PRIME)	100 %	-	-19 Cadres de la Direction Générale des PMI et Artisanat ont participé à cette étude

OBJECTIFS DU PROJET	PRODUITS	ACTIVITES		% DE REUS-SITE	OBSERVATIONS REUS	OBSERVATIONS COMPLEMENTAIRES
		PREVUES	REALISEES			
		3.1.4. Organisation d'une mission d'un expert/consultant dans le domaine de la sensibilisation et prospection	Néant	0 %	Absence d'un prospecteur à former	
	3.2. Mise en place des outils méthodologiques par la réalisation des études de projets	3.2.1. Utilisation, actualisation des méthodes, et directives introduites dans le cadre du projet précédent (ONUDI)	- Utilisation des manuels	50 %	-	
		3.2.3. Simplification et amélioration des outils méthodologiques pour l'étude PMI et Artisanat	Néant	0 %	Surcharge de travail de l'équipe ONUDI Absence de cadres	
		3.2.4. Assistance dans l'application du logiciel COMFAR	Néant	0 %	-Méthodes trop compliquées pr pts projet	

OBJECTIFS DU PROJET	PRODUITS	ACTIVITES		% DE REUS-SITE	OBSERVATIONS	OBSERVATIONS COMPLEMENTAIRES
		PREVUES	REALISEES			
		3.2.5. Préparation des missions des consultants spécialisés	Néant	0 %	Corps pas encore identifié	-
	3.3.	3.3.1. Etude de faisabilité 10/an.	9 terminées, 11 en cours, 18 programmées	200 %	-	
		3.3.2. Etude de marché 10/an	12 terminées, 7 en cours, 25 programmées	190 %		
		3.3.3. Termes de références pour les études 20/an.	24 Termes de références	140 %		
		3.3.4. Sensibilisation des promoteurs 15/an	73 sollicitent l'assistance, environ 41 assistés	270 %		
		3.3.5. Organisation Voyages d'études Promoteurs: 4 à 5/an	4 réalisées	100 %		

OBJECTIFS DU PROJET	PRODUITS	ACTIVITES		% DE REUS-SITE	OBSERVATIONS	OBSERVATIONS COMPLEMENTAIRES
		PREVUES	REALISEES			
		3.3.6. Assistance à l'obtention des informations techniques	-travaux réguliers plusieurs dizaine de correspondances	100 %		
		3.3.7. Conseils techniques aux divers promoteurs	-40 assistés	100 %		
	3.4. Assistance directe aux entreprises existantes pour la réalisation de nouvelles unités	3.4.1. Etudes spécifiques en fonction de l'assistance technique identifiée	-6 Unités existantes assistées	50 %	Insuffisance de cadres	
		3.4.2. Elaboration des termes de référence pour les consult. 3/4 HM	Néant	0 %	Surcharge du travail des experts	
		3.4.3. Divers conseils aux entreprises PMI	6	50 %	"	

OBJECTIFS DU PROJET	PRODUITS	ACTIVITES		% DE REUS-SITE	OBSERVATIONS	OBSERVATIONS COMPLEMENTAIRES
		PREVUES	REALISEES			
	3.4. Assistance directe aux entreprises existantes pour la réalisation de nouvelles unités	3.4.4. Organisation des stages au techniciens - 2 à 3 (2HM)	2 artisans en France - 3 HM (travaux mét.)	100 %		
		3.4.5. Orientation des promoteurs aux institutions spécialisées	2 HM (travaux de la corne) -aux banques: 3 unités orientées			
		3.4.6. Organisation des missions des spécialistes 2 à 3	Néant	0 %	Surcharge de travail des spécialistes	Avec l'ONUDI

OBJECTIFS DU PROJET	PRODUITS	ACTIVITES		% DE REUS- SITE	OBSERVATIONS	OBSERVATIONS COMPLEMENTAIRES
		PREVUES	REALISEES			
3.5. Une unité très modeste de documenta- tion indus- trielle	3.5.1. Formation d'un documentaliste	Néant	Néant	0 %	Absence d'un cadre responsable documen- taliste "	
				0 %		
	3.5.2. Sous traitance d'un bureau d'étu- de spécialisé	Néant	Réalisé 0,25 HM pour la réalisation de l'INTIB	25 %	Suite ^{Actuelle} sus- pendue à la suite d'une si- tuation imprécise	
	3.5.3. Organisation d'une mission de consul- tation 1 HM			25 %	-	Nécessité d'or- ganiser ces con- tacts après l'arrivée du documentaliste
	3.5.4. Etablir les relations avec les organismes interna- tionaux	Néant	Contacts réguliers avec GRET/BIT ONUDI/CRIC, etc...	25 %		
	3.5.5. Voyage d'étude pour documentaliste			0 %	Absence d'un docu- mentaliste	