

Rapport d'achèvement du PPPMER I

Sigles utilisés

AALP	Assistant animateur local du projet
ALP	Animateur Local du Projet
APBES	Association pour le bien être social
BRD	Banque Rwandaise de Développement
CAPMER	Centre d'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises du Rwanda
CE	Conseillers d'Entreprises
CP	Coordonnateur du Projet
Cp	Coordonnateur Provincial
CPM	Country portfolio manager
CDC	Comité de Développement Communautaire
Cdcr	Chargé de développement et de crédit
CECREGI	Coopérative d'épargne et de crédit de Gituza
CEDK	Coopérative d'épargne Duhaguruke de Kigombe
CEFE	Compétences Economiques par la Formation à l'Esprit entrepreneurial
CEPEX	Central public investment and external finance bureau
CFJ	Centre de Formation des Jeunes
Cid	Chargé de l'information et documentation
CNCP	Comité National de Coordination du Projet
COPECYA	Coopérative d'épargne de Cyabingo
CPCP	Comité Provincial de Coordination du Projet
Cppf	Chargé principal de la planification et finances
DRF	Demande de Retrait de Fonds
FAO	Food and Agricultural Organisation
FAT	Fonds d'Appui Technologique
FCF	Fonds Communaux des Femmes
FIDA	Fonds international de développement agricole
FOR	Forum des organisations rurales
GCS	Groupes de Caution Solidaire
IF	Institution Financière
IPABU	Isanduku y'abapmer ba Bungwe (caisse des pmer de Bungwe)
ITI	Isanduku twizigamire iwacu (Caisse d'épargne de chez nous)
JPO	Journée portes ouvertes
KORA	Association Rwandaise des Artisans
MEC	Mutuelle d'épargne et de crédit
MIGEPROFE	Ministère du Genre et de la Promotion Féminine
MIJESPOC	Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Culture
MINALOC	Ministère de l'Administration Locale et des Affaires sociales
MINECOFIN	Ministère des Finances et de la Planification Economique
MINICOM	Ministère du Commerce, de l'Industrie, de la Promotion des Investissements, du Tourisme et des Coopératives
MIS	Management Information System
OGA	Organisation générale des associations
ONG	Organisation Non-Gouvernementale
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
OP	Organisation professionnelle
ORINFOR	Office Rwandais de l'Information
Pmer	Petites et microentreprises rurales

PP	Pmer participante
PNRP	Programme National de Réduction de la Pauvreté
PPMER	Projet pour la Promotion des Petites et Micro-Entreprises Rurales
PSE	Prestataires de services externes
PTBA	Programme de Travail et Budget Annuel du Projet
PTI	Partenaires Techniques Institutionnels
ROI	Règlement d'ordre Intérieur
RpB	Représentant préfectoral de Byumba
RpR	Représentant préfectoral de Ruhengeri
RpU	Représentant préfectoral d'Umutara
RPE	Rapport Post Evaluation
Scr	Spécialiste en crédit
Sdc	Spécialiste en développement communautaire
Sfdr	Spécialiste en formation, développement communautaire, et crédit
Sgest	Spécialiste en gestion
Spgp	Spécialiste en planification et gestion des crédits
Sse	Spécialiste en suivi et évaluation
Stech	Spécialiste en technologie
UBPR	Union des Banques Populaires du Rwanda
UCP	Unité de Coordination du Projet
UCT	Union des caisses des travailleurs
UFEP	Unité de Facilitation de l'Exécution des Projets FIDA
UNOPS	United Nations Office of Project Services

TABLE DES MATIERES

1 Introduction	5
1.1 Objet de la mission	5
1.2 Composition de la mission	5
1.3 Méthodologie utilisée	6
1.4 Déroulement de la mission	6
2 Description du projet	7
2.1 Historique	7
2.2 Objectifs et résultats attendus	10
2.2.1 Objectif global	10
2.2.2 Objectifs spécifiques	10
2.3 Groupe cible	10
2.4 Zone du projet	11
2.5 Structure organisationnelle du projet	11
2.6 Composantes du projet	12
2.6.1 Composante I : Mobilisation et organisation des producteurs	12
2.6.2 Composante II : Appui aux petites et micro entreprises rurales	12
2.6.3 Composante III : Unité de coordination du projet	12
2.7 Bailleurs et fonds	12
3 Réalisations des activités du projet par composante	13
<i>3.1 Composante I : Mobilisation et organisation des producteurs</i>	
3.1.1 Sensibilisation, mobilisation et consolidation des pmer	13
3.1.2 Organisation des journées portes ouvertes pour les jeunes	13
3.1.3 Structuration des groupes de caution solidaire	14
3.1.4 Formation des pmer en organisation générale des associations	15
3.1.5 Appui à la structuration des organisations professionnelles	16
3.1.6 Initiation des centres de gestion des pmer	17
3.1.7 Alphabétisation fonctionnelle	18
3.1.8 Information et documentation	19
<i>3.2 Composante II : Appui aux petites et micro entreprises rurales</i>	20
3.2.1 Formation et recyclage des pmer en gestion et comptabilité élémentaire	20
3.2.2 Formation et recyclage des pmer en préparation des projets et gestion des crédits	21
3.2.3 Formation des pmer en esprit d'entreprise	22
3.2.4 Programme d'apprentissage des métiers	22
3.2.5 Voyage d'études des pmer	26
3.2.6 Formation des pmer en technologies appropriées	27
3.2.7 Participation aux foires	28
3.2.8 Construction des hangars	28
3.2.9 Activités de crédits	29

3.3	Unité de coordination du projet	31
3.3.1	Organes de coordination	31
3.3.2	Principales activités	32
3.3.3	Génie civil	32
3.3.4	Suivi et évaluation du projet	32
4	Evaluation des performances du projet	33
4.1	<i>Effets des réalisations du projet sur les bénéficiaires</i>	33
4.1.1	sensibilisation et mobilisation des producteurs	33
4.1.2	Journées portes ouvertes pour les jeunes	33
4.1.3	Structuration des groupes de caution solidaire	34
4.1.4	Formation des pmer en organisation générale des associations	34
4.1.5	Structuration des organisations professionnelles	34
4.1.6	Alphabétisation fonctionnelle	34
4.1.7	Information et documentation	35
4.1.8	Formation des pmer en gestion et comptabilité	35
4.1.9	Formation des pmer en préparation des projets et gestion des crédits	35
4.1.10	Formation en esprit d'entreprise	36
4.1.11	Apprentissage des jeunes aux métiers	36
4.1.12	Voyages d'études aux pmer	36
4.1.13	Formation en technologies appropriées	36
4.1.14	Construction des hangars sur les marchés	37
4.1.15	Activités de crédit	37
4.1.16	Implication des femmes dans les activités du projet	37
4.2	<i>Impact des activités du projet sur les bénéficiaires</i>	38
4.2.1	Au niveau de la mobilisation des producteurs	38
4.2.2	Au niveau des appuis apportés aux pmer	39
4.2.2.1	Appuis en formation	39
4.2.2.2	Appuis par le crédit	39
4.2.3	Comparaison entre la situation initiale et la situation actuelle des pmer	39
4.2.4	Evaluation du PPPMER par l'observatoire de la pauvreté	40
4.2.4.1	Points forts du projet	40
4.2.4.2	Points faibles du projet	41
4.2.5	Mission de supervision du projet	41
4.2.6	Observations de la mission chargée d'élaboration du rapport d'achèvement	42
4.3	<i>Facteurs intervenant dans la réussite du projet</i>	43
4.4	<i>Contraintes et problèmes rencontrés</i>	43
5	Gestion administrative et financière	44

1 Introduction

Le présent rapport s'inscrit dans le cadre de la conformité et des directives du Gouvernement du Rwanda et du FIDA, relatives aux accords multilatéraux de financement des activités des projets financés par les bailleurs. Il est stipulé qu'en outre les rapports périodiques exigés par ces institutions (semestriels et annuels), un rapport d'achèvement de chaque phase du projet est obligatoire, en vue de la capitalisation des réalisations de ce projet, et la constitution de la base de données pour référence aux projets ultérieurs.

1.1 Objet de la Mission

Un accord de prêt N° 411-RW a été signé entre le Gouvernement du Rwanda et le Fonds International de Développement Agricole (FIDA) le 14 juin 1996. Les fonds du prêt devaient servir à financer les activités de promotion des petites et micro - entreprises rurales au Rwanda, dans le secteur non agricole, en vue de renforcer la création des activités génératrices de revenus en milieu rural, et désengorger le secteur agricole qui devenait de plus en plus sursaturé, caractérisé par un chômage déguisé sans cesse croissant.

Le projet avait été initialement financé pour une durée de 5 ans. Suite aux résultats satisfaisants obtenus par ce projet expérimental, le Gouvernement du Rwanda et le FIDA se sont convenu de lancer une seconde phase qui serait d'envergure nationale. Pour prévenir toute crise éventuelle qui pourrait survenir, à raison d'un incident dans le respect du calendrier entre la clôture de la première phase et le lancement de la seconde, et garantir une transition viable, l'extension des activités de la 1^{ère} phase a été prolongée d'une année. La capitalisation des résultats de cette phase devait servir de référence à l'initiation de la seconde phase. C'est dans ce cadre qu'un rapport d'achèvement, fournissant l'analyse et les détails des réalisations du premier projet, réalisé par le projet, et validé par les partenaires institutionnels, a été réalisé, pour servir de document de capitalisation des acquis de cette phase, et être mis à la disposition des utilisateurs potentiels intéressés.

1.2 Composition de la Mission

La mission était composée par les représentants des Ministères partenaires techniques dans le pilotage de ce projet, en l'occurrence, le Ministère des finances et de la planification économique (MINECOFIN) qui est le représentant de l'emprunteur, le Ministère du commerce, de l'industrie, de la promotion des investissements, du tourisme et des coopératives (MINICOM), qui est le Ministère de tutelle du PPPMER, et le projet PPPMER. L'équipe de la mission était appuyé sur terrain par les agents de l'administration locale dans les districts, à savoir les Maires de districts ou leurs représentants, et les représentants des organisations professionnelles des artisans (filiales et corps de métiers, et fédérations des artisans). L'équipe chargée de l'élaboration de ce rapport était composée de :

- Monsieur Gashumba Edouard : MINECOFIN – CEPEX, attaché au service de suivi et évaluation des projets
- Monsieur Dusabe Schadrack : MINICOM – Direction des coopératives
- Monsieur Muzungu Callixte : Responsable du service suivi et évaluation au PPPMER
- Monsieur Nzakamwita Charles : Responsable du service administratif et financier au PPPMER

1.3 Méthodologie utilisée

La collecte de l'information pour l'élaboration du rapport d'achèvement a été faite à 2 niveaux

- Le premier niveau a été le recueil de toutes les données relatives aux rapports d'activités du projet depuis le démarrage jusqu'à la date d'achèvement. Le cumul de ces données est établi par composante et par activité, avec analyse et comparaison des réalisations aux prévisions du projet.
- Le deuxième niveau a été la phase de validation de ces résultats sur terrain par les partenaires techniques institutionnels et l'équipe du projet. Les interlocuteurs étaient les bénéficiaires du projet, la mission étant conduite par les représentants des organisations professionnelles des pmer (filières, corps de métiers, et fédérations des artisans). C'est à ce niveau qu'a été rassemblé les effets et impacts, les observations et recommandations exprimées par les bénéficiaires eux mêmes, quant à la façon dont a été conduite le projet, et leurs attentes dans la promotion de la micro entreprise rurale.

1.4 Déroulement de la Mission

La collecte des données au premier niveau a commencé début août 2004 et le rapport provisoire, retenu comme document de travail pour la validation des réalisations du projet sur terrain, a été mis à la disposition de l'équipe chargée de l'élaboration du rapport avant la concertation des bénéficiaires dans les districts.

La mission de validation des données de ce rapport a duré du 26 août au 09 septembre 2004. Elle a commencé par prendre contact avec le document de travail, établir un calendrier de visite sur terrain, et se convenir des éléments clés de dialogue avec les intervenants lors de la collecte des données sur terrain. La visite des pmer a eu lieu du 30 au 31 août à Byumba, du 01 au 02 septembre à Ruhengeri, et du 03 au 04 à Umutara. L'information a été collectée auprès des Maires de districts ou de leurs représentants, auprès des Institutions de financement des activités des pmer, auprès des représentants des organisations professionnelles des pmer, auprès des conseillers d'entreprises, mais surtout auprès des pmer elles-mêmes. La synthèse des informations collectées a eu lieu le 06 septembre 2004. Cette synthèse et observations diverses ont complété les données du document de travail issu de la compilation des différents rapports du projet.

2 Brève description du Projet

2.1 Historique

En réponse à la requête du Gouvernement Rwandais, en 1991, une mission d'examen sectoriel de la FAO s'est rendue au Rwanda pour évaluer la situation du secteur des micro - entreprises et définir les possibilités d'assistance du FIDA dans ce domaine.

Suite à l'évaluation effectuée, en 1993, le FIDA a organisé une mission d'identification qui a proposé le Projet pour la Promotion des Petites et Micro entreprises Rurales (PPMER).

En février 1995, une mission de formulation du projet, suivie en juillet / août de la même année d'une mission de pré-évaluation, et d'une autre mission du FIDA en janvier 1996, cette dernière ayant l'objectif principal de s'assurer d'une part que le projet s'intégrait dans le processus de réconciliation nationale, et d'autre part des capacités du Gouvernement et autres intervenants dans l'exécution des activités du projet.

L'accord de prêt entre le Gouvernement Rwandais et le FIDA fut signé le 14 juin 1996 à Rome. Malgré la signature de cet accord, le Gouvernement Rwandais a toutefois exprimé son souhait que la part allouée directement aux bénéficiaires au moyen des crédits soit substantiellement augmentée. Tenant compte de ce souhait, il a été convenu de démarrer d'abord le projet tel qu'initialement spécifié dans l'accord de prêt N° 411-RW, et procéder par la suite à une re-formulation / actualisation du projet après une période d'observations variant entre 7 et 12 mois.

Le lancement du projet a été amorcé par la mise en place des institutions de coordination du projet, en commençant par le recrutement du Coordonnateur le 1^{er} novembre 1997, suivi du démarrage officiel du projet à Kigali le 10 novembre 1997, enfin l'institutionnalisation de la collaboration avec les Ministères partenaires techniques. Le projet a été déclaré entrer en vigueur le 02 mars 1998.

Pour faire avancer le processus de démarrage effectif du projet, une mission de crédit, promotion et développement des petites et micro entreprises rurales, composée de Messieurs Mahieux Gracia et Manhertz, a séjourné au Rwanda en juillet /août 1998. Entre temps, de août à décembre 1998, il y a eu recrutement du personnel complémentaire du projet, à savoir : Le chargé du Suivi et évaluation, le spécialiste en crédit, le spécialiste en mobilisation des groupements (dont l'appellation deviendra plus tard le spécialiste en développement communautaire), le chargé principal de la planification et finances, l'adjoint au chargé principal de la planification et finances, et du spécialiste en technologie. Cette équipe venait compléter le personnel, déjà constitué par le Coordonnateur, la comptable, la secrétaire, et les représentants préfectoraux du projet.

Du 21 septembre au 5 octobre 1998, une mission de supervision de l'UNOPS a séjourné au pays pour analyser les progrès réalisés et l'état d'avancement dans l'exécution des activités du PTBA 1998. La mission a donné plusieurs recommandations pertinentes, entre autres, elle a confirmé la nécessité de reformuler / actualiser le PPPMER au plus tard au cours du 1^{er} trimestre 1999, en vue de pallier aux multiples contraintes rencontrées par le Projet, en insistant toutefois sur le fait que les activités du projet ne doivent pas être ralenties en attendant cette actualisation.

En réponse aux souhaits du Gouvernement Rwandais, une mission d'actualisation du projet a été effectuée du 8 février au 6 mars 1999. La mission a proposé une nouvelle approche du projet, où les objectifs sont mieux cernés et centrés sur des contraintes spécifiques ; elle a redéfini les interactions entre le projet et les PTI (partenaires techniques institutionnels), et a formulé des mécanismes appropriés pour l'appui et la promotion des pmer au niveau des communes. La mission a fait également des recommandations sur les mécanismes d'octroi de crédit aux pmer (entre autres les fonds coup de pouce, fonds de garantie, etc.), et amorcé les contacts avec les institutions financières. Elle a en outre approuvé la proposition de recrutement des animateurs locaux du projet pour un meilleur encadrement des pmer au niveau communal. Le rapport de la mission d'actualisation du projet a été entériné par le Gouvernement Rwandais en juillet 1999. En bref, les grands moments de l'historique du PPPMER I sont indiqués dans le tableau ci-dessous.

Chronologie des grands événements du PPPMER I

1991 : Mission d'examen sectoriel de la FAO pour évaluer la situation des micro entreprises et définir les possibilités d'assistance du FIDA dans ce domaine.
1993 : Mission d'identification du Projet par le FIDA et proposition du PPPMER
Février 1995 : Formulation du projet
Juillet – août 1995 : Mission de pré-évaluation
Janvier 1996 : Mission du FIDA pour s'assurer que le projet s'intègre dans le processus de réconciliation nationale et les capacités du gouvernement et autres intervenants dans l'exécution des activités du projet.
14 juin 1996 : Signature de l'accord de prêt entre le Gouvernement Rwandais et le FIDA, à Rome
1^{er} novembre 1997 : Recrutement du coordonnateur et secrétaire du coordonnateur
10 novembre 1997 : Démarrage officiel du projet à Kigali, et institutionnalisation de la collaboration avec les Ministères partenaires techniques (PTI)
2 mars 1998 : Le projet a été déclaré entré en vigueur
Mars à juin 1998 : Recrutement de la comptable et les représentants préfectoraux de Byumba et Umutara (RpB et RpU). Le projet démarre dans 2 provinces (Byumba et Umutara).
Juillet – août 1998 : Mission de crédit, promotion et développement des petites et micro entreprises rurales pour faire avancer le processus de démarrage effectif du projet.
Août à décembre 1998 : Recrutement du personnel complémentaire spécialistes dans les domaines suivants : suivi et évaluation (Sse), crédit (Scr), mobilisation des groupements (Smg), gestion des entreprises (Sgest), technologie (Stech), de l'aide comptable et du chargé de la logistique et magasins (LogM), ainsi que du responsable expatrié Chargé principal de la planification et finances (Cpff).
Du 21 septembre au 5 octobre 1998 : Première mission de supervision de l'UNOPS pour analyser les progrès réalisés et l'état d'avancement dans l'exécution des activités du PTBA 1998.
Décembre 1998 : Démission du Stech immédiatement après son recrutement
Janvier 1999 : Recrutement du nouveau Scr, celui qui occupait ce poste devient l'adjoint au Cpff. Négociation avec les institutions financières pour le partenariat dans la gestion des crédits depuis janvier 1999, notamment avec l'Union des Banques Populaires du Rwanda (UBPR).
Février 1999 : Lancement officiel du PPPMER dans la 3 ^{ème} préfecture de la zone d'intervention du projet (Ruhengeri), les cérémonies d'ouvertures ont lieu dans la commune Ruhondo.

8 février au 6 mars 1999 : Mission d'actualisation du projet en vue de formuler les propositions susceptibles de répondre aux souhaits du Gouvernement et de lever les contraintes les plus importantes identifiées par le projet. Proposition du changement d'appellation du Smg en Spécialiste en développement communautaire (Sdc). La mission d'actualisation recommande l'initiation des crédits coup de pouce en partenariat avec les IF locales.
31 mai 1999 : Démission du chargé principal de la planification et Finances (Cpff)
1^{er} juin 1999 : Recrutement du représentant préfectoral de Ruhengeri (RpR)
5 juin 1999 : Recrutement du chargé de l'information et de la documentation (Cid)
Juillet 1999 : Entérinement du rapport de la mission d'actualisation par le Gouvernement Rwandais
12 Juillet 1999 : Recrutement des animateurs locaux du projet (ALP)
6 au 21 septembre 1999 : 2 ^{ème} mission de supervision de l'UNOPS
Octobre 1999 : Recrutement du nouveau Stech et du Spécialiste en planification et gestion de projets (Spgp), cadre national en remplacement du Cpff.
Février 2000 : Signature des protocoles de collaboration avec les premières IF (FCF Rutare, Nyagatare, et Buyoga) pour le partenariat dans la gestion des crédits coup de pouce.
Mai 2000 : Démission du Cid
5 au 17 juin 2000 : 3 ^{ème} mission de supervision de l'UNOPS
Décembre 2000 : Démission du RpR
Décembre 2000 : Recrutement du nouveau chargé de l'information et de la documentation (Cid)
Janvier 2001 : Nouvelle restructuration administrative du pays avec changement d'appellation des Communes en Districts, et des Préfectures en Provinces. La nouvelle entité administrative de District devient plus large et la zone du projet occupe 16 Districts, couvrant 23 ex communes.
Janvier 2001 : Recrutement du nouveau RpR
31 janvier 2001 : Démission de la Sdc
12 au 23 mars 2001 : 4 ^{ème} mission de supervision de l'UNOPS. La Mission recommande de combiner les responsabilités du Sdc et du Sgest, et le responsable de ces postes devient Spécialiste en formation, développement communautaire et crédit (Sfder)
12 au 24 mars 2001 : Mission de revue à mi-parcours du projet
Juillet 2001 : Mise en place des chargés de développement communautaire et crédit dans chaque province, issus de la promotion des ALP les mieux appréciés.
Août à novembre 2001 : Recrutement des assistants ALP (AALP), recrutés parmi les associations de pmer les plus performantes, appelées à devenir les centres de gestion des pmer.
7 janvier au 08 février 2002 : 5 ^{ème} mission de supervision. La mission recommande de changer l'appellation d'Assistants ALP en Conseillers d'entreprises.
9 avril 2002 : Requête du Gouvernement Rwandais auprès du FIDA pour lancer la deuxième phase PPPMER pour une période probable de 7 à 10 ans.
02 mai 2002 : Correspondance du FIDA notifiant l'amendement de l'accord de prêt N° 411-RWA, relative à la prorogation de la date d'achèvement du PPPMER du 31 décembre 2001 au 30 juin 2003, et la date de clôture du prêt du 30 juin 2003 au 31 décembre 2003.
Mai à juillet 2002 : Analyse d'impact du PPPMER sur la réduction de la pauvreté au profit des bénéficiaires, réalisée par le Programme National de Réduction de la Pauvreté (PNRP), devenu par la suite : Direction de la Planification Stratégique et Suivi du Programme de Réduction de la Pauvreté, au sein du Ministère des Finances et de la Planification Economique.
06 juin 2002 : Rappel du MINICOM au FIDA pour accélérer les modalités de lancement du PPPMER II, faisant suite et suivi à la requête du Gouvernement Rwandais au FIDA.
02 septembre 2002 : Transmission du rapport sur l'évaluation de l'impact du PPPMER sur la réduction de la pauvreté au profit des bénéficiaires, pour complément du dossier de requête du second PPPMER
Janvier 2003 : Changement de CPM / IFAD pour le Rwanda.

Février 2003 : 6 ^{ème} et dernière mission de supervision du PPPMER I, réalisé du 2 au 14 février 2003. L'objet de la Mission était de mesurer l'évolution des activités du Projet et leur impact, faciliter le processus de clôture de la phase I et la transition vers la phase II en cours de formulation. La Mission donne sa non objection à l'exécution du PTBA 2003 moyennant les recommandations à respecter.
Février 2003 : Mission de formulation du PPPMER II, réalisée du 1 ^{er} au 22 février 2003.
30 avril 2003 : Requête pour révision budgétaire et modification de la section 3.05 de l'accord de prêt en rapport avec les dates d'achèvement et de clôture du PPPMER I (demande de prolongation d'une année).
Mai 2003 : Mission de pré-évaluation du PPPMER II
Juillet 2003 : Négociation de l'accord de prêt pour le PPPMER II
11 juillet 2003 : Accord pour amendement de la section 3.05 de l'accord de prêt : l'achèvement du projet est reporté au 30 juin 2004, et la date de clôture au 31 décembre 2004. L'annexe 2 de l'accord de prêt est remplacé par la nouvelle proposition de révision budgétaire.
Novembre 2003 : Signature de l'accord de prêt pour le PPPMER II. Etablissement de la situation de référence dans la nouvelle zone d'intervention du projet.
17 au 19 mars 2004 : Démarrage officiel du PPPMER II
15 juin 2004 : Entrée en vigueur du PPPMER II
30 juin 2004 : Achèvement du PPPMER I

2.2 Objectifs et résultats attendus

2.2.1 Objectif global

Le Projet vise l'établissement d'un cadre durable pour l'accroissement de la productivité, la rentabilité et la compétitivité des pmer exploitées (gérées) par des pauvres en milieu rural au Rwanda, en renforçant leurs capacités au niveau technique et en matière de gestion et en facilitant leur accès à des systèmes de crédit rural viables.

2.2.2 Objectifs spécifiques

- (i) La diversification des secteurs d'activités des pmer ;
- (ii) La promotion du développement des technologies appropriées ;
- (iii) La création d'un réseau d'associations professionnelles de producteurs capables de répondre aux besoins en appuis divers des micro-entreprises rurales ;
- (iv) Le renforcement de la capacité des secteurs public et privé dans l'appui à la création et promotion des associations de producteurs ;
- (v) L'établissement d'un cadre macro-économique favorable au développement des pmer.

2.3 Groupe cible

Le groupe cible du projet est constitué par les Petites et Micro-Entreprises Rurales, à savoir : **les entreprises familiales et les petites entreprises**. Le sous groupe le plus important numériquement est composé de petites entreprises fonctionnant sur la base d'un savoir faire très commun et avec un très petit capital (c'est en général le groupe des débutants). Le deuxième sous groupe opère sur la base d'un savoir faire plus spécialisé, presque à plein temps. Dans toutes ces catégories, une attention particulière est accordée aux femmes et jeunes chefs de ménage, aux jeunes ruraux non scolarisés, et aux groupes vulnérables en général.

2.4 Zone du projet

Au démarrage, la zone de couverture du projet s'étendait sur 15 communes des provinces Byumba (7 communes : Buyoga, Cyumba, Cyungo, Kibali, Gituza, Kiyombe, et Rutare) ; Umutara (2 communes : Nyagatare, Kagitumba), et Ruhengeri (6 communes : Cyabingo, Kidaho, Kigombe, Kinigi, Ruhondo, et Nyarutovu).

Avec la nouvelle structuration administrative du pays en 2001, il y a eu fusion de quelques communes ou des communes avec les secteurs d'autres communes pour former les nouvelles entités administratives de districts, et la nouvelle zone du projet s'est étendue sur 16 districts, couvrant 23 ex communes toujours dans les 3 provinces de Byumba, Umutara, et Ruhengeri.

La province de Byumba a couvert 7 districts : Ville de Byumba, Kisaro, Bungwe, Kinihira, Humure, Rushaki, et Rwamiko.

La province d'Umutara 4 districts : Ville d'Umutara , Bugaragara, Kabare, et Kahi. Pour des facilités d'encadrement et la situation géographique du district de Humure (province de Byumba), l'encadrement des pmer de ce district a été confié à la Coordination provinciale d'Umutara qui est la plus proche.

La province de Ruhengeri sur 5 districts : Ville de Ruhengeri , Bugarura, Bukamba, Kinigi, et Nyarutovu.

2.5 Structure organisationnelle du projet

Le projet est piloté au niveau national par un comité national de coordination du Projet (CNCP). Ce comité est composé par les membres des Ministères techniques partenaires, à savoir :

- **Le secrétaire général du MINICOM, Ministère de tutelle du PPPMER, qui assure la présidence de ce comité**
- **Les secrétaires généraux des Ministères ayant la promotion de la femme, la jeunesse, et l'alphabétisation fonctionnelle dans leurs attributions, membres de ce comité**
- **Les préfets des provinces dans la zone de couverture du projet**
- **Le coordonnateur du PPPMER, secrétaire de ce comité**

Au niveau provincial, le projet est piloté par un comité provincial de coordination du projet (CPCP) ; les membres de ce comité sont :

- **Le préfet de la province ou son remplaçant, président du comité**
- **Les Directeurs des projets FIDA travaillant dans la zone du projet**
- **2 Maires de district représentant les districts de la zone de couverture du projet**
- **Le coordonnateur provincial du PPPMER dans la province, secrétaire du comité**

Au niveau des districts, le projet était représenté par un agent local du projet, travaillant en collaboration étroite avec les conseillers d'entreprises, et les organisations professionnelles de pmer (filiales et corps de métiers).

Au niveau central, le projet est piloté par l'unité de coordination du projet (UCP), composé par : le coordonnateur du projet, et les différents responsables d'activités, appuyés par le staff technique et le personnel d'appui..

2.6 Composantes du projet

Dans le but d'atteindre ses objectifs, le Projet a été conçu en 3 composantes, à savoir :

2.6.1 Composante I : Mobilisation et organisation des producteurs

Les activités prévues sous cette composante incluent :

- (i) la sensibilisation et l'organisation des petites et Micro-entreprises rurales (pmer) et de leurs associations,
- (ii) la compilation et l'analyse des besoins des pmer et de leurs associations,
- (iii) les formations en organisation des associations,
- (iv) l'alphabétisation fonctionnelle,
- (v) l'information et la documentation.

2.6.2 Composante II : Appui aux petites et micro entreprises rurales

Cette composante représente la partie la plus importante du Projet. Elle consiste en la fourniture des appuis et services aux pmer individuelles et associations des producteurs, visant à l'amélioration de leurs potentialités et la promotion de leurs activités. Ces appuis et services sont notamment :

- (i) les études et assistances techniques diverses,
- (ii) Les formations en management et en entrepreneuriat
- (iii) les activités de promotion des produits et services des pmer,
- (iv) l'appui en technologies appropriées,
- (v) l'appui aux activités des crédits etc.

2.6.3 Composante III : Unité de coordination du projet

C'est une structure décentralisée, chargée de la coordination des activités et la gestion des ressources (humaines, matérielles et financières) du Projet, la collaboration et le renforcement des capacités des Partenaires Techniques Institutionnels (PTI) au travers les organes de Coordination : le CNCP au niveau national, le CPCP au niveau provincial, et l'UCP au niveau du siège du Projet.

2.7 Bailleurs et fonds

Un accord de prêt N° 411-RW a été signé entre le Gouvernement du Rwanda et le Fonds international de développement agricole (FIDA) pour un montant de 3 750 000 DTS destiné à financer les activités prévues dans le cadre de l'exécution du Projet pour la Promotion des Petites et Micro Entreprises Rurales (PPPMER). Les détails de ce financement et son utilisation sont donnés dans la partie gestion administrative et financière.

3 Réalisations physiques des activités du Projet par composante

Les réalisations physiques sont indiquées à travers les activités planifiées dans chaque composante du projet. Le bilan de ces activités ainsi que la comparaison entre les prévisions et les réalisations sont brièvement les suivants.

3.1 Composante I : Mobilisation et organisation des producteurs

3.1.1 Sensibilisation, mobilisation et consolidation des pmer

L'objectif de l'activité était l'identification des bénéficiaires du projet et de leurs besoins, afin de planifier les appuis nécessaires à la satisfaction de ces besoins, en vue de renforcer leurs capacités organisationnelles et leurs performances, en visant la mise en place des structures capables de s'autogérer et pérenniser l'action par l'encadrement des autres pmer. L'activité a commencé en 1999 avec le démarrage effectif des activités du projet. A la date d'achèvement, l'état de réalisation de l'activité se présentait brièvement comme suit :

District	Cumul fin 2003		Situation au 30/06/2004		Objectif projet	Taux de réalisation
	Validées	En fct	Validées	En fct		
Rwamiko	381	237	438	237	200	119%
Rushaki	345	297	393	333	200	167%
Bungwe	190	181	212	160	200	80%
Ville de Byumba	116	114	156	119	100	119%
Kisaro	172	152	260	145	200	73%
Kinihira	298	220	323	220	200	110%
S/total Byumba	1 502	1 201	1 782	1 214	1 100	110%
Kabare	108	103	120	96	100	96%
Ville d'Umutara	76	76	87	67	100	67%
Bugaragara	190	180	196	165	100	165%
Kahi	183	175	215	183	100	183%
Humure	223	216	271	215	100	215%
S/Total Umutara	780	750	889	726	500	91%
Kinigi	299	297	378	338	100	338%
Bukamba	463	460	525	453	200	227%
Bugarura	400	396	518	373	200	187%
Nyarutovu	321	318	343	318	100	318%
Ville de Ruhengeri	376	237	390	364	100	364%
S/total Ruhengeri	1 859	1 846	2 154	1 846	700	264%
Total général	4 141	3 677	4 825	3 786	2 300	165%

La proportion de pmer individuelles et associatives, de même que la proportion entre hommes et femmes, sont indiquées en détail pour les pmer validées, en fonction , et pour les abandons enregistrés, en **annexes 1/1 et 1 / 2**.

L'objectif du projet était de mobiliser 100 pmer par entité administrative, qui était à ce moment la commune, et comme la zone du projet dans les 16 districts s'étendait sur 23 ex communes, l'effectif à mobiliser était prévu à 2 300 pmer. Cet objectif a été non seulement atteint, mais largement dépassé dans presque tous les districts.

3.1.2 Organisation des journées portes ouvertes pour les jeunes (JPO)

L'objectif de l'activité est de mobiliser les jeunes non scolarisés vivant en milieu rural, à travers les témoignages et les démonstrations sur terrain, de l'effet des activités génératrices de revenus en dehors du secteur agricole, comme facteur de réduction de la pauvreté et de création d'emplois en milieu rural. Les jeunes intéressés à ces activités bénéficient par la suite des possibilités d'apprendre les différents métiers de leur choix. A la date d'achèvement, 3 416 jeunes avaient participé à ces journées portes ouvertes. Le nombre de jeunes qui ont participé à ces JPO, ainsi que la comparaison des prévisions aux réalisations, sont indiqués dans le tableau ci dessous

District	Cumul 2003	Participants au JPO 2004	Total	Prévisions	Taux de réalisation
Rwamiko	301	0	301	180	167%
Rushaki	201	0	201	180	112%
Bungwe	326	0	326	180	181%
Ville de Byumba	214	0	214	180	119%
Kisaro	241	0	241	180	134%
Kinihira	263	0	263	180	146%
S/total Byumba	1 546	0	1 546	1 080	143%
Kabare	152	0	152	180	84%
Ville d'Umutara	150	0	150	180	83%
Bugaragara	148	0	148	180	82%
Kahi	154	0	154	180	86%
Humure	200	0	200	180	111%
S/Total Umutara	804	0	804	900	89%
Kinigi	203	0	203	180	113%
Bukamba	211	0	211	180	117%
Bugarura	268	0	268	180	149%
Nyarutovu	190	0	190	180	106%
Ville de Ruhengeri	194	0	194	180	108%
S/total Ruhengeri	1 066	0	1 066	900	118%
Total général	3 416	0	3 416	2 880	119%

L'activité a démarré en 2001, il était prévu qu'au moins 60 jeunes participent à ces journées qui s'organisent 1 fois par an et par district. Le nombre attendu au cours de ces 3 années dans les 16 districts était de 2 880 jeunes. Le taux de réalisation a été de 119%, soit 3 416 participations sur 2 880 prévus.

3.1.3 Structuration des groupes de caution solidaire (GCS)

La structuration des groupes de caution solidaire a pour objet de constituer un mécanisme de garantie aux pmer les plus démunies pour qu'elles puissent accéder facilement aux systèmes de crédit. Le groupe cible du projet étant généralement constitué par des personnes à revenus très faibles, ne disposant pas de garanties matérielles ou autres biens à hypothéquer, le cautionnement mutuel des membres de ces groupes est la garantie sécurisante auprès des institutions financières. La mobilisation des pmer pour se constituer en ces structures de cautionnement mutuel avait pour objectif de faire en sorte qu'au moins 50% des pmer individuelles soient intégrées dans ces groupes, soit environ 315 groupes à raison de 5

personnes par groupe. Les GCS constitués dans chaque district, jusqu'à la date d'achèvement sont indiqués dans le tableau ci-dessous :

District	Cumul fin 2003		Situation au 30/06/2004		Objectif projet	Taux de réalisation
	GCS structurés	GCS En fonction	GCS structurés	GCS En fonction		
Rwamiko	9	9	19	19	21	90%
Rushaki	15	15	26	26	29	90%
Bungwe	35	35	39	39	13	300%
Ville de Byumba	5	5	16	16	10	160%
Kisaro	12	12	12	12	12	100%
Kinihira	81	81	86	86	21	410%
S/total Byumba	157	157	198	198	106	187%
Kabare	18	18	18	18	6	300%
Ville d'Umutara	9	9	9	9	3	300%
Bugaragara	12	12	12	12	13	92%
Kahi	13	13	15	15	16	94%
Humure	15	11	11	11	19	58%
S/Total Umutara	67	63	65	65	57	114%
Kinigi	63	57	65	60	32	188%
Bukamba	62	62	64	60	35	171%
Bugarura	75	69	70	59	31	190%
Nyarutovu	49	49	49	49	29	169%
Ville de Ruhengeri	47	47	47	46	28	164%
S/total Ruhengeri	296	284	295	274	155	177%
Total général	520	504	558	537	318	169%

L'objectif du projet est déterminé en fonction du nombre de pmer individuelles opérationnelles (3 145), la moitié de l'effectif total est 1 573, le nombre de GCS, en prenant 5 pmer par groupe est au moins de 315 GCS. La finalité de la constitution de ces groupes était par ailleurs de constituer des structures de cautionnement mutuel pour confronter les problèmes liés aux garanties exigées par les IF, cet objectif a été aussi atteint, presque toutes les pmer qui ont reçu les crédits coup de pouce l'ont obtenu par voie de ce cautionnement mutuel.

3.1.4 Formation des pmer en organisation générale des associations

La formation en organisation générale des associations est destinée aux pmer associatives, aux groupes de caution solidaires, et aux organisations professionnelles de pmer. L'objectif est d'améliorer et consolider leurs organisations en général, et élaborer les textes réglementaires les régissant, entre autres les statuts et règlements d'ordre intérieur. Grâce à cette formation, ces associations et groupements reçoivent les notions de bonne structuration, d'organisation et de gestion, et par conséquent leurs méthodes de travail s'améliorent progressivement au fur et à mesure que leurs comités de direction et de surveillance deviennent de plus en plus performants. L'activité a commencé en 1999, le nombre d'organisations de pmer ayant bénéficié de ces formations à la date d'achèvement est brièvement indiqué par district dans le tableau ci-dessous :

District	Organisations de pmer formées			
	Cumul 2003	Formées en 2004	Prévision Projet	Taux de réalisation
Rwamiko	52	0	52	100%
Rushaki	74	0	78	95%
Bungwe	82	0	51	161%
Ville de Byumba	47	0	35	134%
Kisaro	67	0	46	146%
Kinihira	55	0	39	141%
<i>S/total Byumba</i>	<i>377</i>	<i>0</i>	<i>301</i>	<i>125%</i>
Kabare	36	0	45	80%
Ville d'Umutara	77	0	40	193%
Bugaragara	54	0	50	108%
Kahi	28	0	43	65%
Humure	52	0	47	111%
<i>S/Total Umutara</i>	<i>247</i>	<i>0</i>	<i>225</i>	<i>110%</i>
Kinigi	67	0	53	126%
Bukamba	87	0	146	60%
Bugarura	149	0	100	149%
Nyarutovu	64	0	64	100%
Ville de Ruhengeri	91	0	118	77%
<i>S/total Ruhengeri</i>	<i>458</i>	<i>0</i>	<i>481</i>	<i>95%</i>
Total général	1 082	0	1 007	107%

Les prévisions pour le projet correspondent au nombre total de pmer associatives en fonction dans chaque district (641), auquel on ajoute le nombre prévisionnel de GCS à structurer (318), et le nombre d'organisations professionnelles prévues (48), soit au total 1 007 organisations prévues à former. Le taux de réalisation a été de 107%, soit 1 082 associations formées sur 1007 prévues.

3.1.5 Appui à la structuration des organisations professionnelles (OP)

Au démarrage du projet, les organisations de pmer existantes étaient de petits groupements d'individus liés par une motivation d'intérêt commun, travaillant sous forme de pmer associatives. Le projet a organisé ces structures existantes en groupements de pmer exerçant les mêmes métiers ou les métiers complémentaires, en vue de renforcer leurs potentialités au niveau de l'acquisition des matières premières et autres biens de production, du transport en commun, du marketing, de leur protection juridique, etc. Ces pmer se sont organisées à partir de la base au niveau des secteurs en groupements et filières de métiers, puis au niveau des districts en corps de métiers, et au niveau province en fédération d'artisans. Cette fédération regroupe les artisans de la zone d'intervention du PPPMER, mais aussi des districts de la province en dehors du secteur d'intervention du projet. 18 filières de métiers, renfermant 150 groupements (76 à Byumba, 33 à Umutara, et 41 à Ruhengeri) ont été constitués, ainsi qu'un corps de métier au niveau de chaque district (dans les 16 districts d'intervention du Projet), et 1 fédération d'artisans dans chacune des 3 provinces où le projet opère. Les principales filières dans lesquelles sont regroupés les artisans sont principalement les suivantes :

Filières	Filières de métiers par province			
	Byumba	Umutara	Ruhengeri	Total
1 Couture et broderie	16	7	5	28
2 Menuiserie et sciage	17	8	5	30
3 Travail du cuir	1	2	4	7
4 Travail du fer	1	0	3	4
5 Travail de l'argile	4	2	2	8
6 Construction	0	0	2	2
7 Agro alimentaire	2	5	5	12
8 Artisanat (vannerie, tricotage, etc.)	9	1	4	14
9 Petit commerce	11	0	3	14
10 Salon de beauté	2	1	3	6
11 Apiculture	6	0	4	10
12 Culture des champignons	3	0	0	3
13 Réparations	2	7	3	12
14 Transport	0	0	1	1
15 Chaux	0	0	1	1
16 Photographie	1	0	0	1
17 Médecine traditionnelle	1	0	0	1
18 Sculpture	0	0	1	1
Total	76	33	46	155

Le projet avait prévu au moins 3 groupements de filières des pmer par district, soit 48 dans les 16 districts, les prévisions ont été largement dépassées, 155 groupements ont été constitués, soit un taux de réalisation de 323%.

3.1.6 Initiation des centres de gestion des pmer

Dans le cadre de désengagement progressif et appropriation des activités du projet aux bénéficiaires (les pmer et leurs associations), le projet a retenu des membres des associations de pmer les plus performantes, les a préparé et formé, pour qu'ils deviennent des encadreurs des autres pmer. Ces noyaux d'encadrement, issus des bénéficiaires eux-mêmes, avaient été conçus de telle façon qu'ils deviennent des centres de gestion des activités des pmer, et fournisseurs de conseillers d'entreprises des pmer. Après diverses formations, ils ont été initiés progressivement à l'encadrement des pmer et à l'organisation des séances de formation particulièrement en management et en préparation des projets. A l'achèvement du projet, 70 conseillers d'entreprise (30 à Byumba, 16 à Umutara, et 24 à Ruhengeri) étaient en place. La répartition de ces conseillers d'entreprise par district est indiquée dans le tableau ci dessous :

Répartition des conseillers d'entreprise par province et par district					
Province Byumba		Province Umutara		Province Ruhengeri	
<i>District</i>	<i>Nombre</i>	<i>District</i>	<i>Nombre</i>	<i>District</i>	<i>Nombre</i>
Rwamiko	6	Kabare	3	Kinigi	4
Rushaki	5	Ville d'Umutara	2	Bukamba	6
Bungwe	6	Bugaragara	3	Bugarura	6
Ville de Byumba	3	Kahi	4	Nyarutovu	4
Kisaro	4	Humure	4	Ville de Ruhengeri	4
Kinihira	6				
Total	30	Total	16	Total	24

N B : 4 conseillers d'entreprises à Ruhengeri ont démissionné (2 de Kinigi, et 2 de la Ville de Ruhengeri).

La répartition de ces conseillers par district a été faite en tenant compte du nombre de pmer à encadrer, et de la distance à parcourir en exercice de leurs responsabilités.

3.1.7 *Alphabétisation fonctionnelle*

Le programme d'alphabétisation fonctionnelle a été lancé en octobre 2000. Il avait pour objectif, d'apprendre à lire, écrire et compter aux pmer et membres d'associations de pmer, ainsi que les populations environnantes analphabètes, ayant manifesté l'intérêt de suivre l'apprentissage d'alphabétisation fonctionnelle. En plus de cet objectif de base, la finalité était de faciliter les bénéficiaires du programme à accéder sans contraintes majeures aux appuis réservés aux pmer, notamment les formations en gestion et comptabilité élémentaire, en préparation des projets et gestion des crédits, etc. A la date d'achèvement du projet, le nombre de bénéficiaires du programme d'alphabétisation fonctionnelle dans chaque district était le suivant :

District	Bénéficiaires de l'alphabétisation fonctionnelle				
	Cumul 2003	Apprenants en 2004	Effectif total	Prévisions Projet	Taux de réalisation
Rwamiko	424	143	567	125	454%
Rushaki	504	223	727	125	582%
Bungwe	369	261	630	125	504%
Ville de Byumba	204	80	284	125	227%
Kisaro	223	93	316	125	253%
Kinihira	180	78	258	125	206%
<i>S/total Byumba</i>	<i>1 904</i>		<i>2 782</i>	<i>750</i>	<i>371%</i>
Kabare	370	160	530	125	424%
Ville d'Umutara	82	55	137	125	110%
Bugaragara	269	121	390	125	312%
Kahi	293	111	404	125	323%
Humure	300	128	428	125	342%
<i>S/Total Umutara</i>	<i>1 314</i>	<i>575</i>	<i>1 889</i>	<i>625</i>	<i>302%</i>
Kinigi	266	140	406	125	325%
Bukamba	422	138	560	125	448%
Bugarura	310	101	411	125	329%
Nyarutovu	294	113	397	125	318%
Ville de Ruhengeri	373	119	492	125	394%
<i>S/total Ruhengeri</i>	<i>1 665</i>	<i>417</i>	<i>2 082</i>	<i>625</i>	<i>333%</i>
Total général	4 883	1 870	6 753	2 000	338%

La validation des pmer avait montré que presque 10% des membres des pmer (individuelles et associatives) étaient analphabètes. En tenant en compte que l'effectif des membres des associations en milieu rural varie entre 15 et 20 personnes en moyenne, les estimations ont porté sur un nombre maximum de 20 000 membres de pmer à mobiliser. Parmi eux 2 000 auraient besoin de la formation en alphabétisation fonctionnelle. Si ce nombre a été largement dépassé, c'est que le programme n'a pas concerné uniquement les membres de pmer, mais a

été ouverte également aux populations non pmer de la zone d'intervention du projet, où l'effectif d'analphabètes est le plus important (entre 48 et 52% de la population).

3.1.8 Information et documentation

Les activités réalisées dans ce domaine sont en rapport avec la publicité et le marketing des produits, des technologies et des services des pmer. Elles sont réalisées à travers les émissions radio, les films vidéo, les bulletins d'informations, les spots publicitaires, les dépliants, etc.

Une librairie technique devait également être mise en place afin de permettre l'archivage des actions du projet, et faciliter la documentation aux intéressés dans le domaine de la micro entreprise rurale.

Les réalisations ont porté essentiellement sur la production et diffusion des émissions radio, la production des films vidéo, et la production d'un dépliant sur les activités du projet.

La production et diffusion des émissions radio sur les produits, les technologies et les services des pmer a commencé en janvier 2000. La fréquence était d'une émission par semaine, pour une durée de 20 minutes (tous les mardi, de 17 h 20 à 17 h 40). A la date d'achèvement, 204 émissions avaient été réalisées, sur 216 prévues en tenant compte du report de la date d'achèvement au 30 juin 2004, soit un taux de réalisation de 95%. Les thèmes traités dans ces émissions étaient variés et impliquaient tous les opérateurs dans tous les domaines d'activité, et dans tous les districts. Ces thèmes reflétaient en particulier : les technologies, les métiers et services des pmer, les appuis divers offerts aux pmer et leur impact sur les bénéficiaires, la collaboration avec les partenaires techniques et financiers, la gestion et la coordination des activités des pmer, etc.

En plus de ces émissions radio, un dépliant sur les activités des pmer, ainsi que des films vidéo sur les réalisations du projet ont été produits et mis à la disposition des intéressés, en vue de faire connaître et promouvoir les technologies et services des pmer.

3.2 Composante II : appui aux petites et micro entreprises rurales (pmer)

3.2.1 Formation et recyclage des pmer en gestion et comptabilité élémentaire

L'activité a commencé en 1999, elle avait pour objectif de fournir aux pmer, les connaissances élémentaires de tenue des outils de suivi de rentabilité de leurs entreprises, notamment : la tenue des livres comptables, la fixation des prix (calcul du coût de revient et du prix de vente, la régulation des approvisionnements, et la réalisation des travaux de fin d'exercice (bilan, compte d'exploitation, inventaire de stock, et calcul d'amortissement). La formation se faisait au fur et à mesure que les besoins étaient exprimés par les pmer. Les bénéficiaires de cette formation recevaient des recyclages à la demande, lors des visites d'encadrement par les animateurs locaux du projet, chargés de l'encadrement des pmer dans les districts. Le bilan des réalisations de l'activité, dès le démarrage jusqu'à la date d'achèvement du projet, est de l'ordre de 3 402 pmer formées, et 2 406 pmer recyclées. Leur répartition par district est indiquée dans le tableau ci dessous :

District	Bénéficiaires de la formation et recyclage en gestion et comptabilité					
	Pmer formées			Pmer recyclées		
	<i>Cumul fin 2003</i>	<i>Réalisations 2004</i>	<i>Total</i>	<i>Cumul fin 2003</i>	<i>Réalisations 2004</i>	<i>Total</i>
Rwamiko	168	26	194	79	10	89
Rushaki	210	52	262	104	0	104
Bungwe	166	21	187	82	9	91
Ville de Byumba	155	16	171	94	15	109
Kisaro	187	36	223	147	0	147
Kinihira	171	22	193	81	25	106
S/total Byumba	1 057	173	1 230	587	59	646
Kabare	154	14	168	92	18	110
Ville d'Umutara	125	12	137	110	16	126
Bugaragara	146	20	166	134	24	158
Kahi	134	16	150	93	32	125
Humure	215	10	225	124	41	165
S/Total Umutara	774	72	846	553	131	684
Kinigi	224	30	254	131	20	158
Bukamba	241	33	274	199	21	226
Bugarura	308	31	339	351	19	381
Nyarutovu	197	25	222	126	14	141
Ville de Ruhengeri	217	30	237	184	12	200
S/total Ruhengeri	1 187	149	1 326	991	86	1 106
Total général	3 018	394	3 412	2 131	276	2 407

Le projet avait prévu d'assurer la formation en gestion et comptabilité élémentaire pour au moins 100 pmer dans chaque ex - commune. Comme le projet couvre l'étendu de 23 ex - communes, le nombre de pmer prévus à former était de 2 300. Le taux de réalisation ainsi atteint est de 148% pour les formations, et de 105% pour les recyclages.

3.2.2 Formation et recyclage des pmer en préparation des projets et gestion des crédits

Le but visé par cette formation est de donner aux pmer les notions de base solides leur permettant d'élaborer des projets bancables, à soumettre aux institutions financières pour le financement de leurs activités, et de bien gérer les crédits acquis. Cette formation est dispensée à l'intention des pmer qui ont déjà acquis les notions de gestion et comptabilité élémentaire. Les notions complémentaires acquises lors de cette formation renforcent leurs capacités de gestion et de prise de décision dans la conduite de leurs entreprises, notamment l'appréciation des avantages et des risques du crédit, la collaboration avec les institutions de financement, la bonne gestion du crédit, etc.

A la date d'achèvement du projet, 3 049 pmer venaient d'être formées, et 1 946 pmer recyclées dans l'élaboration des projets et gestion des crédits. Les bénéficiaires de cette formation par district sont brièvement indiqués dans le tableau ci dessous :

District	Bénéficiaires de la formation et recyclage en préparation des projets et gestion des crédits					
	Pmer formées			Pmer recyclées		
	<i>Cumul fin 2003</i>	<i>Réalisations 2004</i>	<i>Total</i>	<i>Cumul fin 2003</i>	<i>Réalisations 2004</i>	<i>Total</i>
Rwamiko	152	26	178	99	12	111
Rushaki	180	52	232	114	27	141
Bungwe	182	21	203	72	21	93
Ville de Byumba	138	15	153	89	13	102
Kisaro	157	28	185	87	37	124
Kinihira	175	22	197	78	11	89
<i>S/total Byumba</i>	984	164	1 148	539	121	660
Kabare	65	14	79	87	24	111
Ville d'Umutara	131	12	143	101	18	119
Bugaragara	141	20	161	95	28	123
Kahi	86	16	102	74	34	108
Humure	190	10	200	94	32	126
<i>S/Total Umutara</i>	613	72	685	451	136	587
Kinigi	202	29	231	191	19	210
Bukamba	206	32	238	130	25	155
Bugarura	276	31	307	88	18	106
Nyarutovu	190	25	215	84	22	106
Ville de Ruhengeri	206	19	225	105	17	122
<i>S/total Ruhengeri</i>	1 080	136	1 216	598	101	699
Total général	2 677	372	3 049	1 588	358	1 946

Les éléments de calcul de base pour planifier les bénéficiaires de la formation sont les mêmes que ceux des formations en gestion et comptabilité élémentaire. L'objectif minimum à atteindre était de 2 300 pmer. Ainsi, les taux de réalisation ont été respectivement de 133% pour les formations, et de 85% pour les recyclages.

3.2.3 Formation des pmer en esprit d'entreprise

L'objectif de la formation est de permettre aux pmer d'améliorer leurs capacités entrepreneuriales, en visant la rentabilité de leurs entreprises. La formation, réalisée selon la méthode CEFE, attache l'importance au management, aux finances, et au marketing. Le choix des bénéficiaires de la formation a porté essentiellement sur les associations et organisations de pmer, dont les capacités d'encadrer les autres pmer ont été appréciées. La priorité a été accordée aux représentants de ces organisations, retenus comme conseillers d'entreprises des pmer. Depuis le début de l'initiation du programme jusqu'à la date d'achèvement du projet, 256 personnes avaient bénéficié de cette formation. Le tableau ci dessous montre le nombre de bénéficiaires par province et par district.

Bénéficiaires de la formation en esprit d'entreprise					
Province Byumba		Province Umutara		Province Ruhengeri	
<i>District</i>	<i>Formées</i>	<i>District</i>	<i>Formées</i>	<i>District</i>	<i>Formées</i>
Rwamiko	12	Kabare	17	Kinigi	12
Rushaki	19	Ville d'Umutara	20	Bukamba	21
Bungwe	15	Bugaragara	18	Bugarura	13
Ville de Byumba	12	Kahi	21	Nyarutovu	12
Kisaro	13	Humure	18	Ville de Ruhengeri	18
Kinihira	15				
Total	86	Total	94	Total	76

L'objectif que le projet s'était fixé était de former au moins 20 pmer en esprit d'entreprise par district, compte tenu de ce résultat attendu, le taux de réalisation de l'activité a été de 80%, soit 256 réalisés sur 320 prévus. Néanmoins, étant donné que l'objectif attendu a été réadapté à la priorité aux organisations de pmer capables d'encadrer leurs collègues, les prévisions ont été largement dépassées, puisqu'on avait besoin d'assurer cette formation pour au minimum 70 conseillers d'entreprises déjà fonctionnels, et on en a formé 256.

3.2.4 Programme d'apprentissage des métiers

Le programme d'apprentissage des métiers aux jeunes a démarré au 2^{ème} semestre 2000. L'objectif du programme est d'apprendre aux jeunes non scolarisés et déscolarisés les métiers divers, en vue de diversifier les activités génératrices de revenus, et réduire le taux de chômage en milieu rural. La formation est dispensée sur le tas, pour une durée de 6 mois en moyenne, dans des entreprises mieux expérimentées, disposant d'un personnel suffisant et qualifié, capable de garantir des services et transmettre des connaissances techniques d'un niveau satisfaisant. Ces entreprises formatrices sont appelées des pmer participantes.

Depuis le démarrage du programme jusqu'à la date d'achèvement du projet, 6 promotions venaient de terminer cette formation, et la 7^{ème} promotion était en cours d'apprentissage. Le nombre d'apprenants ayant bénéficié de cette formation totalise 2 219 apprenants, répartis par district de la façon ci après :

District	Bénéficiaires du programme d'apprentissage aux métiers				
	Cumul fin 2003	Formés en 2004	Total	Prévision projet	Taux de réalisation
Rwamiko	169	10	179	84	213%
Rushaki	174	10	184	84	219%
Bungwe	71	10	81	84	96%
Ville de Byumba	187	10	197	42	469%
Kisaro	118	10	128	42	305%
Kinihira	198	10	208	84	248%
<i>S/total Byumba</i>	<i>917</i>	<i>60</i>	<i>977</i>	<i>420</i>	<i>233%</i>
Kabare	100	10	110	42	262%
Ville d'Umutara	77	10	87	42	207%
Bugaragara	104	10	114	84	136%
Kahi	88	10	98	42	233%
Humure	92	10	102	42	243%
<i>S/Total Umutara</i>	<i>461</i>	<i>50</i>	<i>511</i>	<i>252</i>	<i>203%</i>
Kinigi	132	15	147	42	350%
Bukamba	131	15	146	84	174%
Bugarura	159	15	174	84	207%
Nyarutovu	102	15	117	42	276%
Ville de Ruhengeri	132	15	147	42	350%
<i>S/total Ruhengeri</i>	<i>656</i>	<i>75</i>	<i>731</i>	<i>294</i>	<i>249%</i>
Total général	2 034	185	2 219	966	230%

Les prévisions du projet avaient pris pour objectif à atteindre, l'apprentissage des métiers pour au moins 6 apprenants par ex - commune, à raison de 3 pmer participantes par ex - commune avec 2 apprenants en formation, pendant 7 sessions. Comme la zone du projet s'étend sur 23 ex - communes, l'effectif total à former était planifié à 966 apprenants. Le taux de réalisation atteinte de l'activité est de 230% (2 219 réalisés sur 966 prévues).

Proportion d'apprenants formés par genre

District	Répartition des bénéficiaires de la formation par genre				
	Total formés	Genre masculin	Pourcentage	Genre féminin	Pourcentage
Rwamiko	179	107	60%	72	40%
Rushaki	184	71	39%	113	61%
Bungwe	81	55	68%	26	32%
Ville de Byumba	197	115	58%	82	42%
Kisaro	128	67	52%	61	48%
Kinihira	208	115	55%	93	45%
<i>S/total Byumba</i>	<i>977</i>	<i>530</i>	<i>54%</i>	<i>447</i>	<i>46%</i>
Kabare	110	50	45%	60	55%
Ville d'Umutara	87	28	32%	59	68%
Bugaragara	114	42	37%	72	63%
Kahi	98	48	49%	50	51%
Humure	102	60	59%	42	41%
<i>S/Total Umutara</i>	<i>511</i>	<i>228</i>	<i>45%</i>	<i>283</i>	<i>55%</i>

Kinigi	147	76	52%	71	48%
Bukamba	146	99	68%	47	32%
Bugarura	174	78	45%	96	55%
Nyarutovu	117	77	66%	40	34%
Ville de Ruhengeri	147	88	60%	59	40%
<i>S/total Ruhengeri</i>	731	418	57%	313	43%
Total général	2 219	1 176	53%	1 043	47%

Appuis donnés aux lauréats apprentis

Après leur formation en apprentissage des métiers, les lauréats apprentis ont bénéficié de divers autres appuis de la part du projet, dont notamment : les formations en management (gestion et comptabilité élémentaire, préparation des projets et gestion des crédits, esprit d'entreprise), en organisation générale des associations, en techniques organisationnelles, et en crédit. Les tableaux ci dessous donnent un résumé des appuis donnés aux lauréats apprentis dans chaque province.

1. Coordination provinciale de Byumba

<i>Appui donné</i>	Kisar o	Bungwe	Kinihir a	V.Byumb a	Rushaki	Rwamiko	Total
1. Formation en gestion et comptabilité	43	28	64	43	58	53	289
2. Préparation des projets et gestion des crédits	43	29	47	49	58	51	277
3. Format°en technologie	12	7	4	7	7	2	39
4. Voyages d'études	17	6	9	15	6	7	60
5. Esprit d'entreprise	1	-	-	1	7	-	9
6. Crédit coup de pouce	3	4	1	28	7	-	43
7. Formation en OGA	1	-	-	1	7	-	28
8. Technique organisationnelle des OP	2	-	1	20	-	2	25
9. Formation en GCS	3	-	-	1	-	1	5
10. Formation en CEFE	-	-	3	2	2	-	7

2. Coordination provinciale d'Umutara

<i>Appui donné</i>	Kahi	V. Umutara	Kabare	Humure	Bugaragara	Total
1. Formation en gestion et comptabilité	59	47	48	76	70	300
2. Form. préparation des projets et gestion des crédits	39	37	35	74	67	252
3. Formation en technologie	9	7	3	7	8	34
4. Voyages d'études	13	11	4	13	15	56
5. Esprit d'entreprise	2	1	1	-	-	4
6. Foire	-	1	2	1	1	5
7. Crédit coup de pouce	-	3	1	-	2	6

8. OGA	5	7	2	6	5	25
--------	---	---	---	---	---	----

3. Coordination provinciale de Ruhengeri

<i>Appui donné</i>	<i>Bukamba</i>	<i>Bugarura</i>	<i>Kinigi</i>	<i>Nyarutovu</i>	<i>V Ruhengeri</i>	<i>Total</i>
1. Formation en gestion et comptabilité	107	104	103	96	110	520
2. Formation en préparation des projets et gestion des crédits	104	109	96	96	105	510
3. Formation en technologie	5	16	14	9	12	56
4. Voyages d'études	15	36	14	12	19	96
5. Esprit d'entreprise				1	-	1
6. Foire	1	1	2	-	-	4
7. Crédit coup de pouce	18	45	22	33	45	163
8. OGA	0	5	1	9	7	22

Suivi des lauréats apprentis

Rappelons que l'objet du programme d'apprentissage est la création des activités génératrices de revenus et la réduction du chômage en milieu rural. Un suivi des lauréats apprentis est ainsi nécessaire en vue d'apprécier si les connaissances acquises dans ce programme ont aboutit aux résultats attendus. Sur les 2 064 lauréats des 6 premières promotions d'apprentissage, 65% ont une occupation permanente, 26% sont en quête d'emplois et sont régulièrement suivi par le projet en vue de chercher les modalités de les soutenir dans l'exercice de leur métier d'apprentissage. Le tableau ci dessous montre la situation actuelle de suivi de ces lauréats du programme d'apprentissage.

District	Suivi des lauréats apprentis					
	<i>Devenus pmer</i>	<i>Employés chez les PP</i>	<i>En quête d'emplois</i>	<i>Sans adresse</i>	<i>Reprise études</i>	<i>Total</i>
Rwamiko	56	63	28	22	0	169
Rushaki	44	8	106	16	0	174
Bungwe	29	20	22	0	0	71
Ville de Byumba	60	55	58	14	0	187
Kisaro	34	22	55	5	2	118
Kinihira	49	51	55	43	0	198
S/total Byumba	272	219	324	100	2	917
Kabare	21	52	24	3	0	100
Ville d'Umutara	4	45	23	4	1	77
Bugaragara	21	42	38	3	0	104
Kahi	23	31	34	0	0	88
Humure	38	19	29	6	0	92
S/Total Umutara	107	189	148	16	1	461
Kinigi	64	33	29	0	6	132
Bukamba	41	58	19	7	6	131
Bugarura	100	27	1	30	1	159
Nyarutovu	52	25	1	14	10	102
Ville de Ruhengeri	52	80	0	0	0	132
S/total Ruhengeri	309	223	50	51	23	656

Total général	688	631	522	167	26	2 034
----------------------	------------	------------	------------	------------	-----------	--------------

En général, les apprentis formés au cours des 6 premières promotions, 34% d'entre eux ont créé leurs pmer, 31% sont employés dans les entreprises où ils ont reçu la formation, 26% sont en quête d'emplois, 8% ne sont plus domiciliés dans la zone d'intervention du projet et sont partis sans laisser l'adresse de contact, enfin 1% d'entre eux ont pris la décision de reprendre leurs études à l'école secondaire.

Les métiers d'apprentissage jusqu'à présent sollicités par les apprentis sont au nombre de 15, les deux plus importants sont la couture et la menuiserie qui retiennent respectivement 49% et 29% des apprentis formés. La répartition de ces apprentis par métier et par sexe, sur les 2 064 qui ont terminé la formation est brièvement indiquée dans le tableau ci-dessous :

Apprentis des 6 premières promotions répartis par genre et par activité

Activité	Masculin	%	Féminin	%	Total	%
Couture	221	22%	781	78%	1 002	49%
Menuiserie	594	99%	4	1%	598	29%
Cordonnerie	35	97%	1	3%	36	2%
Vannerie, broderie	6	12%	43	88%	49	2%
Réparations diverses	75	100%	0	0%	75	4%
Forge	9	100%	0	0%	9	0%
Soudure	89	97%	3	3%	92	5%
Salon de coiffure	14	33%	28	67%	42	2%
Boulangerie	8	89%	1	11%	9	0%
Fromagerie	5	50%	5	50%	10	0%
Electricité	11	100%	0	0%	11	1%
Tapiserie	1	4%	23	96%	24	1%
Maroquinerie	19	100%	0	0%	19	1%
Tricotage	0	0%	49	100%	49	2%
Mécanique auto	8	100%	0	0%	8	0%
Fabrication balances	1	100%	0	0%	1	0%
Total	1 096	54%	938	46%	2 034	100%

Bien que le nombre de lauréats apprentis du genre féminin est relativement faible par rapport à ceux du genre masculin, la mobilisation des jeunes au programme d'apprentissage a toutefois en général bien réussi. Il a contribué non seulement à la création et diversification des activités génératrices de revenus, mais aussi à fournir au milieu rural une main d'œuvre qualifiée dans divers métiers.

3.2.5 Voyages d'études des pmer

L'objectif d'organisation de ces voyages est de nouer les relations de partenariat entre les entreprises exerçant les mêmes métiers que les pmer, mais plus expérimentées que ces dernières. Lors de ces visites, il y a non seulement échange d'expériences, mais aussi, c'est l'occasion privilégiée d'apprécier les entreprises de leur choix, qui répondent à leurs attentes et capables de dispenser une formation spécialisée en technologies appropriées. A part quelques pmer de Ruhengeri (6 qui font la vannerie) qui ont fait ces visites au cours du 1^{er} semestre

2004, toutes les autres voyages ont été faites les années antérieures, les pmer qui en ont bénéficié dans chaque province sont indiquées dans le tableau ci dessous.

Activité	Byumba	Umutara	Ruhengeri	Total
Couture	50	39	82	171
Menuiserie	37	33	65	135
Soudure	8	1	10	19
Travail du cuir	9	16	27	52
Tricotage	3	7	7	17
Forge	9	5	14	28
Pâtisserie	0	5	0	5
Fabrication de guitare	0	0	2	2
Fromagerie	2	0	2	4
Vannerie	5	0	19	24
Photographie	1	0	0	1
Sculpture	1	0	3	4
Aliments pour poules	0	0	2	2
Médecine traditionnelle	0	0	1	1
Tapisserie	0	0	3	3
Réparations diverses	0	8	1	9
Commerce	2	0	1	3
Electricité	0	0	4	4
Chaux	0	0	3	3
Savonnerie	0	0	3	3
Gestion hangars	0	0	10	10
Agro alimentaire	0	0	12	12
Apiculture	17	0	28	45
Organisations professionnelles	23	0	0	23
Total	167	114	299	580

Le projet s'était fixé comme objectif, de faire voyager au moins 345 pmer, soit 15 pmer par ex- commune. Les réalisations par rapport aux résultats attendus sont de l'ordre de 168%, soit 580 réalisés sur 345 prévus.

3.2.6 Formation des pmer en technologies appropriées

La formation a pour objet de permettre aux artisans, l'amélioration de la technicité et la qualité de leurs produits et services. Elle est destinée aux artisans les mieux avancés, qui sont appelés à transmettre les connaissances acquises aux autres pmer, opérant dans la même filière de métiers, dans la zone d'établissement de l'artisan formé. De même que pour les voyages d'études, le nombre d'artisans à former en technologies appropriées était planifié à 345, soit 15 artisans par ex-commune. L'activité a été réalisée à concurrence de 646, soit un taux de réalisation de 187%. Les pmer qui ont manifesté l'intérêt de bénéficier de cette formation en technologie oeuvrent dans les métiers de menuiserie, couture, forge, cordonnerie, réparations diverses, soudure, artisanat (vannerie et broderie), tannerie, fabrication de guitares, jus et confitures, céramique, fromagerie, tissage, apiculture, champignons, foyers améliorés, et tricotage. Les bénéficiaires de cette formation par métier et par province sont indiqués brièvement dans le tableau ci dessous.

Activité	Pmer formées en technologies appropriées			
	Byumba	Umutara	Ruhengeri	Total
Menuiserie	40	46	52	138
Couture	57	50	53	160
Forge	11	1	17	29
Cordonnerie	9	15	13	37
Réparations diverses	0	3	0	3
Soudure	7	6	3	16
Artisanat	13	0	17	30
Tannerie	6	6	11	23
Fabrication de guitare	2	0	3	5
Jus et confiture	0	0	12	12
Céramique	0	0	1	1
Fromagerie	1	1	1	3
Tissage	1	4	1	6
Apiculture	43	0	79	122
Champignons	12	0	8	20
Foyers améliorés	0	0	10	10
Tricotage	1	14	9	24
Fabrication balance	0	0	1	1
Sculpture	0	0	6	6
Total	203	146	297	646

En plus de ces pmer qui ont bénéficié de la formation en technologie dans les métiers de pratique courante, une formation spécifique a été réservée aux femmes entrepreneurs dans la transformation des produits agricoles en jus, vins, et confiture. 19 femmes et 3 hommes ont bénéficié de cette formation.

3.2.7 Participation aux foires

L'activité a pour objet de faire connaître les produits, les services et les technologies des pmer. Les expositions ventes offrent aussi les opportunités aux exposants et aux visiteurs, d'apprécier les services et technologies des partenaires et des concurrents potentiels, et sont aussi l'occasion de faire des contacts avec des clients potentiels pour la recherche du marché de leurs produits. Les pmer ont participé aux expositions ventes organisées dans les provinces, et aux différentes expositions internationales de Kigali qui se tiennent régulièrement une fois par an depuis 1999, les unes comme exposants, les autres comme visiteurs. L'effectif cumulé des participants à ces différentes foires est 158 exposants, et de 278 visiteurs toutes provinces confondues.

3.2.8 Construction des hangars

Dans le cadre de la promotion et marketing des produits et services des pmer, le projet a planifié la construction des halls polyvalents de vente et d'exposition de leurs produits. La participation des bénéficiaires dans cette activité était exigée, pour que ces dernières se sentent responsables et propriétaires des ces infrastructures. Initialement, ces hangars devaient être érigés au niveau des provinces, et progressivement faire des extensions au niveau des

districts. Jusqu'à la date d'achèvement du projet, seul le hangar de Ruhengeri était terminé. Pour les 2 autres provinces, des problèmes divers liés au dynamisme des organisations de pmer ont fait traîner l'avancement des travaux.

Au niveau des districts, un hangar a été construit à Kinigi dans la province de Ruhengeri grâce à la collaboration avec le programme international de conservation des gorilles (PICG). Ce hangar est actuellement exploité non seulement pour exposition et vente des produits des pmer, mais aussi comme lieu de démonstration des valeurs artisanales et des produits caractéristiques du Rwanda, à l'intention des touristes visiteurs des gorilles de montagne.

3.2.9 Activités de crédit

L'octroi de crédits a commencé relativement tard par rapport aux autres activités du projet. Il a fallu d'abord mettre en place les dispositions préparatoires à la réussite de cette activité, notamment la formation des pmer en management et en gestion des crédits, ainsi que la consultation avec les institutions financières de proximité, potentiellement partenaires dans la gestion de ces crédits. Au lancement de l'activité, 3 types de crédits étaient envisagés :

- Le crédit coup de pouce, destiné aux pmer les plus démunies. L'objectif est de leur permettre d'avoir des fonds minimums (fond de roulement) pour ranimer leurs entreprises. Le plafond de ce crédit est de 50 000 à 80 000 Frw pour les pmer individuelles, et de 150 000 à 250 000 Frw pour les pmer associatives. Dans le souci de garantir la pérennité de l'action, et préparer le désengagement progressif du projet, l'octroi de ces crédits est fait en collaboration avec les institutions financières de proximité. Le projet a également initié la création des mutuelles d'épargne et de crédit (MEC) des pmer, comme la mutuelle d'épargne et de crédit de Kagitumba (District de Bugaragara), la MEC Haguruka de Nyarutovu, la CEDK Duhaguruke de la ville de Ruhengeri, et IPABU de Bungwe. Ces MEC sont entrain d'être appuyé pour qu'elles puissent devenir des institutions financières solides agréées par la loi en vigueur dans le pays. La préparation et la consolidation de ces MEC s'inscrit dans le cadre de l'appropriation des activités du projet par les bénéficiaires.
- Le crédit ordinaire octroyé à travers la voie des Banques Populaires locales. Ce crédit est destiné aux pmer moyens en vue de leur permettre d'améliorer leurs équipements et matériels, constituer un stock suffisant de matières premières, et avoir un fonds de roulement suffisant pour le fonctionnement de l'entreprise. Le plafond de ces crédits est de l'ordre de 1 500 000 à 2 500 000 Frw selon que l'on a affaire au pmer individuelle ou au pmer associative.
- Le crédit d'investissement, octroyé aux pmer plus avancées qui manifestent l'intérêt d'avoir des équipements plus performants ou qui veulent investir dans d'autres innovations technologiques. Le plafond de ce crédit peut aller jusqu'à 6 000 000 frw.

L'activité d'octroi des crédits a démarré en mars 2000 pour les crédits coup de pouce, et en 2001 pour les crédits Banques populaires. A la date d'achèvement du PPPMER I, 1 633 pmer ou associations de pmer venaient de bénéficier de ces crédits pour un montant de 158 928 426 Frw. La situation évolutive des bénéficiaires de ces types de crédits est brièvement indiquée année par année dans le tableau ci dessous.:

Année	Evolution de l'effectif des bénéficiaires de crédits					
	Crédits coup de pouce		Crédits Banques Populaires		Total	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant
2000	185	7 525 215	0	0	185	7 525 215
2001	460	22 003 791	135	56 472 310	595	78 476 101
2002	106	4 759 900	18	6 602 500	124	11 362 400
2003	453	20 367 255	41	16 169 800	494	36 537 055
2004 (1 ^{er} semestre)	199	9 779 690	36	15 247 965	235	25 027 655
Total	1 403	64 435 851	230	94 492 575	1633	158 928 426

Aussi bien pour les crédits coup de pouce que pour les crédits Banques Populaires, le nombre de bénéficiaires a fortement chuté en 2002. La raison est qu'il a été constaté une baisse exagérée du taux de remboursement chez les bénéficiaires, et le Projet, après concertation avec les institutions financières partenaires dans la gestion de ces crédits, a pris la décision de suspendre provisoirement l'octroi des crédits, et donner priorité aux campagnes de recouvrement et de sensibilisation à la bonne gestion des crédits. La décision a eu un effet positif pour les crédits coup de pouce dont l'effectif de demandeurs a presque atteint l'année suivante le niveau des crédits de 2001. Cet effet a été très peu significatif pour les crédits Banques Populaires.

Le nombre cumulé de bénéficiaires de crédits par district est donné dans le tableau ci dessous.

District	Crédits coup de pouce		Crédits Banques Populaires		Total Crédits	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Rwamiko	47	2 395 205	15	4 930 000	62	7 325 205
Rushaki	109	5 248 900	30	14 000 000	139	19 248 900
Bungwe	168	8 268 000	0	0	168	8 268 000
Ville de Byumba	70	4 337 080	6	2 442 800	76	6 779 880
Kisaro	64	3 159 450	17	11 232 119	81	14 391 569
Kinihira	27	1 374 700	11	3 751 220	38	5 125 920
Sous total Byumba	485	24 783 335	79	36 356 139	564	61 139 474
Kabare	0	0	7	2 200 000	7	2 200 000
ville d'Umutara	84	5 187 000	10	3 431 000	94	8 618 000
Bugaragara	13	585 000	19	3 728 000	32	4 313 000
Kahi	0	0	3	1 200 000	3	1 200 000
Humure	23	1 335 241	16	4 187 670	39	5 522 911
Sous total Umutara	120	7 107 241	55	14 746 670	175	21 853 911
Kinigi	109	4 058 150	12	3 605 000	121	7 663 150
Bukamba	117	5 281 010	32	11 700 728	149	16 981 738
Bugarura	313	11 335 715	9	4 633 860	322	15 969 575
Nyarutovu	160	7 213 700	20	5 673 700	180	12 887 400
Ville de Ruhengeri	99	4 656 700	23	17 776 478	122	22 433 178
Sous total Ruhengeri	798	32 545 275	96	43 389 766	894	75 935 041
Total Général	1 403	64 435 851	230	94 492 575	1 633	158 928 426

Une ligne de crédit de 60 000 \$ US a été ouverte à la Banque Rwandaise de développement (BRD) pour l'octroi des crédits d'investissement aux pmer les plus avancées. Les exigences très rigoureuses de cette Banque, par rapport aux capacités et aux possibilités de mouvement des pmer, ont freiné les démarches des pmer pour acquisition de ce crédit. A la date d'achèvement du projet, seulement deux crédits venaient d'être donnés aux pmer, pour un montant de 9 000 000 Frw (l'un de 6 000 000 Frw, et l'autre de 3 000 000 Frw).

Appui institutionnel aux Institutions financières (IF) partenaires dans la gestion des crédits coup de pouce

Dans le cadre de renforcer les capacités dans la bonne gestion des fonds de crédit, et en particulier les crédits coup de pouce, un appui institutionnel est donné à ces IF. Cet appui est généralement de 3 sortes :

- L'appui en matériels, équipements et salaire des gérants : Ces équipements étaient essentiellement des fournitures de bureau et livres (ou fiches) comptables, des machines à écrire ou ordinateurs, des calculatrices, des petits coffres forts, des moyens de déplacement (moto ou vélos), etc. La valeur approximative des matériels et équipements fournis aux IF est de l'ordre de 57 986 945 Frw.
- La formation des membres des comités de gestion (présidents, trésoriers, gérants et commissaires aux comptes) pour les modules de comptabilité bancaire, évaluation des projets et gestion des crédits, et contrôle financier. 61 membres de 14 IF : Fonds communaux des femmes de Rwamiko, Kisaro, et Ville d'Umutara, ITI (Kinihira), APBES (ville de Byumba), IPABU (Bungwe), UCT (Rushaki), CECREGI (Humure), MEC Matimba (Bugaragara), Haguruka (Nyarutovu), CEDK Duhaguruke (ville de Ruhengeri), Duterimbere (Bugarurura, ex Ruhondo), COPECYA (Bugarura, ex Cyabingo) et FOR (Kinigi et Bukamba) ont bénéficié de ces formations.
- L'audit des comptes des IF : Dans le cadre de la bonne gestion des fonds de crédit mis à la disposition des IF pour l'octroi des crédits coup de pouce, un audit annuel de ces IF est organisé chaque année. Les conclusions et recommandations de ces audits servent de base pour les directives à suivre dans la bonne gestion de ces fonds par les IF partenaires.

3.3 Composante III : Unité de coordination du projet

La composante est une structure décentralisée chargée de la coordination des activités du projet, la gestion des ressources (humaines, matérielles, et financières), la collaboration avec les partenaires techniques et financiers.

3.3.1 Organes de coordination

La coordination du projet est assurée au niveau national par le comité national de coordination du Projet (CNCP), présidée par le secrétaire général du Ministère du commerce, de l'industrie, de la promotion des investissements, du tourisme, et des coopératives (MINICOM), dont le PPPMER est sous tutelle. Les autres membres de ce comité sont les secrétaires généraux des Ministères techniques partenaires (celles qui ont dans leurs attributions la promotion de la femme, la jeunesse, et la formation professionnelle), les préfets des provinces de la zone d'intervention du projet, les Maires de districts délégués pour représenter leurs collègues, et le coordonnateur du PPPMER qui assure le secrétariat de ce comité.

Au niveau des provinces, un comité provincial de coordination du Projet (CPCP) est l'organe supérieur de gestion du projet, tandis qu'au niveau du projet c'est l'unité de coordination du projet (UCP) qui assume ces responsabilités.

3.3.2 Principales activités

- Préparation et participation aux différentes réunions de l'UCP (hebdomadaires, mensuel, circonstanciels, etc.) pour la programmation, exécution, suivi et évaluation des activités du projet
- Préparation et participation aux différentes missions de suivi conseils, organisées au projet : missions de supervision, d'évaluation interne et externe, de formulation, de revue à mi-parcours, et autres
- Organisation et participation aux réunions du CNCP et des CPCP, ainsi qu'aux autres réunions des projets FIDA aussi bien dans la région que dans la zone
- Relation entre les partenaires techniques et financiers
- Elaboration des rapports périodiques d'activité : Mensuels et trimestriels (usage interne et pour le CEPEX), semestriels et annuels pour le Gouvernement, le bailleurs (FIDA), et l'institution coopérante de supervision (UNOPS) des activités du projet.

3.3.3 Génie civil

Des travaux de réhabilitation des bâtiments du MINICOM avant et après son déménagement ont été réalisés, de même que la construction de la clôture au siège actuel de ce même ministère. Un réseau informatique a été également installé bien qu'il n'est toujours pas encore fonctionnel.

3.3.4 Suivi et évaluation

Plusieurs missions de suivi et évaluation du projet pour apprécier l'état d'avancement des activités du projet et leur impact sur le groupe cible ont été réalisées. Les missions de suivi internes étaient régulières et continues. Les missions d'évaluation étaient périodiques, les plus importantes à citer sont les suivantes :

Missions d'évaluation internes

Plusieurs missions internes ont été réalisées par évaluer les effets et impact des réalisations du projet sur le groupe cible, on peut citer entre autre :

- Validation régulière des pmer pour apprécier leur degré de fonctionnement
- Enquête sur les causes d'abandons enregistrés chez les pmer
- Identification des analphabètes chez les pmer en vue de planifier les formations en alphabétisation fonctionnelle
- Enquête sur l'impact des formations reçues par les pmer : en organisation générale des associations, en gestion et comptabilité, en préparation des projets et gestion des crédits, et en technologie
- Catégorisation des pmer selon le niveau atteint dans le management de leurs entreprises
- Analyse de l'effet des émissions radio diffusées sur les produits, technologies et services des pmer

- Analyse comparative de la situation de départ et la situation actuelle des pmer sur base des paramètres suivants : Fonds de roulement, valeur des matériels et équipements, chiffre d'affaires mensuel, autres biens acquis grâce aux bénéficiaires de l'entreprise, atelier (local) de travail personnel, collaboration avec les institutions financières, et appuis divers reçus par le projet.
- Impact du crédit reçu par les bénéficiaires, etc.

Missions d'évaluation externes

Evaluation de l'impact du projet pour la promotion des petites et micro entreprises rurales (PPPMER) : Enquête réalisée en 2002 par la Direction de la planification stratégique et suivi du programme de réduction de la pauvreté du Ministère des finances et de la planification économique (MINECOFIN), piloté dès lors par le programme national de réduction de la pauvreté.

Missions de supervision du projet.

Sept missions de supervision du projet ont été réalisées par l'UNOPS, Institution coopérante chargée du suivi conseil et management des activités du projet. Les recommandations de ces missions ont permis d'améliorer année par année la programmation et l'exécution des différentes activités, le résultat en est que la plupart des objectifs physiques du projet ont été atteint et même dépassés, à l'exception des objectifs sur les activités de crédit dont le taux de réalisation n'a atteint que 80% pour les crédits coup de pouce, et 50% pour les crédits Banques Populaires, insignifiant pour les crédits d'investissement (2 crédits seulement).

4 Evaluation des performances du projet

4.1 Effets des réalisations du projet sur les bénéficiaires

4.1.1 Sensibilisation et mobilisation des producteurs

Rappelons que le PPPMER est un projet expérimental initié par le FIDA et le Gouvernement du Rwanda pour tester la dynamisation des petites et micro entreprises rurales (pmer), et promouvoir la diversification des activités génératrices de revenus en milieu rural (en dehors du secteur agricole qui occupe théoriquement plus de 90% de la population rurale). Le but visé étant la réduction du chômage et de la pauvreté en milieu rural. L'activité de sensibilisation et mobilisation de la population pour ces activités comptait atteindre au moins 100 pmer par ex – commune. Ce résultat a été atteint et même dépassé dans presque tous les districts, signe que la population a apprécié l'action et répondu massivement au programme d'investissement dans la micro et petite entreprise rurale. Par ailleurs, en plus des activités généralement pratiquées en milieu rural tel que : le petit commerce, la menuiserie, et la couture, les pmer se sont investies dans des métiers nouveaux et diversifiés, tel qu'on en dénombre au moins 71. **La liste de ces métiers est donnée en annexe.**

4.1.2 Journées portes ouvertes pour les jeunes

Ces journées sont organisées dans le cadre de la mobilisation des jeunes aux activités génératrices de revenus en milieu rural. Par des témoignages et des démonstrations pratiques sur terrain, les opportunités offertes par ces activités aux jeunes sont exposées aux concernés, et il leur appartient d'opérer le choix dans l'une ou l'autre activité futur à exercer. Parmi les

jeunes qui ont participé à ces journées, au nombre de 3 416, 65% d'entre eux, soit 2 219, se sont fait inscrire au programme d'apprentissage des métiers. Les principaux métiers préférés par ces jeunes étant : la menuiserie, la couture, la cordonnerie, la soudure, le travail du cuir (tannerie et maroquinerie), l'électricité, l'artisanat (vannerie, broderie, et tricotage), les réparations diverses (vélos, motos, radio, etc.), tapisserie, salon de coiffure, fromagerie, forge, boulangerie, fabrication de balances, mécanique auto, et dessin artistique.

4.1.3 Structuration des groupes de caution solidaire (GCS)

Le groupe cible du projet est constitué par la population rurale disposant des moyens de production très modestes, et par conséquent n'ont pas de fonds pour le financement de leurs petites et micro - entreprises. Les sources de financement possibles sont les institutions financières de proximité dans leurs zones d'opération. Ces dernières exigent des garanties pour le recouvrement des fonds de financement mis à la disposition de ces pmer. La seule garantie dont dispose ces pmer et leur cautionnement mutuel. Le regroupement des pmer en GCS leur a permis d'être fiables auprès des IF. Presque tous les bénéficiaires de crédits coup de pouce, 1 403 personnes, sont membres de ces GCS, et n'ont obtenu ces crédits que par la seule garantie de cautionnement mutuel dans leurs groupes de caution solidaire.

4.1.4 Formation des pmer en organisation générale des associations

Presque toutes les entreprises individuelles, et la plupart des entreprises associatives travaillaient sans aucun statut juridique (enregistrement au RC du district). Ceci constituait un handicap à leur fiabilité auprès des partenaires techniques et financiers. Une évaluation de l'effet qu'a eu la formation en organisation des associations a prouvé qu'après cette formation, plus de 85% des entreprises ont acquis un statut juridique : Enregistrement au RC du district, avec statuts et règlement d'ordre intérieur, et des comités directeurs solide (comité de direction et de surveillance). Ce statut juridique renforce leur degré de fiabilité auprès des partenaires, des clients, et des financiers.

4.1.5 Structuration des organisations professionnelles

L'organisation des pmer par groupements et filières de métiers au niveau des cellules et secteurs, ensuite en corps de métiers au niveau districts, et en fédération de métiers au niveau provinces, est une base solide d'appropriation des activités du projet par les bénéficiaires eux-mêmes. Ces organisations leur ont permis de constituer un leadership dans l'entreprenariat des divers métiers (émergence des conseillers d'entreprises) et devenir des centres de gestion des activités des pmer, la recherche des sources de financement et du marché de leurs produits, la construction des halls de vente et d'exposition de leurs produits et services.

4.1.6 Alphabétisation fonctionnelle

Le programme d'alphabétisation fonctionnelle contribue, non seulement à la réduction du taux d'analphabétisme en milieu rural qui est l'un des facteurs influant sur l'augmentation de la pauvreté, mais aussi à l'accès facile aux appuis divers que le projet réserve au groupe cible, notamment les formations en management et en gestion des crédits, l'entreprenariat, etc. . Dans l'effectif bénéficiaire de cette formation, 63% ont réussi les tests de niveau qui justifient qu'ils savent bien lire, écrire et compter, et sont par conséquent capables de suivre ces diverses formations offertes aux autres pmer, sans complexe et sans problèmes de tenue des documents minimum tel que le livre de caisse. Ce programme a eu également un effet positif

sur la décision des autorités locales de créer de nouvelles écoles primaires dans les zones où on constatait qu'il y'avait beaucoup de jeunes de moins de 18 ans qui voulaient s'inscrire au programme d'alphabétisation fonctionnelle. L'école primaire de Karambi, district de Rushaki, secteur Bugwe, a été créée suite à ce constat.

4.1.7 Information et documentation

Les principales activités dans ce domaine sont en rapport avec la publicité et le marketing des produits, des technologies, et des services des pmer. C'est dans ce cadre qu'une émission hebdomadaire de 20 minutes (tous les mardis de 17 h 20 à 17 h 40) passe régulièrement sur les antennes de la radio diffusion nationale du Rwanda, dans l'émission dénommée "PPPMER – Amajyambere mu cyaro". L'évaluation de l'effet de ces émissions sur les bénéficiaires et le milieu environnant montre que :

- les thèmes traités lors de la production de ces émissions sont diversifiés et touchent les artisans dans tous les districts, et 96% des personnes enquêtées apprécient la pertinence de ces émissions
- La fréquence d'écoute de l'émission est de 97%, ce qui est un signe évident que l'émission est suivie avec intérêt. Ensuite, 96% du public apprécie l'importance de cet outil dans la promotion des produits et services des pmer.
- 65% des pmer ont vu leur clientèle et le marché de leurs produits rehaussés, grâce à la diffusion de ces émissions

De façon globale, la diffusion de l'émission "PPPMER - Amajyambere mu cyaro" a eu un effet largement positif sur la promotion des produits, technologies, et services des pmer en général.

4.1.8 Formation des pmer en gestion et comptabilité

L'objet de la formation est de permettre aux pmer, l'acquisition des connaissances de base pour la tenue des outils de suivi de rentabilité de leurs entreprises, tels que : la tenue des livres comptables, la fixation des prix (calcul du coût de revient et du prix de vente), la programmation des approvisionnements, et la réalisation des travaux de fin d'exercice. Bien que la tenue de ces livres s'avère souvent compliquée pour la plupart des pmer, compte tenu de leur niveau de formation classique très faible, on remarque toutefois, que plus de 64% des pmer qui ont bénéficié de cette formation tiennent au moins un livre comptable, surtout le livre de caisse. 84% d'entre eux sont capables de calculer le coût de revient de leurs produits, et 85% capables de fixer le prix de vente, et apprécier s'ils ont réalisé des bénéfices ou des pertes. Grâce à cette formation, 83% ont amélioré leurs méthodologies de travail et ont vu leur chiffre d'affaires augmenté. Toutefois, suite à la complexité des travaux de fin d'exercice qui exigent des efforts de calculs qui ne sont pas souvent à la hauteur du niveau de leur formation, très peu d'entre eux sont capables de réaliser les travaux de fin d'exercice, quelquefois, ils se contentent d'un inventaire de stock sommaire.

4.1.9 Formation en préparation des projets et gestion des crédits

Cette discipline prépare les pmer à élaborer des dossiers de demande de crédit, et à bien gérer les crédits obtenus. Les notions apprises sont en général bien assimilées par les bénéficiaires. Tous les dossiers de demande de crédits présentés aux IF ont été faits par les entrepreneurs

eux-mêmes. Certains ont même atteint un niveau de compétence tel qu'ils deviennent des formateurs des autres pmer et de la population environnante en élaboration des projets.

4.1.10 Formation en esprit d'entreprise

La formation a été donnée en priorité aux représentants des associations de pmer pour les préparer à l'appropriation des activités du projet par les bénéficiaires. Les conseillers d'entreprises issus de ces organisations, bénéficiaires de cette formation, ont acquis un comportement de self confidence dans l'encadrement des pmer, de telle sorte que la plupart d'entre eux sont devenues des formateurs permanents, non seulement des autres membres de leurs associations et des autres pmer en général, mais aussi de la population environnante non pmer, en management et en préparation des projets. Ce niveau de compétence et d'estime par la population leur a conféré même les facilités d'accéder aux postes d'élus locaux dans presque toutes les instances (la jeunesse, les femmes, les coordonnateurs des cellules et des secteurs, etc.)

4.1.11 Apprentissage des jeunes aux métiers

L'objectif attendu est la diversification des activités génératrices de revenus, et la réduction du taux de chômage en milieu rural. Sur les 2 034 lauréats apprentis des 6 premières promotions d'apprentissage (la 7^{ème} est toujours en formation), 688 (34%) ont créé leurs propres entreprises dans le métier d'apprentissage, 631 (31%) ont des emplois rémunérés chez leurs formateurs, 25 (1%) ont pris la décision de reprendre leurs études à l'école secondaire. Il est clair que cet objectif a été atteint pour 66% des jeunes formés, 522 (26%) en quête d'emplois restent en contact permanent avec l'encadrement du projet en vue d'envisager les modalités d'atteindre cet objectif. Les 8% (167) qui ont migré vers la zone extérieure au projet, en quête d'emplois divers ou pour autres raisons, sont malheureusement partis sans laisser d'adresse.

4.1.12 Voyages d'études des pmer

Ces voyages avaient l'objet de favoriser l'échange d'expérience entre artisans, mais aussi l'occasion d'apprécier les entreprises expérimentées, qui répondent à leurs attentes quant au choix des entreprises où ils préfèrent recevoir la formation en technologies appropriées à leurs métiers. Toutes les formations en technologie organisées ont été dictées par le choix des bénéficiaires après ces voyages d'études. Ces voyages ont par ailleurs noué des relations d'amitié entre les artisans des différentes régions.

4.1.13 Formation en technologies appropriées

La formation vise le renforcement de la capacité technique des pmer, notamment : l'amélioration de la qualité de leurs produits et services, et l'accroissement de leur productivité. 67% des pmer formées affirment que la qualité de leurs produits s'est nettement améliorée, 84% ont vu leur production augmentée, Le marché de leurs produits a augmenté pour 86% d'entre eux, 56% ont adapté leurs équipements aux nouvelles conditions de travail répondant aux nouvelles connaissances acquises, 76% ont adapté leurs locaux de travail à la proportion de la capacité de leurs productions. En outre presque tous sont satisfaits des connaissances acquises dans la gestion du temps de travail, notamment la réduction du temps minimum de production réservé à chaque article.

En plus de ces pmer qui ont bénéficié des formations en technologie, le projet a initié en collaboration avec le CAPMER / ONUDI, la formation spécifique des femmes entrepreneurs dans la transformation des produits agricoles en jus, vins et confitures. Toutes ces femmes ont actuellement leurs unités de production, l'une d'entre elles a même été invitée à exposer sa technologie au siège du FIDA à Rome.

4.1.14 Construction des hangars sur les marchés

Ces hangars étaient conçus dans l'objectif de disponibiliser les lieux de vente et d'exposition des produits et services des pmer. Malheureusement, il n'y a que 2 hangars qui sont actuellement construits, mais l'effet de la mise en place de ces hangars est positif, particulièrement à Kinigi où ce hangar est devenu aussi le lieu de vente et d'exposition des produits d'artisanat caractéristiques du pays à la portée des touristes qui visitent le parc national des Virunga.

4.1.15 Activités de crédit

L'objectif du projet était de mobiliser et consolider au moins 100 pmer par ex-commune. Tenant compte que la clientèle du projet est en général pauvre, ne bénéficiant pas de ressources financières suffisantes pour le financement de leurs activités, le projet devait mettre en place des mécanismes pour faciliter les pmer à accéder aux systèmes de crédits par les IF de proximité. Dans les prévisions, sur les 100 pmer consolidées, au moins 75 pmer pouvaient bénéficier des crédits coup de pouce, 20 pmer les crédits ordinaires via les Banques Populaires. Ainsi au total les bénéficiaires de crédits coup de pouce étaient estimés à 1 725, et les crédits Banques Populaires à 460. L'objectif a été atteint à 81% pour les crédits coup de pouce, et à 50% pour les Banques Populaires. Mais l'important n'est pas au niveau de l'effectif des bénéficiaires de ces crédits, mais plutôt dans la façon dont les pmer ont appris à collaborer avec les IF de proximité, et aussi à créer leurs propres mutuelles d'épargne et de crédit dans la vision de les préparer à devenir des IMF solides au service des pmer et de la population avoisinante, dans la vision de la pérennisation de l'action dans l'avenir.

4.1.16 Implication des femmes dans les activités du projet

D'après le recensement général de la population et de l'habitat, réalisé en août 2002, les femmes constituent 52% de la population Rwandaise. En plus, en milieu rural, on constate que les femmes sont les plus concernées par les activités agricoles. Le PPPMER étant un projet expérimental initié en vue de diversifier les activités génératrices en milieu rural et désengorger le secteur agricole, la catégorie de personnes impliquée dans ce secteur devrait retenir l'attention privilégiée, raisons pour lesquelles le projet a tout fait pour essayer d'intégrer les femmes dans toutes les activités du projet. L'objectif de départ était qu'au moins la représentation des femmes soit de 30% des femmes dans toutes les activités du projet. Le constat actuel est qu'au niveau de la mobilisation, dans les pmer opérationnelles, les femmes sont représentées à 42% (47% à Byumba, 42% à Umutara, et 38% à Ruhengeri). Dans l'apprentissage des jeunes aux métiers, les femmes sont représentées à 46%. Les femmes qui ont demandé les crédits coup de pouce et l'ont obtenu sont de l'ordre de 39%. Ce pourcentage diminue fortement pour les crédits Banque Populaires, et passe à 18%. La raison à cette chute est que beaucoup de femmes hésitent à demander un crédit relativement important. Leurs entreprises restent également relativement modestes.

4.2 Impact des activités du projet sur les bénéficiaires

En général, l'impact du projet est appréciable dans son ensemble. Quelques faiblesses ont été constatées au niveau du système d'octroi des crédits en particulier, mais les actions menées par le projet sont satisfaisantes quant à l'amélioration des capacités des communautés et l'amélioration des conditions de vie de la population rurale, et cette réussite est spécialement attribuée à la qualité de l'encadrement et au dynamisme des bénéficiaires, mais aussi à la collaboration du projet avec les partenaires techniques et financiers, et en particulier avec les autorités locales et les organisations de pmer.

Selon les résultats de l'évaluation interne du projet, le constat dégagé est brièvement le suivant :

4.2.1 Au niveau de la mobilisation des producteurs

Le projet a mobilisé et consolidé 3 786 qui exercent presque à temps plein un métier générateur de revenus en dehors du secteur agricole. Il a aidé à l'organisation de ces artisans selon leurs filières de métiers, les a formé et se sont constitué en structures avec des lois et règlements qui les régissent (statuts et règlements d'ordre intérieur), avec des comités de direction et de surveillance solides. Ces structures leur ont permis de défendre leurs intérêts (reconnaissance juridique, négociation du financement et autres appuis divers, commandes des matières premières et autres produits de base, etc.), et la promotion de leurs métiers (marketing, commercialisation, etc.). De ces organisations professionnelles d'artisans, a émergé un leadership d'encadrement des activités des pmer par les bénéficiaires elles même, à savoir les conseillers d'entreprise. Le champ d'intervention de ces derniers s'étend non seulement aux pmer, mais aussi à la population environnante. Cette appropriation des activités du projet par les bénéficiaires est un signe positif de la pérennisation des acquis du projet après désengagement de celui-ci.

A travers la mobilisation, les pmer ont constitué des structures de cautionnement mutuel qui leur ont facilité l'accès aux services financiers des IF, de telle sorte que plus de 1 400 pmer qui ont bénéficié des crédits coup de pouce n'avaient aucune autre garantie que leur cautionnement mutuel.

Les activités de mobilisation ont également, à travers les journées portes ouvertes pour les jeunes, permis à plus de 2 000 jeunes non scolarisés en chômage, d'apprécier les opportunités d'apprendre les métiers sur le tas, et ont répondu massivement au programme d'apprentissage des métiers. L'activité a permis également d'approcher plus de 6 000 adultes analphabètes qui ont bénéficié du programme d'alphabétisation fonctionnelle.

Enfin, à travers les émissions radio diffusées sur les produits et services des pmer, ces dernières ont acquis la fierté de la valorisation de leurs métiers, et le marché de leurs produits s'est ouvertement élargi.

4.2.2 Au niveau des appuis apportés aux pmer

4.2.2.1 Appuis en formation

Grâce aux formations reçues en management, les pmer ont nettement amélioré le mode de gestion de leurs entreprises. Ils sont devenus capables pour plus de 80% d'entre elles de calculer le coût de revient de leurs produits, de fixer le prix de vente de la production, d'apprécier si elles travaillent à perte ou si elles réalisent des bénéfices. Elles sont capables d'élaborer elles mêmes les projets de demande de crédits, les conseillers d'entreprises sont même devenus des formateurs dans ce domaine.

Au niveau de l'apprentissage des métiers et la formation en technologie, Il y a eu diversification des métiers générateurs de revenus en milieu rural, et beaucoup de jeunes désœuvrés sont devenus actifs. Sur 2 064 lauréats apprentis, 1 319 (65%) ont des emplois rémunérés permanents. A part ce facteur de création d'emplois et de réduction du chômage en milieu rural, l'apprentissage des métiers aux jeunes a fourni une main d'œuvre spécialisée et qualifiée en milieu rural, ce qui a fortement désenclavé ce milieu.

Les pmer formées en technologies appropriées affirment pour plus de 67% d'entre elles, la qualité de leurs produits a augmenté, le niveau de production augmentée, et le marché de leurs produits élargi. Elles n'ont plus de complexe de la qualité et de la présentation de leurs produits comparés aux produits des centres urbains.

Les femmes entrepreneurs dans la transformation des produits agricoles ont fondé leurs unités de production et leurs affaires sont florissantes. Elles ont acquis un esprit d'estime de leurs entreprises de sorte qu'elles n'ont plus de complexe de présenter leurs produits dans les grands magasins alimentaires et hôtels de la capitale et autres villes du pays.

4.2.2.2 Appuis par le crédit

Pour les bénéficiaires des crédits, on a constaté que, 94% pour les crédits coup de pouce, et 92% pour les crédits Banques populaires, les fonds de crédit ont été utilisé pour l'activité à financer.

Après utilisation de ce crédit, le capital de l'entreprise a augmenté pour 83% des pmer, la valeur des matériels et équipements a augmenté pour 75% des pmer et le niveau d'épargne pour 76% des pmer, pour les crédits coup de pouce. Ces proportions pour les crédits Banque Populaires sont de 91% pour le capital, 85% pour la valeur des biens et équipements, et 71% pour l'épargne.

Par ailleurs, les bénéficiaires de ces crédits ont acquis d'autres biens divers suite aux bénéfices réalisés par l'entreprise après l'acquisition de ces crédits. Les pmer qui ont acquis ces biens sont de l'ordre de 81% pour les bénéficiaires de crédits coup de pouce, et 86% pour les bénéficiaires de crédits Banques Populaires.

4.2.3 Comparaison entre la situation initiale et la situation actuelle des pmer

Le projet n'a pas pu réaliser une enquête lors de l'achèvement du projet, mais en comparant les enquêtes récentes sur la situation initiale et la situation à ce moment (entre 1998 et 2002) pour certaines paramètres clés, on constate que le fonds de roulement de ces entreprises a augmenté pour 78 % d'entre elles, 75% des pmer ont amélioré la valeur de leurs biens et équipements, le chiffre d'affaires a augmenté pour 78% des pmer, et le pourcentage de pmer

qui ont acquis des biens issus des bénéficiaires de leurs entreprises est de 10% à Byumba, 85% à Ruhengeri, et 90% à Umutara. Le nombre d'épargnants est passé de 43% à 58% à Byumba, de 29% à 50% à Umutara, et de 26% à 64% à Ruhengeri.

Selon les résultats de l'évaluation externe, l'appréciation de l'impact du projet sur les bénéficiaires se résume comme suit :

4.2.4 Evaluation du PPPMER par l'observatoire de la pauvreté

Une étude initiée par le Programme National de Réduction de la Pauvreté, devenu par après la Direction de la Planification Stratégique et Suivi du Programme de la Réduction de la Pauvreté fin juin 2002, a donné des observations suivantes :

4.2.4.1 Points forts du projet

- Le PPPMER a contribué au renforcement des capacités et à l'amélioration des conditions de vie de la population à travers les activités non agricoles génératrices de revenus
- Les pmer ont acquis des connaissances dans les principes et pratiques de planification et de gestion de leurs activités
- Les pmer se considèrent aujourd'hui être en dehors du cercle vicieux de la pauvreté et manifestent une très grande fierté, ainsi qu'une très grande détermination à progresser économiquement et socialement
- Grâce au projet, les pmer développent progressivement un esprit d'entrepreneuriat et de cohésion sociale
- Grâce à la formation, les pmer jouent plusieurs rôles dans leurs communautés de base (leaders d'opinions et personnes ressources), cette participation communautaire accrue est le fruit d'un regain de confiance et d'estime de soi, et cela constitue un support pour la politique nationale de décentralisation
- L'apprentissage des métiers à la jeunesse désœuvrée est une contribution positive du projet, car les jeunes formés sont directement éligibles sur le marché du travail et/ou ils ont pu se créer eux mêmes des emplois
- Les pmer formateurs ont pu avoir des revenus supplémentaires à leurs activités principales grâce à l'appui du PPPMER
- L'intervention du projet par la formation et l'octroi de crédit a contribué sensiblement à la promotion de l'épargne et de l'investissement ainsi que des capacités de gestion des crédits
- Le projet a contribué à l'unité et à la réconciliation nationale :
 - En permettant à la population de connaître le lien entre la pauvreté et les conflits, ainsi que l'avantage de collaborer pour se développer
 - En organisant des voyages d'études qui favorisent les échanges entre les micro entrepreneurs à travers le pays, la crainte de l'autre disparaît au profit de la confiance et du partenariat
 - En créant des groupes de caution solidaire qui favorisent l'esprit d'entraide entre les pmer
 - En luttant contre toute forme de discrimination entre les membres dans toutes les activités, le capital social se reconstitue à la base

4.2.4.2 Points faibles du projet

- La formation

- La durée et la qualité de la formation ont été jugées insuffisantes pour pouvoir permettre aux participants d'assimiler correctement la matière dispensée
- Très peu de pmer ont bénéficié de voyages d'études et presque pas de stages de formation
- La capacité d'accueil des jeunes désirant apprendre les métiers est très limitée
- La diversification faible des métiers et l'exploitation faible des potentialités régionales

Toutes ces observations ont été tenues en compte dans les formations qui ont suivi, en fonction bien sûr des moyens du projet, et de la capacité d'accueil des formateurs dans divers métiers.

- L'accès au crédit

- Les procédures d'octroi des crédits sont jugées trop longues et coûteuses
- Les montants de crédits octroyés sont jugés insuffisants (spécialement par les associations), qu'il s'agisse des crédits coup de pouce ou des crédits ordinaires
- Les crédits ne sont pas donnés à temps, et le plus souvent, ils sont accordés quand les bénéficiaires n'en ont plus besoins (activités saisonnières)
- Les associations ne sont pas favorables à l'acquisition des crédits coup de pouce parce qu'ils sont jugés trop insignifiants pour financer leurs activités. Les crédits dont ils ont besoin exigent des garanties et des capitaux dont elles ne disposent pas
- Le manque de démarrage pour les jeunes formés en métiers
- L'absence totale de la location vente (leasing) des équipements et outillages

4.2.5 Missions de supervisions du projet

Les différentes missions de supervision du projet ont régulièrement apprécié la situation évolutive de la réalisation des activités du projet et leur impact sur les bénéficiaires. Elles ont constaté que la plupart des objectifs du projet ont été atteints avec satisfaction, avec quelques faiblesses au niveau de l'octroi des crédits, mais en général, ils ont apprécié les interventions du projet qui ont permis de recapitaliser l'économie du monde rural par la promotion du secteur informel, et la diversification des activités génératrices de revenus en milieu rural, qui ont contribué à la réduction du chômage et par conséquent à la réduction de la pauvreté en milieu rural.

4.2.6 Observations de la mission chargée d'élaboration du rapport d'achèvement

La mission a séjourné sur terrain du 30 août au 04 septembre 2004, elle a eu l'occasion de rencontrer plusieurs pmer dans divers métiers, elle s'est entretenue avec les autorités de base, les conseillers d'entreprises, les responsables des organisations professionnelles depuis le niveau secteur dans des groupements et filières de métiers, jusqu'au niveau province avec les fédérations d'artisans. De tous ces rencontres et discussions engagées avec tous les intervenants, elle a dégagé les observations ci-après :

- La mobilisation aux activités de petites et micro entreprises rurale a été une parfaite réussite, non seulement elle a touché la zone d'action du projet, mais ses effets ont porté aussi à l'extérieur de cette zone avec pleine satisfaction, surtout en matière d'alphabétisation fonctionnelle, et en organisation des pmer dans leurs filières de métiers
- Les pmer ont sensiblement amélioré leurs méthodes de travail. Presque partout, elles étaient unanimes, qu'avant leur encadrement par le PPPMER, leur façon de travailler n'avait aucun plan défini, la plupart de leurs entreprises étaient des unités de second plan, où le travail leur consacré était partiel et exécuté soit les après midi, soit les jours de marché, soit encore d'autres temps libres après les travaux agricoles. Mais actuellement, elles sont devenues très bien structurées et organisées et ont consacré leur plein temps à leurs entreprises qui sont devenues leurs métiers de profession.
- Les formations données aux pmer ont été très bénéfiques. Les bénéficiaires affirment toutes qu'elles ont fortement amélioré leur façon de travailler. Non seulement elles savent faire un calcul de rentabilité de leurs entreprises, mais aussi prendre des décisions sur des situations imposées par la modification de la structure du marché
- L'apprentissage des métiers aux jeunes a fourni au milieu rural une main d'œuvre spécialisée et compétente, qui a fortement contribué à l'augmentation de la production des entreprises existantes
- Les voyages d'études et les formations en technologie appropriées ont fait émerger en milieu rural la naissance des ateliers compétitifs au milieu urbain, avec des entrepreneurs innovants qui utilisent les équipements de leur propre fabrication, à l'exception des générateurs de courant, qui n'ont rien à envier aux mêmes équipements d'origine.
- Les femmes entrepreneurs qui transforment les produits agricoles en vins, confitures et jus manifestent un degré d'estime d'elles-mêmes très remarquable, elles sont contentes de l'évolution croissante de la qualité et de l'appréciation de leurs produits. Le marché de leur produit est florissant, le seul problème à résoudre reste au niveau de l'emballage et des étiquettes.
- Quant à la part du développement de la micro entreprise rurale dans la réduction de la pauvreté, il est nettement visible que le niveau de vie des pmer s'est nettement amélioré. Toutes les pmer contactées affirment dégager un bénéfice net mensuel de 20 000 Frw minimum, elles ont acquis des matériels et équipements plus performants, augmenté leurs stocks de matières premières, acquis des biens divers issus des bénéfices de leurs entreprises (achat ou construction des maisons d'habitation en dur ou des ateliers de travail, achat du gros et/ou petit bétail, équipement en d'autres besoins divers comme les vélos, les postes radios, etc), leur capital s'est multiplié de l'ordre de 5 pour certaines d'entre elles à plus de 20 pour les autres. Ensuite les pmer sont les fournisseurs potentiels d'emplois, elles utilisent en

moyenne ente 2 et 12 ouvriers permanents, sans compter la main d'œuvre temporaire occasionnelle ou temporelle à certaines étapes de leurs activités.

Suite à ces observations et aux doléances des pmer, la mission a donné aussi des recommandations utiles pour la suite du programme dans le PPPMER II.

- Pour la pérennisation des acquis du projet, les formations des bénéficiaires, particulièrement à travers leurs organisations professionnelles sont à renforcer, notamment les formations en technologies appropriées pour les formateurs locaux, les formations des leaders pmer en organisation des associations, en technique d'animation et de communication, en management, et en gestion des crédits.
- Le programme d'apprentissage est aussi à encourager, tout en tenant compte de la diversification des métiers, et non pas se limiter aux métiers de couture et de menuiserie qui englobent actuellement plus de 75% du programme d'apprentissage.
- Les voyages d'études et l'échange d'expérience des pmer dans le pays et même dans la région sont à encourager, et en bénéficier le maximum possible de pmer émergentes.
- L'accès des pmer aux systèmes financiers reste toujours problématique, le projet devrait continuer à approcher les institutions financières pour approfondir l'analyse des modalités d'assouplir les conditions d'accès à ce financement, particulièrement les délais entre l'introduction du dossier de demande de crédit, et l'octroi de ce crédit.
- Il faudra par ailleurs renforcer la sensibilisation des pmer à l'épargne, et l'initiation des mutuelles d'épargne et de crédit des pmer.

4.3 Facteurs intervenant dans la réussite du projet

Les facteurs qui sont intervenus pour la réussite du projet sont d'ordre diverses, mais on peut citer les plus importants

- Dynamisme et lucidité des bénéficiaires
- Cohérence et dynamisme de l'équipe du projet, depuis l'unité de coordination du projet jusqu'aux encadreurs des pmer dans les districts, les secteurs et les cellules
- Collaboration étroite entre tous les intervenants : Les Ministères partenaires techniques, les institutions financières de proximité et les Banques Populaires locales, mais en particulier les autorités administratives locales, et les organisations professionnelles de pmer
- Les recommandations et les conseils constructifs donnés par l'institution coopérante (UNOPS), lors des différentes missions annuelles de supervision du projet, et autres missions du FIDA destinées à réorienter la bonne conduite du projet.

4.4 Contraintes et problèmes rencontrés

- Le projet a démarré dans la période d'après génocide et guerre au Rwanda, le groupe cible était dépourvu de tout matériel et équipements, la case départ était presque à zéro. Cette période, généralement caractérisée par l'assistance humanitaire des différentes ONG, n'était pas favorable à l'accueil d'un projet de développement surtout expérimental comme le PPPMER
- La préparation du groupe cible par les formations diverses a été prédominante au cours des 2 premières années, et le ralentissement du financement des activités des pmer par le micro crédit a été l'objet de critique du projet par ces dernières. Ce n'est

après avoir apprécié l'importance des formations que les pmer ont constaté que c'était un passage obligatoire pour le développement de leurs entreprises.

5 Gestion administrative et financière

