

Document du Fonds international de développement agricole
Réservé à usage officiel seulement

REPUBLIQUE RWANDAISE

**PROJET POUR LA PROMOTION DES PETITES ET MICRO-ENTREPRISES RURALES
Phase 2 (PPPMER 2)**

RAPPORT DE PRÉ ÉVALUATION

Volume I: Rapport Principal

Division Afrique II
Département de la gestion des programmes

Rapport No 1435- RW
octobre 2003

Le présent document fait l'objet d'une distribution restreinte et ne peut être utilisé par les destinataires que dans l'exercice de leurs fonctions officielles. Son contenu ne peut être révélé sans autorisation du Fonds international de développement agricole (FIDA)

TABLE DES MATIERES

EQUIVALENCE MONÉTAIRE	IV
ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES	IV
CARTE DES OPERATIONS DU FIDA AU RWANDA	VI
CARTE DE LA ZONE DU PPPMER 1	VII
CARTE DE LA ZONE DU PPPMER 2	VIII
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	IX
I. INTRODUCTION	1
II. CONTEXTE DU PAYS ET DE LA PAUVRETE	1
A. Contexte général (Cf. Appendice 1)	1
B. Contexte socio-économique et financier du Pays	2
C. Situation de la pauvreté du Pays (Cf. Dossier clé no 2)	3
D. Contexte sectoriel rural	3
E. Situation de la pauvreté rurale	5
F. Aspect genre et situation spécifique des femmes (Cf. DT no 3)	6
III. CONTEXTE DE POLITIQUES (EN RAPPORT AVEC LE PROJET)	6
A. Développement économique et décentralisation	6
B. Stratégie d'éradication de la pauvreté	6
C. Programmes et projets de développement financés par les bailleurs de fonds	7
D. Conformité du PPPMER avec la politique nationale et du FIDA de développement des micro-entreprises	7
E. Conformité du PPPMER avec la politique nationale et du FIDA en matière de micro finance	8
IV. PRINCIPAUX ACTEURS IMPLIQUES DANS LE DEVELOPPEMENT DES PMER	8
A. Principaux acteurs (Cf. Dossier clé no 6)	8
B. Gouvernement local décentralisé	8
C. Agences ministérielles impliquées dans la mise en œuvre du Projet	9
D. Banques et autres institutions bancaires	10
E. Organisations des pmer et autres organisations de base	12
F. Prestataires de services externes (PSE) privés et du monde associatif	12
G. Collaboration avec les projets (Cf. Dossier clé no 5; Appendice no 2)	12
V. RESUME DU COSOP ET LEÇONS TIREES DES EXPERIENCES	13
A. Stratégie du FIDA	13
B. Opérations du FIDA au Rwanda (Cf. Dossier clé no 5, et Appendice 2)	13
C. Leçons tirées des expériences du FIDA et des autres bailleurs de fonds au Rwanda	14
VI. IDENTIFICATION DU PPPMER	15
A. Étapes de la préparation et la mise en oeuvre du Projet	15
B. Clôture du premier Projet PPPMER	16
C. Second PPPMER	16
VII. JUSTIFICATION DU PPPMER2	16
A. Etat actuel du développement des petites et micro-entreprises rurales (pmer) au Rwanda	16
B. Justification du Projet	17
C. Contraintes à vaincre dans le développement des petites et micro-entreprises rurales	17
VIII. OBJECTIFS, STRATEGIE ET CONCEPTION DU PPPMER2	19
A. Objectifs du PPPMER2	19
B. Stratégie et conception du Projet	19
IX. ZONE DU PROJET ET GROUPES CIBLES	22

A. Zones du Projet	22
B. Groupes cibles du Projet	23
X. COMPOSANTES DU PROJET	25
A. Description générale du Projet	25
B. Description détaillée du Projet	25
XI. ORGANISATION ET GESTION	40
A. Agence d'exécution nationale	40
B. Institution coopérante	41
C. Coordination et gestion du Projet	41
D. Mise en oeuvre des composantes	42
E. Suivi et évaluation (SE)	46
XII. COÛTS ET FINANCEMENT DU PROJET	48
A. Coûts et financement du Projet	48
B. Fonds de contrepartie et statut dans le PIP	49
C. Passation des marchés, décaissements, comptabilité, rapports et audit	49
XIII. BÉNÉFICES, JUSTIFICATION ET RISQUES	51
A. Bénéfices et bénéficiaires	51
B. Situation et impact sur l'environnement.	52
C. Genre, nutrition, et sécurité alimentaire	52
D. Analyse économique et financière	53
E. Risques	55
F. Caractéristiques innovantes	55
XIV. PROCHAINES ÉTAPES	55

Tableaux

Tableau 1: Principaux indicateurs socio-économiques en 2001	3
Tableau 2. Regroupement des provinces par zone	40
Tableau 3. Création d'antennes et activités	40
Tableau 4: Echéancier de mise en œuvre	43
Tableau 5: Répartition des coûts par composante	48
Tableau 6: Analyse financière des activités sélectionnées (000'Frw)	54
Tableau 7: Estimation des activités par type et par an pour le calcul du (TRE)	54

Encadrés

1. Appui aux femmes, leçons à tirer des expériences du PPPMER 1
2. Promotion des productions locales des pmer
3. Processus et désengagement de la micro finance
4. Proposition d'un Projet de promotion des pmer dans la zone tampon du Parc des volcans (PZTPV)

Organigrammes

1. Organigramme du Projet
2. Relations entre partenaires du Projet
3. Organigramme de la Composante 3

ANNEXES

Dossiers clés

1. Cadre logique
2. Pauvreté rurale et problèmes à résoudre. Priorités du Gouvernement et du FIDA. (Adaptation COSOP)
3. Besoins prioritaires des groupes cibles et propositions du Projet. (Adaptation COSOP)
4. Matrice des relations institutionnelles. (Adaptation COSOP)
5. Opérations des bailleurs de fonds et potentiel de partenariat entre donateurs. (Adaptation COSOP)
6. Analyse (matrice) détaillée des acteurs pour la mise en œuvre du PPPMER 2.

Appendices

1. Données de base sur le Pays et indicateurs. (Country Basic Data and Indicators). (Adaptation COSOP)
2. Projets du FIDA. (Adaptation COSOP)
3. Tableau récapitulatif des activités du Projet
4. Notion de pmer et critères d'éligibilité des pmer
5. Indicateurs de suivi et d'évaluation du Projet
6. Tableau comparatif des approches du PPPMER 1 et du PPPMER 2

Documents de travail

1. Diagnostic participatif pour la planification (DPP)
2. Groupes cibles du Projet, pmer cibles, PSE et CE.
3. Femmes et relations inégalitaires entre genre dans le développement au Rwanda rural.
4. Renforcement des capacités des intervenants du Projet
5. Renforcement des OP
6. Caractéristiques et développement des pmer
7. Commercialisation des productions de pmer
8. Appui au développement durable des services financiers aux pmer
9. Organisation et gestion du Projet
10. Coûts du Projet – Tableaux COSTAB
11. Analyse économique et financière
12. ESSN
13. Bibliographie

Divers

1. Lettre du Secrétaire d'état chargé de la lutte contre le SIDA et les autres maladies en rapport

EQUIVALENCE MONETAIRE

1 USD = 500 Francs rwandais (FRw)

1 Fr = 0,002 USD

Poids et mesures: Système métrique
Année fiscale: 01 janvier au 31 décembre

ABREVIATIONS ET ACRONYMES

ALP	Animateur local du Projet
AT	Appui technologique
BNR	Banque nationale du Rwanda
BP	Banque populaire
BRD	Banque rwandaise de développement
CCC	Coordination, coopération et complémentarité
CDC	Comité de développement communautaire
CE	Conseiller d'entreprise
CEPEX	Central Public Investment and External Finance Bureau
CER	Conseillers d'entreprises rurales
CFP	Centres financiers de proximité
CFE	Centre financier d'entrepreneurs
CNCP	Comité national de coordination du Projet
CNP	Comité national de pilotage
COSOP	Country Strategic Opportunities Paper
DPP	Diagnostics participatifs de planification
DRF	Demande de retrait de fonds
FAT	Fonds d'appui technologique
FE	Formateur d'entreprise (FE)
FCF	Fonds communal des femmes
FIDA	Fonds international pour le développement agricole
FRSP	Fédération rwandaise du secteur privé
Frw	Franc rwandais
GDR	Gouvernement du Rwanda
GEF	Global Environment Facility
GTZ	Agence allemande de coopération
IMF	Institution de micro finance
IRST	Institut de recherches scientifiques et technologiques
KIST	Kigali Institute of Science and Technology
PPMER	Projet pour la promotion des petites et micro-entreprises rurales
MG	Mécanisme global
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, de l'information et des affaires sociales
MINECOFIN	Ministère des finances et de la planification économique
MINICOM	Ministère du commerce, de l'industrie, de la promotion des investissements, du tourisme et des coopératives
MINAGRI	Ministère de l'agriculture, de l'élevage et des forêts
MINISANTE	Ministère de la santé
MINITERE	Ministère des terres, de la réinstallation et de l'environnement
ONG	Organisation non gouvernementale
OP	Organisation professionnelle
ORN	Office rwandais de normalisation

Projet pour la promotion des petites et micro-entreprises rurales - seconde phase (PPMER 2)
Rapport de pré évaluation

PDCRE	Projet de développement des cultures de rente et d'exportation (projet FIDA)
PDRB	Projet de développement rural de Byumba (Projet financé par le FIDA)
PDRCIU	Projet de développement des ressources communautaires et des infrastructures de l'Umutara (projet FIDA)
PGERB	Projet de gestion des espaces ruraux de Buberuka (Projet financé par le FIDA)
PICG	Programme international de conservation des gorilles
PMER	Petites et micro-entreprises rurales
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PPMER	Projet pour la promotion des petites et micro-entreprises rurales (Projet financé par le FIDA)
PSE	Prestataire de service externe
PTBA	Programme de travail et budget annuel
PZTPV	Projet d'appui au développement des pmer de la Zone tampon du Parc des volcans
RDC	République démocratique du Congo
SC	Steering Committee
SE	Suivi et évaluation
TDR	Termes de référence
TRC	Technical Review Committee
UBPR	Union des banques populaires du Rwanda
UCP	Unité de coordination du Projet
UCT	Union des caisses des travailleurs du Rwanda
UFEP	Unité de facilitation de l'exécution des projets FIDA
UNOPS	Bureau des services d'appui aux projets des Nations unies
UNR	Université nationale du Rwanda
USD	Dollar des Etats unies
WWF	World Wild Live Fund

CARTE DES OPERATIONS DU FIDA AU RWANDA

CARTE DE LA ZONE DU PPPMER 1

CARTE DE LA ZONE DU PPPMER 2

RESUME EXECUTIF

Introduction

1. Le Gouvernement du Rwanda (GDR) a demandé au FIDA de financer un deuxième Projet pour la promotion des petites et micro-entreprises rurales (PPMER 2). Le Projet devra œuvrer pour la création d'un cadre de référence pour le développement des organisations professionnelles en appui aux pmer, et la définition d'une politique nationale dans le domaine du développement de ce secteur. Le principe de base qui devrait guider toutes les actions est la pérennisation du processus d'appui et de développement des pmer, ainsi que la possibilité de désengagement progressif du Projet des activités conduites au cours de la deuxième phase. Le présent Rapport concerne la pré évaluation du Projet et doit servir de base pour les négociations du Projet, entre le GDR et le FIDA.

Contexte et pauvreté

2. Le Rwanda couvre 26.338 km² (8,0 M hbts en l'an 2001) et est un pays enclavé, situé en Afrique centrale à l'Est de la grande Fracture africaine, au Sud de l'Équateur. Prenant en considération le faible taux d'urbanisation et le caractère rural de la plupart des bourgs, on peut estimer que 90% de la population hors Kigali, c'est à dire 7,2 millions de personnes vit en milieu rural d'où elle tire ses principaux revenus. Après les événements de 1994, le Rwanda a repris la difficile route de la reconstruction de la démocratie et de la bonne gouvernance. Si le taux de croissance de la population est maintenu au niveau actuel de 2,9% , la population du Rwanda aura doublé dans un peu moins de 25 ans et la densité actuelle (an 2001) de 304 personnes/ km² sera portée à plus de 630 habitants/ km². Les crises socio-politiques entre 1990 et 1994, ont eu des répercussions économiques négatives et profondes autant dans les villes que dans les campagnes. En 1995, le pays était plus pauvre qu'il ne l'était en 1989. Les activités dans le secteur des finances ont été fortement atteintes mais ont repris rapidement dès 1995. Cependant, globalement les institutions bancaires s'intéressent peu au monde rural, en raison du coût élevé des transactions avec une clientèle dispersée dont les revenus sont faibles. Des institutions financières diverses telles que les ONG, des coopératives etc. interviennent souvent sans avoir l'expérience et la formation nécessaires.

3. La pauvreté est un phénomène structurel au Rwanda depuis des décennies et a sévèrement empiré pendant le génocide de 1994. La proportion des ménages vivant en dessous du seuil de pauvreté était estimée à 45% en 1985, 78% en 1994 et 60% en 2001. Dans le domaine social, il y a eu une détérioration sévère des indicateurs de santé, avec une mortalité infantile qui est passée de 12,0% en 1990 à 12,4% en 1999. Pour les adultes, la mortalité est passée (1980 à 1999) de 50,3% à 57,8% pour hommes et de 40,9% à 52,7% pour femme. Globalement, la population vit dans un état de pauvreté très prononcée. Si le niveau national du PIB se situe à environ 230 USD / habitant, en milieu rural il ne devrait pas atteindre 100 \$EU. Par ailleurs, de nombreuses familles surtout en milieu rural, se sont retrouvées sans hommes et nombre d'exploitations sont actuellement dirigées par des femmes ou des jeunes, voire même des enfants. Aussi, l'Armée rwandaise a accéléré la démobilisation et de nombreuses personnes (surtout des jeunes) sont retournées dans leurs villages d'origine augmentant sensiblement le nombre des sans emplois. On peut évaluer le nombre de ménages, vivant en milieu rural à quelques 1,5 millions. Une grande partie de la population rurale, surtout celle n'ayant pas accès aux ressources naturelles, n'aura pas accès aux biens de consommation élémentaire, si de nouvelles opportunités ne leur seront pas offertes pour diversifier et/ou améliorer les revenus. Une des rares opportunités en milieu rural est la promotion de petites et micro-entreprises agricoles non traditionnelles ou hors exploitations.

Impact du HIV / SIDA

4. L'impact du SIDA est dévastateur sur la société entière, en raison de son effet sur la population adulte et active, créant de nouvelles dépendances et mettant en danger aussi bien le développement

humain qu'économique. Selon le Ministère de la santé, la prévalence du SIDA au Rwanda est estimée entre 8,7% en milieu rural et 13,4% en milieu urbain. Il est estimé que 400.000 adultes sont actuellement infectés par le virus et que 5 à 10% développent la maladie chaque année. A cet effet, le Gouvernement a développé une stratégie multi-sectorielle de lutte contre le SIDA s'étendant sur 5 ans et dont le coût a été estimé à US\$ 68 millions.

Aspect genre et situation spécifique des femmes

5. Les femmes représentent 53% de la population et vivent dans des conditions d'extrême précarité. Elles pâtissent plus que les hommes de la dégradation des conditions de vie dans la mesure où cette dégradation entraîne pour elles un alourdissement des tâches domestiques et de plus grands efforts pour assurer la survie familiale. Plus de 65% d'entre elles font partie de la population active. Les contraintes entravant l'amélioration du statut féminin sont nombreuses: (i) sociales (surexploitation féminine, faiblesse éducative, mauvais état de santé, maternités multiples); (ii) économiques et financières, (iii) juridiques, (iv) exclusion des instances de décision et de gestion communautaire.

Politique gouvernementale de développement économique

6. L'objectif du GDR en matière de politique économique est de désengager l'état de ses fonctions de producteur économique et de contrôle bureaucratique des activités privées pour se consacrer sur ses missions essentielles: lutte contre la pauvreté, santé de base, éducation primaire, sécurité intérieure et entretien des infrastructures. En parallèle, le GDR s'est engagé dans un processus de décentralisation de l'administration et est actuellement en train de développer des actions pour allouer les pouvoirs et les responsabilités entre les niveaux central, provincial et de district.

Conformité du PPPMER avec la politique nationale et du FIDA de développement des pmer

7. La stratégie du développement du Rwanda telle que définie dans le document « Vision 2020 » indique entre autres, comme objectifs clés: la transformation de l'économie rurale, le développement des services et des entreprises, le développement des ressources humaines, le développement et la promotion du secteur privé, et la réduction de la pauvreté. Ces objectifs font partie intégrante de ceux du PPPMER 1 et devront être renforcés et complétés par le PPPMER 2. Il en est de même avec la politique du FIDA en matière du développement des pmer. En effet, le Conseil d'administration du FIDA a approuvé en avril 2003, son document de politique en matière d'appui à l'entreprise rurale (Rural Enterprise Policy Paper). Ce dernier met l'accent sur quatre axes stratégiques pour la promotion de la pmer: (i) l'accès à des services financiers appropriés; (ii) l'accès aux services non financiers; (iii) l'accès aux marchés; et (iv) l'amélioration du cadre institutionnel et réglementaire de la pmer.

Conformité du PPPMER avec la politique nationale et du FIDA en matière de micro finance

8. Le Projet renforce la mise en œuvre de la politique du Gouvernement dans le domaine de la micro finance, en intervenant à l'éducation des clientèles rurales pauvres, et la promotion d'activités génératrices de revenus, qui rapprochent ces cibles des conditions d'accès aux services financiers. Le Projet illustre aussi la mise en œuvre des axes stratégiques du FIDA en matière de finances rurales: par une forte participation des bénéficiaires et le renforcement d'institutions capables d'atteindre les plus pauvres.

Stratégie du FIDA

9. Les principaux défis pour les activités du FIDA au Rwanda sont directement liés aux: (i) pauvreté rurale; (ii) faibles capacités des organisations paysannes et des institutions gouvernementales et non gouvernementales pour gérer et/ou appuyer le développement à la base; et (iii) décapitalisation du potentiel productif et la sévérité de la dégradation des ressources naturelles. Sur cette base, le FIDA a défini trois lignes de conduite stratégique pour les projets qu'il aura à

financer: (i) s'appuyer sur le développement institutionnel pour assister le processus global de décentralisation et s'assurer que les groupes cibles du FIDA peuvent entièrement exploiter les opportunités offertes par la nouvelle approche; (ii) exploiter tous les moyens possibles pour accroître les revenus des pauvres ruraux à travers les activités agricoles et non agricoles, en se focalisant sur les nouvelles voies de génération et de vulgarisation des innovations technologiques, ainsi que le développement des services financiers ruraux durables; et (iii) se focaliser sur les synergies potentielles avec l'ensemble des projets FIDA. Tenant compte des axes stratégiques du COSOP, le cadre stratégique de l'assistance du FIDA au Rwanda pour les quatre ans à venir concernera entre autres: (i) l'expansion ou la réplique des activités de petites et micro-entreprises rurales; (ii) le développement des marchés financiers ruraux durables; et (iii) l'appui aux institutions de micro finance capables de répondre aux besoins financiers des petites entreprises. Le PPPMER 2 se situe dans le cadre de cette politique du FIDA.

Opérations du FIDA au Rwanda

10. En 2001, sept projets étaient en cours au Rwanda, parmi lesquels quatre ont été clôturés en fin 2001: le Projet de développement agricole de Gikongoro - PDAG (232-Rwanda), le Projet de développement rural de Byumba - DRB II (264-Rwanda), le Programme socio-sanitaire (BSF-BG-020), et le Programme de réhabilitation et des rapatriés du Rwanda - PRRR (Don no 377-Rw). Le Projet pour la promotion des petites et micro-entreprises rurales -PPPMER (411-RW), et le Projet de gestion des espaces ruraux de Buberuka - PGERB (314-Rwanda) après les revues à mi-parcours qui ont eu lieu respectivement en mars et en juillet 2001 sont prolongés jusqu'en fin 2003 et 30 juin 2004. Le Projet de développement des ressources communautaires et des infrastructures de l'Umutara -PDRCIU (537-RW, signature de l'Accord de prêt le 07 juin 2000) a débuté ses activités en janvier 2001. Un Projet PDRCIU "jumeau" pour couvrir les districts non couverts de la Province d'Umutara a été évalué en fin 2001, approuvé par le Conseil d'administration du FIDA en décembre 2001. La signature de l'Accord du prêt a eu lieu le 28 mars 2002 et entrée en vigueur en octobre 2002). Un Projet de développement des cultures de rente et d'exportation (PDCRE) a été évalué en fin 2002, approuvé par le Conseil d'administration du FIDA en décembre 2002. La signature de l'Accord du prêt a eu lieu le 07 février 2003.

Leçons tirées des expériences du FIDA et des autres bailleurs de fonds au Rwanda

11. Les principales leçons, tirées depuis la réactivation des opérations du FIDA au Rwanda en 1996, principalement du PPPMER 1, sont ci dessous présentées.

12. **Cibles.** Pour avoir un réel impact dans la lutte contre la pauvreté rurale, les projets de développement doivent porter une attention particulière à l'appui aux groupes cibles parmi les plus démunis, plus particulièrement aux femmes, aux jeunes, aux ruraux sans terre, et aux familles touchées par le SIDA.

13. **Coordination et complémentarité des actions.** Il est très important de porter une attention sur la coordination et la complémentarité des efforts dans le développement rural, tant au niveau local que provincial et national. La décentralisation donne de nouvelles opportunités autant au niveau des échelons du gouvernement local, de la société civile et des communautés, que des ONG et des entreprises privées à travers des contrats.

14. **Approche participative.** Une des conditions de succès des activités de développement à la base est la flexibilité de l'approche participative et la réponse à la demande. Un des facteurs de succès du PPPMER 1 a été l'approche centrée sur l'amélioration de l'existant. Dans le nouveau Projet cette approche sera complétée par un appui à la création de nouvelles pmer.

15. **Renforcement des capacités.** La formation des bénéficiaires en général s'est avérée encourageante dans le processus de renforcement des capacités des acteurs du développement. Le renforcement des capacités doit être étendu à l'ensemble des partenaires au développement des pmer autant au niveau local, provincial que national.

16. **Technologies.** Le développement des technologies appropriées pour les pmer nécessite une nouvelle approche pour la génération et le transfert de technologies qui réponde à la demande des entrepreneurs.

17. **Commercialisation.** La commercialisation est un des facteurs clé du développement des pmer. Plus d'attention devra être portée sur: (i) la disponibilité des informations sur les marchés et les technologies; (ii) les infrastructures nécessaires pour réduire les coûts de transport; (iii) des mesures pouvant accroître le pouvoir de négociation avec les commerçants.

18. **Micro finance.** Dans le contexte actuel du développement de la micro finance, il apparaît: (i) que malgré la brièveté de l'expérimentation du volet micro finance du PPPMER 1, il y a eu un impact positif du développement de la micro finance sur le développement des pmer; et (ii) qu'il faut gérer avec souplesse les différentes opportunités qui s'offrent, et donner de la flexibilité dans le choix du niveau de généralisation des solutions proposées. L'apparition récente d'un cadre législatif et réglementaire adapté à la micro finance, permet de sécuriser une collaboration durable avec des institutions capables de mobiliser l'épargne, et de diversifier leur offre de crédit en direction des plus démunis.

19. **Pérennisation des activités.** Les perspectives de la pérennisation des activités de la majeure partie des projets de développement sont actuellement en général encore faibles. Il en est de même pour le PPPMER 1. Il est donc nécessaire de formuler une approche transparente sur le désengagement futur du PPPMER 2 et la durabilité des pmer. Dans ce cadre, le Projet devra appuyer la création des compétences locales dans tous les domaines de la planification, formation, mise en œuvre, gestion, organisation et négociation.

Justification du PPPMER 2

20. Le Projet entre dans le cadre de la politique du Gouvernement et du FIDA, qui est l'allègement de la pauvreté, l'amélioration de la sécurité alimentaire, l'augmentation des revenus des populations rurales pauvres, la gestion durable des ressources naturelles et la politique dans le domaine du développement des pmer. Il permettra: (i) au MINICOM de renforcer la lutte contre la pauvreté dans les secteurs secondaires et tertiaires en milieu rural; (ii) de contribuer à la bonne gouvernance en renforçant la capacité de gestion au niveau de l'Etat (niveau central et local); (iii) d'articuler les investissements ruraux avec l'élaboration d'un cadre de politiques adéquat; (iv) de consolider la capacité nationale de réponses aux problèmes de développement dans les zones rurales. Le Projet devrait permettre d'appuyer les groupes les plus défavorisés en leur donnant des opportunités pour générer des revenus, en réponse à leurs attentes.

Objectifs du PPPMER2

21. Les objectifs généraux du Projet sont de fournir un appui direct aux pmer en accordant une priorité à celles développées par les pauvres, de constituer un cadre de référence pour le développement des organisations professionnelles en appui aux pmer, et de contribuer à la définition d'une politique nationale dans le domaine du développement de ce secteur. Le principe de base qui devrait guider toutes les actions est la pérennisation du processus d'appui et de développement des pmer, ainsi que la possibilité de désengagement progressif du Projet des activités conduites au cours de la deuxième phase.

22. Les objectifs spécifiques seront: (i) la promotion des pmer, et d'un réseau d'OP, dont les corps de métiers et les fédérations, capables de répondre aux besoins des cibles du Projet en tenant compte des groupes sociaux les plus démunis; (ii) la promotion, l'amélioration de la productivité et de la performance des pmer par un accès durable des petits et micro-entrepreneurs ruraux, aux services non-financiers; (iii) la promotion de technologies appropriées, la recherche de standards minimum de qualité et une meilleure pénétration des marchés; (iv) l'accès aux services financiers adaptés aux différents besoins de financement; (v) l'amélioration du cadre institutionnel et réglementaire des pmer.

Stratégie

23. **Durée du Projet.** La durée du Projet est prévue pour une période de sept (07) ans, divisée en trois phases: (i) première phase de deux ans de mise en place, (ii) seconde phase de trois ans d'expansion, de réplication, de consolidation et (iii) une troisième phase de deux ans de désengagement progressif du Projet. Dans la zone du PPPMER 1, la phase de désengagement du Projet sera de deux ans à partir de la première année.

24. **Démarche participative.** La démarche participative sera basée sur l'implication des bénéficiaires à partir des diagnostics participatifs de planification, jusqu'à la gestion, le suivi et l'évaluation des pmer. La démarche nécessitera: (i) un diagnostic participatif pour déterminer les priorités des bénéficiaires; (ii) un ciblage des bénéficiaires dynamiques, dont les plus pauvres et les groupes vulnérables (femmes, jeunes, familles vulnérables du SIDA); (iii) une formation en organisation, technologie et calcul; et (iv) des appuis techniques et financiers qui tiennent compte des besoins réels de la clientèle des pmer. Le Projet cherchera un équilibre entre l'appui aux pmer existantes, pour améliorer leurs performances, et l'appui à la création de nouvelles pmer, pour déclencher un processus durable de développement des pmer à moyen et à long terme.

25. **Ciblage.** Le ciblage fera partie intégrante des activités de sensibilisation et de mobilisation des acteurs du développement des pmer. La sensibilisation permettra d'atteindre un ensemble large de population dans laquelle une attention particulière sera portée aux groupes cibles (femmes, jeunes, ruraux sans terre, familles vulnérables du SIDA). Les représentants des groupes cibles devront constituer au moins 30% des participants au diagnostic pour la planification participative et 30% des pmer (nouvelles ou à renforcer) validées leurs seront réservées. Une des premières étapes dans le renforcement des capacités de la population rurale passera par l'alphabétisation qui constituera l'outil de base pour les groupes cibles, pour les formations ultérieures nécessaires à leur auto-promotion. Elle sera dispensée prioritairement aux groupes cibles, en accordant une attention particulière aux femmes, généralement moins alphabétisées, et aux jeunes. Le Projet collaborera très étroitement avec le Ministère de la santé, notamment avec la Commission nationale de lutte contre le SIDA et les autres intervenants (institutions confessionnelles, ONG, etc.) pour lutter contre la propagation de ce fléau. Il répondra à la situation sociale des familles atteintes du SIDA, en favorisant la création et le développement des pmer à leur profit.

26. **Approche genre.** La transversalité de l'approche genre sera appliquée à toutes les composantes du Projet. Une attention particulière sera portée aux femmes dans les instances de prise de décisions pour atteindre un minimum de 30% dès le début des activités du Projet.

27. **Rôles des services techniques.** Les conseillers d'entreprises rurales (CER) seront les intervenants les plus importants du Projet au niveau des secteurs. Leur rôle sera polyvalent à toutes les étapes des activités du Projet à partir de la sensibilisation, l'organisation et animation du DPP, le ciblage des plus démunis, la préparation des documents de faisabilité des pmer, l'appui à la mise en œuvre des pmer jusqu'au désengagement.

28. **Coordination, coopération et complémentarité (CCC).** Le Projet veillera à la coordination, coopération et complémentarité (CCC) des actions avec l'ensemble des intervenants en milieu rural,

pour éviter des concurrences, des superpositions d'actions ou des différences d'approche incompatibles avec celles des autres intervenants.

29. **Désengagement du Projet.** Le renforcement des capacités des organisations professionnelles (OP) et la contractualisation de la mise en œuvre des activités du Projet, viseront la prise en charge progressive des activités du Projet par les organisations professionnelles et les opérateurs privés, pour assurer un désengagement sans rupture des activités.

30. **Politique nationale pour le développement des pmer.** Au niveau national, le Projet fournira un appui au Ministère de tutelle dans le cadre de l'élaboration d'une politique nationale pour le développement des pmer. L'objectif sera de renforcer les capacités du Gouvernement et de créer un cadre de politique et de législation, ainsi qu'un environnement institutionnel, qui peuvent piloter et appuyer le développement des pmer au Rwanda. Il s'agira de commencer par l'organisation d'une plateforme de concertation, qui devrait évoluer vers un mécanisme permanent d'appui au développement des pmer dans le Pays, plus spécifiquement pour les pauvres ruraux.

Zones du Projet

31. **Zone du PPPMER 1.** La zone du premier Projet a couvert la majorité des trois provinces (Byumba, Ruhengeri, Umutara), au total 16 districts sur 28 (sur 98 districts dans le Pays). La population totale de la zone est de 860.000 habitants couvrant sur 28 districts une superficie d'environ 6.000 km². Au total, le nombre de pmer assistées par le Projet dépasse 3000.

32. **Critères d'intervention territoriale pour le PPPMER 2.** Trois critères ont été proposés pour le choix des provinces: (i) forte probabilité de la pérennisation des acquis après le Projet; (ii) dynamisme et sollicitation des bénéficiaires; et (iii) vulnérabilité et importance des groupes cibles. Les secteurs et les cellules seront choisis en fonction: (i) du potentiel en développement des pmer et commercial; (ii) de la présence d'associations de pmer ou d'OP, en particulier de femmes, et de leur dynamisme; et (iii) de la contiguïté des associations pour limiter les frais et temps de déplacement au sein d'un même district.

33. **Zone du PPPMER 2.** Le Projet sera pour le long terme d'envergure nationale, complémentaire aux autres projets du FIDA et aux autres intervenants en milieu rural. Il assurera, en collaboration avec les autres intervenants une couverture progressive du Pays et portera une attention sur un transfert programmé des responsabilités aux organisations professionnelles et aux opérateurs privés. Le Projet aura quatre types de stratégies selon les zones: (i) de désengagement du PPPMER 1 (provinces de Ruhengeri, Byumba et Umutara); (ii) de complémentarité avec le Projet de développement des cultures de rente et d'exportation (PDCRE/FIDA) dans les provinces de Kibungo et Kigali Ngali; (iii) Zone côtière du Lac Kivu (province de Kibuye, Gisenyi et Cyangugu); et (iv) de coordination, coopération et complémentarité (CCC) des activités avec l'ensemble des partenaires des provinces de Butare, Gikongoro et Gitarama.

Groupes cibles du Projet

34. Les principales cibles du Projet seront les personnes, associations, ayant un esprit d'entreprise, dynamiques, voulant se lancer dans le développement des pmer, avec une attention particulière aux groupes particulièrement vulnérables, qui sont: (i) les femmes; (ii) les jeunes ruraux déscolarisés; (iii) les enfants, orphelins, chefs de famille; (iv) les pauvres ruraux sans terre; (v) les familles affectées par le SIDA; et (vi) les démobilisés de l'armée. Les cibles pmer seront essentiellement des entreprises familiales ou individuelles, et des micro et petites entreprises associatives (avantages associatifs pour les producteurs) opérant dans le même domaine. Les statuts de certains de ces regroupements sont à rédiger. Les cibles du Projet seront distinguées selon trois (3) sous-groupes opérationnels: pmer de survie, pmer émergentes, et pmer en croissance.

Composantes du Projet

Composante 1. Renforcement des capacités des intervenants. Coût de base: 1,96 M USD.

35. Son objectif sera triple et consistera (i) à renforcer et à consolider les capacités des petits et micro entrepreneurs ruraux ainsi que celles de leurs organisations professionnelles, dans les domaines de la planification, de la mise en oeuvre et de la négociation avec les partenaires potentiels; (ii) à oeuvrer au développement et à la structuration de services d'appui conseil durables marchands orientés vers la pmer; et (iii) à appuyer le MINICOM dans l'organisation d'une plateforme de concertation qui devrait évoluer vers un mécanisme permanent d'appui aux pmer dans le Pays. Les conseillers d'entreprise rurale (CER) devront constituer une interface entre la clientèle des pmer et l'ensemble de la gamme et prestataires de services d'appui financiers et non financiers disponibles au niveau local et national. Le rôle des formateurs d'entreprise (FE) sera recentré vers leur domaine spécifique d'excellence, la formation pratique des apprentis par corps de métier (menuisier, couturier, tisseur, etc.).

36. Le Gouvernement a un rôle essentiel à jouer dans la création d'un environnement politique et législatif et pour fournir des incitations nécessaires afin d'encourager les institutions financières et non financières du secteur privé pour étendre leurs services au développement des pmer dans les zones rurales. Le Projet donnera un appui dans ce domaine au MINICOM.

Sous-composante 1: Sensibilisation et mobilisation des acteurs du développement des pmer. Coût de base: 0,27 M USD.

37. Des actions de sensibilisation et de mobilisation seront entamées dès la 1ère année du Projet pour préparer la mise en place des activités. Cette phase de sensibilisation et de mobilisation (diagnostic participatif) aura pour résultats de fournir une meilleure connaissance du Projet auprès des autorités locales, des partenaires techniques (les prestataires de services externes) et des communautés bénéficiaires qui y seront impliqués. Les principales actions seront: la sensibilisation, le ciblage, le diagnostic pour la planification participative (DPP), la validation des pmer, l'organisation de journées portes ouvertes, et la formation des responsables des comités de base.

Sous-composante 2: Renforcement des capacités des pmer, des OP et des PSE. Coût de base 1,33 M USD.

38. Les activités auront lieu sur deux axes: (i) des pmer individuelles et des associations, pour lesquelles il s'agira de renforcer leurs capacités entrepreneuriales et organisationnelles et de les appuyer dans l'élaboration du cadre juridique de leurs associations (alphabétisation fonctionnelle, appui aux femmes chargées d'enfants, consolidation des associations de pmer, structuration des groupes de caution solidaire, visites d'échanges d'expériences, information/documentation); et (ii) des corps de métiers, des fédérations et des PSE, auxquels le Projet fournira un appui dans le renforcement de leurs capacités d'organisation, de gestion et de négociation, pour assurer la relève du Projet sans rupture d'activités.

Sous-composante 3: Appui à la création d'un cadre politique et législatif national pour le développement des petites et micro-entreprises rurales. Coûts de base: 0,36 M USD.

39. Le Projet financera l'organisation par le MINICOM d'une plateforme de discussion ainsi que des études nécessaires pour l'élaboration d'une politique de développement des pmer et de la législation correspondante. La première étape du travail sera (avec l'appui de consultants nationaux ou internationaux, si nécessaire) la préparation d'une version provisoire du Cadre stratégique de la politique et de la législation pour le développement des pmer au Rwanda. Cette version comprendra un ensemble de propositions constituant un tout cohérent pour le développement des pmer, et fera objet de discussion de la Plateforme de concertation dont le rythme de réunions sera fonction des problèmes à résoudre. Des études et enquêtes pourront compléter la concertation. Ainsi aura lieu l'initiation d'un

dialogue sur la politique du Gouvernement sur le développement des pmer et le renforcement des capacités du MINICOM, le but final étant d'évoluer vers un mécanisme permanent d'appui aux pmer du Pays.

Composante 2: Appui aux petites et micro-entreprises rurales (pmer). Coût de base: 6,3 M USD.

40. Il s'agit d'appuyer le développement des pmer pour la génération de revenus supplémentaires aux populations rurales. Cette Composante sera focalisée sur la professionnalisation et la dynamisation des différents groupes cibles du Projet, à travers la formation en management et technique, et l'appui/conseil en commercialisation. Il s'agit d'appuyer la promotion de l'esprit d'entreprise, d'améliorer la compétitivité des pmer, d'accroître leurs capacités de gestion et de les moderniser dans le but de générer des revenus. De plus, la demande croissante des services au Rwanda peut générer un nombre élevé d'auto-emploi, mais également contribuer à la création d'emplois additionnels dans des domaines tels que le commerce de détail, les ateliers de réparation, l'artisanat de production et services, etc.

Sous-composante 1. Appui à la formation en gestion et technique. Coût de base: 2,19 M USD.

41. La formation sera donnée dans les domaines suivants: (i) en management (gestion/comptabilité élémentaires pour doter les pmer d'une part, des connaissances de base leur permettant d'organiser leur travail et d'acquérir les capacités de tenir des livres comptables, de calculer le coût de revient, les pertes et profits etc; préparation de projets et gestion des crédits pour doter les pmer, des capacités d'élaboration des projets bancables et de bonne gestion des crédits alloués; esprit d'entreprise pour permettre aux petites et micro-entreprises rurales d'améliorer leurs capacités entrepreneuriales; et (ii) formation technique (programme d'apprentissage; stages de perfectionnement; formation technique des pmer; voyages d'études au Rwanda et/ou à l'étranger).

Sous-composante 2: Appui à la commercialisation. Coût de base: 0,75 M USD.

42. L'appui à la commercialisation comprendra plusieurs actions dont: (i) l'organisation des producteurs pour lutter contre la concurrence incontrôlée et fixer un prix de vente minimum; et (ii) l'initiation en politique commerciale par une formation donnée aux pmer les plus performantes pour leur permettre de mieux commercialiser leurs produits (recherche de mesures standard pour certains produits, innovation pour diversifier les produits, et les emballages, mise en place d'une politique de prix, amélioration de la distribution et de la publicité). Par ailleurs, le Projet appuiera les organisations professionnelles dans l'organisation d'un système d'information commerciale pour les pmer.

43. La construction de halls d'exposition dans les districts et les provinces permettra aux artisans de promouvoir leurs produits sur le marché. Ces halls, qui seront plus importants au niveau provincial, auront une fonction essentiellement commerciale mais ils pourront aussi abriter les bureaux des corps de métiers et fédération et même des centres financiers de proximité. De même, ils pourront aussi servir pour des formations spécifiques ou la diffusion de nouvelles technologies en accueillant des pmer performantes pour des démonstrations. Une Salle d'exposition a aussi été prévue à Kigali pour promouvoir les produits commercialisés par les meilleures pmer du projet.

44. Les études de marché et marketing seront ponctuelles et réalisées essentiellement au niveau des filières pour donner une image plus précise du marché et indiquer de nouveaux créneaux, en particulier dans la branche agro-alimentaire. C'est surtout grâce à l'amélioration de la qualité de leurs produits, de leur compétitivité (rapport qualité/prix) et, in fine, de leur technologie que les pmer trouveront de nouveaux créneaux porteurs sur un marché relativement difficile à cause de son étroitesse (faibles ressources des consommateurs).

Sous-composante 3: Appui technologique et assistance technique. Coût de base: 3,38 M USD.

45. Le Fonds d'appui technologique (FAT) du PPPMER 1 deviendra un volet Appui technologique (AT) pour financer le transfert de compétences des artisans venant du Rwanda, de la sous-région ou même d'autres continents susceptibles de transmettre des technologies appropriées et/ou d'enseigner dans les zones cibles du projet des technologies simples et innovantes. Cet appui, qui sera conçu par filière, bénéficiera aux pmer les plus performantes pour qu'elles achètent, reproduisent et diffusent ces technologies au Rwanda. Ainsi des collaborations seront recherchées avec des Instituts de recherche locaux ou internationaux.

46. Les prestataires de services externes (PSE) seront les prestataires chargés de la mise en œuvre du projet. Les CER seront recrutés directement par les PSE qui géreront et contrôleront grâce à leurs présences dans les provinces, leur opérationnalité et leurs performances, ce qui soulagera l'UCP de nombreuses tâches; l'UCP se focalisant sur la stratégie et le suivi-évaluation. De plus, on notera les avantages présentés par la mobilité des PSE qui pourront intervenir dans plusieurs Provinces. Les FE seront recrutés par filières parmi les pmer les plus performantes, par les corps de métiers. Ils exerceront leurs activités de formateurs d'apprentis tout en dirigeant leurs entreprises (pmer individuelle) ou en y jouant un rôle important (pmer associatives).

Composante 3: Appui au développement durable des services financiers aux pmer. Coût de base: 3,05 M USD.

47. L'objectif de la composante est de permettre l'accès durable des pmer aux services d'épargne et de crédit d'institutions financières pérennes qui apportent des solutions concrètes à leurs problèmes. Les services financiers proposés doivent rentrer dans le processus général d'apprentissage des cibles, en proposant une progressivité du niveau des crédits (montants et durées), ainsi qu'une constitution régulière de patrimoine financier (épargne stable). La mobilisation d'épargne obligatoire des emprunteurs représenterait, à partir du second crédit, un niveau cumulé de l'ordre de 20% du montant du dernier crédit octroyé. Trois types de financement sont retenus: (i) le petit crédit (15.000 à 200.000 Frw) à des individus et des groupes de solidarité, pour des montants maxima qui augmentent d'un cycle à l'autre, avec constitution croissante d'épargne obligatoire, et transfert progressif des décisions d'octroi de crédit aux bénéficiaires eux mêmes; (ii) le crédit « ordinaire » (compris entre 150.000 et 1.500.000 Frw), pour l'achat d'équipements, la constitution de stocks et le financement de fonds de roulement; et (iii) le crédit d'investissement, d'un montant généralement supérieur à 5 millions de Frw, correspondant aux besoins de pmer devenues importantes et amenées à jouer un rôle régional, ou à des filières nécessitant des investissements de coûts élevés.

Sous-composante 1: Appui aux banques et institutions agréées. Coût de base: 0,94 M USD.

48. Il s'agit de faciliter l'accès des pmer aux crédits des institutions qui: (i) agissent ou sont susceptibles d'agir rapidement au Rwanda dans le cadre réglementaire et législatif en vigueur; (ii) présentent des caractéristiques certaines de durabilité; et (iii) offrent ou s'engagent à offrir des financements adaptés aux attentes des pmer. Les actions du Projet porteront sur: des appuis techniques; des appuis marketing; et des appuis financiers. Les partenaires identifiés, susceptibles de rentrer dans le processus de choix seraient notamment: (i) pour les refinancements d'IMF et les crédits d'investissement: la BRD, et les banques commerciales; (ii) pour le crédit ordinaire: les BP, les agences du CFE, et plus généralement toute IMF agréée ou ayant une perspective d'agrément crédible, qui soient implantées à proximité du corps de métiers; (iii) pour le crédit coup de pouce: celles des structures citées précédemment qui diversifient leurs produits et leurs marchés en direction des petits crédits solidaires et des pmer; ce qui aujourd'hui représente un potentiel d'accès à ce service essentiel marginal.

Sous-composante 2: Appui à l'émergence et à la pérennisation de centres financiers de proximité (CFP). Coût de base: 2,11 M USD.

49. L'objectif poursuivi par le Projet est de développer le « crédit coup de pouce », sous le contrôle des corps de métiers et des fédérations, à des coûts et suivant des méthodes qui en assurent la pérennisation. Le concept de centre financier de proximité (CFP) vient donc compléter le dispositif d'appui au développement durable des services financiers aux pmer: (i) uniquement pour le crédit coup de pouce; et (ii) et lorsqu'il apparaît qu'aucun intervenant préexistant n'apporte en la matière de solution satisfaisante. Les CFP peuvent être des structures pré existantes qui optent pour l'adhésion à ce modèle d'IMF et s'engage à en respecter les règles (c'est le cas vraisemblable de certaines IMF précédemment partenaires du PPPMER 1). Il peut aussi s'agir de créations quant il apparaît qu'il n'existe pas localement de partenaires crédibles. Sur le plan réglementaire les CFP agissent localement sous couvert de l'agrément général obtenu par leur Union nationale. Les appuis du Projet aux CFP et à leur structure représentative porteront sur la définition des procédures, la formation, le traitement des données, la production des informations comptables et prudentielles, le contrôle et le refinancement. Un suivi de proximité des CFP sera en outre exercé par les fédérations de corps de métiers pour relayer les formations reçues, collecter certaines données de base, et optimiser les conditions de contrôle.

Composante 4. Coordination et gestion du Projet. Coût de base: 3,22 M USD.

50. L'objectif essentiel est de constituer une organisation capable de coordonner et de planifier le développement des pmer afin de créer des conditions favorables à leur développement actuel et futur (après le désengagement du Projet); la finalité étant de parvenir à un processus durable et soutenable. L'approche consistera à coordonner la mise en œuvre de l'ensemble des activités du Projet et d'en faire le suivi et l'évaluation. L'approche participative du Projet et le renforcement des capacités de l'ensemble des acteurs devra aboutir à la prise en charge véritable du développement par les communautés. Les principaux acteurs, les populations pauvres et les groupes particulièrement défavorisés devront améliorer leurs capacités d'organisation, de planification, d'accès au financement, de négociation, de gestion et de prise en charge des investissements.

Sous-composante 1: Organisation de l'Unité de coordination du Projet. Coût de base: 1,84 M USD.

51. L'UCP sera organisée pour la coordination, la gestion ainsi que le suivi et l'évaluation des activités du Projet. Pour faciliter l'exécution, il est prévu de recruter un personnel de l'UCP peu nombreux mais hautement qualifié. Elle aura en conséquence un personnel très réduit mais hautement qualifié: un coordonnateur, trois responsables de composantes, un spécialiste en suivi et évaluation, un financier et un informaticien / documentaliste. Le Responsable de la Composante 1 devra avoir un profil de socio économiste pour pouvoir cerner autant la problématique sociale du développement des pmer que celle de génération des revenus. La mise en œuvre des activités sera faite (au niveau de la Composante 2) par les PSE/CER avec lesquels le Projet signera des contrats. Le financement concernera aussi la réhabilitation et/ou l'extension du siège du Projet.

Sous-composante 2: Organisation des antennes. Coût de base: 1,37 M USD.

52. Le Projet appuiera la mise en place d'antennes dans les provinces pour assurer une meilleure participation des populations cibles et de la société civile dans le processus d'approbation et de mise en œuvre des pmer. Le Programme prendra en charge le personnel estimé nécessaire pour le suivi local des activités du PPPMER 2 (un spécialiste en suivi et évaluation qui serait en même temps responsable d'antenne, un spécialiste en pmer et micro finance, ainsi que les CER sur la base d'un ratio de 1 CER pour 150 à 200 pmer), pour un maximum de cinq antennes pendant les deux premières années et quatre de l'année 3 à l'année 7, selon un rythme lié à la prise en compte du désengagement et de l'entrée de nouvelles provinces dans les activités du Projet. Un spécialiste du PPPMER 2 est prévu à Ruhengeri pour une période d'un an pour conduire à bien le désengagement du Projet de cette

province. Le Projet prendra aussi en charge l'achat des équipements de bureau, des moyens de transport (un véhicule tout terrain par antenne) et les frais de fonctionnement y afférents.

Organisation et gestion

53. L'agence d'exécution du Projet sera le MINICOM, par le biais d'une Unité de coordination du Projet (UCP). L'appui au développement des pmer et au crédit sera décentralisé au niveau des provinces. Le recrutement des PSE/CER, l'organisation des fédérations et corps de métiers et la formation à tous les niveaux contribueront au désengagement du Projet pour l'appui aux pmer et au renforcement des capacités locales pour continuer les actions à la fin du Projet. Il est proposé que le Bureau des services d'appui aux projets des Nations unies (UNOPS) soit choisi en qualité d'Institution coopérante du Projet aux fins d'administrer le Prêt et superviser le Projet. La responsabilité de la coordination générale reviendra au niveau national à un Comité national de coordination du Projet (CNCP) qui a bien fonctionné dans la mise en oeuvre du PPPMER1. Le CNCP sera censé servir de guide au plan national et établir des liens institutionnels afin de garantir le développement global des pmer. La coordination au niveau de la province sera assurée par le Comité provincial de coordination du Projet (CPCP), comme celui du PPPMER 1.

54. L'UCP sera responsable de la coordination et de la gestion du Projet. Le Projet assurera la mise en place des antennes du Projet dans les provinces sélectionnées. Le Responsable de l'UCP du Projet sera Président du Comité d'approbation des projets. Dans le cadre de la décentralisation du Projet, ce comité déléguera vers les responsables d'antennes provinciales la faculté d'approuver une partie des pmer, tel que défini dans le manuel d'opérations du Projet et dans les limites budgétaires accordées annuellement (PTBA). Progressivement, les activités des antennes devront être transférées (au plus tard en fin de la sixième année du Projet) aux OP (corps de métiers ou fédérations) ou à des PSE. Le Projet portera depuis le début de ses activités une attention particulière sur l'apprentissage de génération des revenus par les OP qui pourront ainsi couvrir progressivement les coûts de leurs activités pour arriver à ne plus être dépendant des sources temporaires comme celles du Projet. Les sources de revenus des OP doivent être permanentes: cotisation des membres (elles augmenteront au fur et à mesure du développement des pmer); des services offerts par les OP (CER, FE); et des activités de pmer confiées à des gérants pour séparer les fonctions d'appui des activités économiques. Un spécialiste sera engagé en première année pour conduire le désengagement des activités du Projet dans la province de Ruhengeri.

Mise en oeuvre du Projet (démarrage, revues de fin de phase)

55. **Entrée en vigueur du Prêt.** L'entrée en vigueur du Prêt sera soumise aux conditions suivantes: (i) signature de l'Accord de prêt; (ii) ratification par le Parlement du Rwanda; (iii) avis juridique délivré par le Ministère de la justice ou toute autre autorité légalement investie de ce pouvoir; (iv) recrutement du Coordonnateur du Projet et la non objection du FIDA et de l'UNOPS; (v) préparation du cahier de charges de l'appel d'offre pour le recrutement des spécialistes du Projet (UCP et antennes); et (vi) ouverture d'un compte du Projet à la BNR et communication du numéro au FIDA et à l'UNOPS.

56. **Activités de démarrage.** Afin de faciliter le démarrage rapide du Projet dès la première année, certaines activités préparatoires seront entreprises avant et immédiatement après l'entrée en vigueur du prêt et le démarrage officiel du Projet: (i) sélection et recrutement des cadres de l'UCP; (ii) rédaction d'un nouveau Manuel de procédures administratives, comptables et financières et préparation de l'adaptation du système informatisé de comptabilité au nouveau Projet; (iii) activités préparatoires pour la mise en place du système de suivi et d'évaluation; (iv) identification des PSE/CER potentiels; (v) préparation des modèles de contrats avec les PSE/CER et les FE chargés de l'appui à l'exécution des activités du Projet; (vi) définition du rôle et des responsabilités des fédérations et des corps de métiers; (vii) identification des consultants nationaux et internationaux pour l'appui technique; (viii) préparation des appels d'offres internationaux pour l'acquisition des véhicules et équipements pour la première année; (ix) préparation de la sélection de l'auditeur externe; (x) préparation du

PTBA de la première année; et (xii) organisation du séminaire de démarrage du Projet. Pour mener à bien ces activités, le FIDA pourrait fournir un financement au GDR (don SOF), d'un montant de 80.000 USD.

57. **Revues de fin de phase.** Une revue à mi-parcours est prévue au plus tard lors de la 3^{ème} année. Elle fera un bilan des actions réalisées par rapport aux objectifs fixés, et proposera des plans d'action pluriannuels (couvrant la durée de la phase suivante) pour consolider ou réorienter la mise en œuvre à la lumière des difficultés rencontrées et des résultats obtenus.

Suivi et évaluation (SE)

58. Le système de suivi-évaluation sera revu et adapté à la situation du nouveau Projet pour assurer pleinement: (i) le suivi de l'avancement et de la performance de l'exécution des activités prévues aux PTBA, tant par les associations, les corps de métiers, les fédérations et les IMF appuyées que par les PSE/CER contractuels; (ii) l'appréciation de la pertinence des approches et stratégies de mise en œuvre et des mécanismes particuliers de coordination et de suivi des diverses composantes et activités du Projet; (iii) l'appréciation de l'implication effective des bénéficiaires aux différents stades d'exécution, y inclus les activités de SE; (iv) l'impact des activités appuyées par le Projet sur les bénéficiaires, principalement les groupes cibles. Ce système s'appuiera sur une situation de référence établie dans chaque zone (panorama des entreprises par district, et monographies provinciales) avant le début de la mise en œuvre du Projet. Les données du suivi et évaluation seront présentées par groupes sociaux, par genre (hommes et femmes) et globalement.

Coûts et financement du projet

59. Les coûts totaux du Projet, y compris les imprévus pour hausse des prix, sont estimés provisoirement à environ 17 566.2 millions d'USD sur une durée de sept ans. Dans ces coûts, la participation des bénéficiaires n'est pas prise en compte. Les coûts par composante se présentent comme suit:

Tableau 1: Répartition des coûts par composante

	(FRW Million)			(US\$ '000)			% Foreign Exchange	% Base Costs
	Local	Foreign	Total	Local	Foreign	Total		
A. Renforcement des capacités des intervenants								
Sensibilisation et mobilisation	76.8	57.9	134.7	153.6	115.8	269.4	43	2
Renforcement des capacités	598.5	128.5	727.1	1 197.0	257.1	1 454.1	18	10
Appui à la création d'une cadre politique et législatif national	64.6	113.4	178.0	129.2	226.8	356.0	64	2
Subtotal Renforcement des capacités des intervenants	739.9	299.9	1 039.8	1 479.8	599.7	2 079.5	29	14
B. Appui aux petites et micro-entreprises rurales (pmer)								
Appui à la formation en gestion et technique	764.8	327.8	1 092.5	1 529.5	655.5	2 185.0	30	15
Appui à la Commercialisation	274.7	124.8	399.5	549.4	249.6	799.0	31	5
Appui technologique et assistance technique	518.2	1 171.9	1 690.1	1 036.4	2 343.7	3 380.2	69	23
Subtotal Appui aux petites et micro-entreprises rurales (pmer)	1 557.7	1 624.4	3 182.1	3 115.3	3 248.8	6 364.2	51	43
C. Appui aux institutions de micro-finance								
Appui aux banques et aux IMF agréées	439.0	32.0	471.0	878.0	64.0	942.0	7	6
Appui aux centres financiers de proximité	796.4	250.1	1 054.4	1 592.7	516.1	2 108.9	24	14
Subtotal Appui aux institutions de micro-finance	1 235.4	290.1	1 525.4	2 470.7	580.1	3 050.9	19	21
D. Coordination et gestion du Projet								
Organisation UCP	793.6	127.4	921.0	1 587.2	254.8	1 842.0	14	13
Organisation antennes	581.4	105.9	687.3	1 162.8	211.7	1 374.5	15	9
Subtotal Coordination et gestion du Projet	1 375.0	233.2	1 608.2	2 750.0	466.5	3 216.5	15	22
Total BASELINE COSTS	4 907.9	2 447.6	7 355.5	9 815.9	4 895.2	14 711.1	33	100
Physical Contingencies	254.8	172.8	427.6	509.5	345.6	855.1	40	6
Price Contingencies	835.4	164.7	1 000.0	1 670.7	329.3	2 000.0	16	14
Total PROJECT COSTS	5 998.1	2 785.1	8 783.1	11 996.1	5 570.1	17 566.2	32	119

Sources: Mission

60. Le Projet pourrait être financé par un prêt du FIDA d'environ 15,05 M USD. La participation des bénéficiaires au financement n'a pas été calculée. Elle correspondrait principalement au cofinancement de la réalisation des investissements, puis à leur entretien qui serait pris en charge

intégralement par les associations et OP bénéficiaires. Par ailleurs, la participation des bénéficiaires à la capitalisation et au fonctionnement des IMF n'a pas été non plus comptabilisée dans les coûts, mais le sera pendant le déroulement du projet. Le Gouvernement prendrait en charge la totalité des droits et taxes, estimés à 2.28 million d'USD soit 13,1% des coûts totaux.

Cofinancement et autres formes de partenariat

61. Grâce à l'appui du Projet pour l'élaboration du diagnostic, l'identification des pmer et le renforcement des OP, les communautés rurales et les petits centres urbains provinciaux bénéficieront plus efficacement des autres projets et sources de financement en provenance: (i) des bailleurs de fonds multilatéraux (Banque Mondiale, UE, PNUD, FENU) ou (ii) des bailleurs bilatéraux (USAID, Suisse, Allemagne, AFD,...); ou (iii) d'ONG. Le partenariat entre le FIDA et les bailleurs de fonds qui financent des actions dans le domaine des petites et micro-entreprises rurales devrait être sensiblement renforcé, donnant une meilleure lisibilité à l'action du FIDA et des autres bailleurs de fonds sur le plan national. Des cofinancements seront recherchés dans le cadre de la complémentarité des actions.

Fonds de contrepartie et statut dans le PIP

62. Le Projet sera approuvé par le Conseil des ministres. Des mesures devraient être prises par le Gouvernement pour l'inscription du Projet au Programme d'investissement public (PIP) pour l'exercice fiscal 2004. Les fonds de contrepartie devraient principalement couvrir les droits et taxes, estimés à 2.28 millions d'USD pour toute la durée du Projet (hors TVA exemptée).

Bénéfices, justification et risques

63. En 7 ans, le Projet pourrait toucher plus de 48 districts (32 districts du PPPMER 2, 11 districts du PPPMER 1 pour le désengagement et 5 districts dans la province d'Umutara pour des appuis méthodologiques et en formation) sur 98 districts dans les 11 provinces¹. Environ 50% des élus locaux et maires des districts concernés par le Projet auraient reçu des formations à l'approche participative et à la gestion du développement local, et chaque district appuyé disposerait d'une plateforme de concertation entre les pmer (représentées par les collectifs ou corps de métiers et les fédérations), les élus et l'administration. Les femmes représenteraient au minimum 30% des bénéficiaires directs des investissements et seraient représentées dans la même proportion dans les organes de prises de décision. Au total près de 10.000 pmer recevraient un appui du Projet dont 3200 pmer du PPPMER 1 (appui ponctuel sur demande) et 6400 pmer nouvelles. Le total des bénéficiaires (directs et indirects) serait de plus de 100.000 personnes.

64. Des structures nationales et locales d'appui aux pmer et aux IMF auraient été mises en place de manière pérenne, ainsi que des organisations représentatives (fédérations, collectifs ou corps de métiers, etc.) de ces organisations. Il est prévu à terme que 30 000 pmer bénéficient de l'accès régulier au crédit coup de pouce, pour un encours annuel qui passerait de 50 à 700 millions de Frw entre la première et la dernière année du Projet. Le nombre des octrois annuels de crédits ordinaires, passerait d'une centaine à trois cents; pour des encours croissant de 100 à 500 millions de Frw. L'octroi de crédits d'investissement se situerait entre 10 et 50 par an, pour des encours ne devant pas excéder 100 millions de Frw. La constitution d'épargne stable par les pmer représenterait en phase de désengagement du Projet environ 300 millions Frw. Une relation commerciale durable serait établie avec au moins une institution financière par district, et, une banque par région; tandis qu'un réseau d'environ 80 centres financiers de proximité serait créé.

¹ Le Projet touchera les 11 provinces du Pays, dont une partie des districts, en collaboration étroite avec les autres partenaires

Situation et impact sur l'environnement

65. Les actions programmées au titre de l'exécution du PPPMER 2 et leurs impacts potentiels sur l'environnement permettent de classer le Projet en catégorie "B"² selon les Procédures administratives du FIDA pour l'Evaluation de l'environnement dans le cycle de projet. Le Projet portera une attention particulière sur les pmer utilisant le bois comme combustible. Tout appui à ce type de pmer sera subordonné à des reboisements compensatoires. Une collaboration devra s'établir avec le MINITERE, pour les études ponctuelles d'impact des pmer sur l'environnement.

Analyse économique et financière

66. Le Projet étant fondé sur le principe de la réponse à la demande, il est extrêmement difficile de prévoir avec précision la nature, le nombre et le coût des pmer et actions transversales et d'accompagnement qui seront financés. Dans ces conditions, il est difficile de conduire une analyse économique du Projet ou même de projeter l'augmentation globale de la production et des revenus suite au Projet. Les bénéfices espérés des diverses activités du Projet seront donc difficilement quantifiés du point de vue monétaire. De plus, les investissements dans les pmer ne peuvent pas être connus à l'avance et ils seront définis au cours du Projet. Le taux de rentabilité économique (TRE) a été estimé à 33%. L'analyse de sensibilité montre une très forte variation dans le TRE comme conséquence de la variation en pourcentage de bénéfices et coûts: une diminution de 8% sur les bénéfices ou une augmentation de 8% sur les coûts totaux fera descendre le TRE à 12%.

Risques

67. Les principaux risques sont: (i) la difficulté de mise en œuvre d'une approche participative et la substitution des PSE/CER aux pmer lors de la réalisation des DPP et dans la recherche de solutions pour le développement des pmer; (ii) les éventuelles rivalités entre les pouvoirs administratifs locaux et les corps de métiers/fédérations qui pourraient retarder l'obtention des consensus lors de l'élaboration des diagnostics participatifs de planification (DPP) ou conduire à l'éventuelle captation des bénéfices du Projet par des groupes de pression locaux; (iii) les difficultés des OP pour prendre la relève des activités du Projet; (iv) le faible niveau de flexibilité de la BNR relative à l'agrément de l'Union des CFP; (v) la difficulté de conduire un test convaincant avec l'UBPR en matière de crédit solidaire et de guichets rattachés ruraux; et (vi) l'insuffisance de collaboration des banques et des IMF agréées, dans: le montage des dossiers de crédit, dans le suivi des emprunteurs, le partage dégressif du risque final, la consolidation significative des lignes de crédit par réintégration d'une partie des intérêts perçus sur les crédits.

Caractéristiques innovantes

68. En liaison avec la stratégie du FIDA, le Projet a adopté une approche innovante, participative et orientée par la demande, qui fait dépendre la réalisation du Projet des priorités des bénéficiaires plutôt que d'objectifs physiques et de localisations prédéterminées. Cette approche est issue des expériences africaines de gestion des terroirs villageois, de développement local et d'appui aux services financiers en milieu rural. Elle est fondée sur: (i) un mécanisme national de financement ayant l'autonomie juridique, indépendant des ministères techniques, et renforçant la concertation et le partenariat entre les grands bailleurs de fonds multilatéraux (FIDA, BM, BAD); (ii) la participation des bénéficiaires à toutes les phases du Projet (identification des actions, planification, réalisation, suivi, évaluation), la responsabilisation des bénéficiaires sur leur développement, et la réponse du Projet à la demande des populations et de leurs organisations de base; (iii) une forte composante d'alphabétisation et de formation dont les modules seront définis avec les bénéficiaires; ces activités devront conduire à

² La Classification "A" concerne les projets pour lesquels une analyse environnementale détaillée et des actions concrètes de protection de l'environnement sont exigées. La classification "B" du PPPMER 2 est justifiée par le fait que la plupart des actions prévues dans le PPPMER 2 vont dans le sens de la conservation et de la protection du patrimoine environnemental du pays. Cela n'empêchera pas le Projet de porter une attention sur toutes les activités qui pourraient avoir un impact négatif.

l'identification, dans le groupe cible, des personnes dynamiques, voulant s'engager dans la mise en œuvre de pmer, auxquelles le Projet portera une attention particulière; (iv) la contractualisation de la mise en œuvre des activités du Projet aux PSE et autres prestataires, les premiers pouvant remplacer à terme les antennes; (v) l'appui à des institutions financières de proximité, créées et dirigées par les ruraux; (vi) un désengagement programmé du Projet au profit des OP et des PSE; et (vii) un renforcement de la coordination des intervenants (rôle du CEPEX) en milieu rural au Rwanda, autour d'actions concrètes.

Prochaines étapes

69. A sa réception, le rapport devra faire l'objet d'une profonde analyse par toutes les institutions nationales concernées, et en particulier le MINICOM, le MINECOFIN et la BNR, débouchant sur des recommandations afin que celles-ci puissent être prises en compte lors des négociations du Gouvernement et du FIDA. Les négociations devraient avoir lieu en début du mois de juillet dans l'optique d'une présentation du Projet au Conseil d'Administration du FIDA en septembre 2003. Après avis du Parlement et satisfaction des conditions de mise en vigueur du prêt, le Projet pourrait alors démarrer à partir du 1 janvier 2004.

I. INTRODUCTION

1. Le Gouvernement du Rwanda (GDR) a demandé au FIDA de financer un deuxième Projet pour la promotion des petites et micro-entreprises rurales (PPPMER 2). L'idée sur les perspectives de la seconde phase du Projet pour la promotion des petites et micro-entreprises rurales (PPPMER 2) remonte à des discussions tenues entre le FIDA et le GDR en l'an 2000. En effet, le FIDA a préparé, en coopération avec le Gouvernement du Rwanda: (i) une Revue à mi-parcours du PPPMER (première phase) en mars / avril 2001; (ii) le document de stratégie du FIDA pour le Rwanda (COSOP³) en juillet 2002 (finalisé en décembre 2002) qui propose notamment un appui à une seconde phase du PPPMER; (iii) le Rapport d'identification du PPPMER 2 (seconde phase) en août 2002⁴, et (iv) le Rapport de formulation en février et mars 2003⁵.
2. Le Projet devra œuvrer pour la création d'un cadre de référence pour le développement des organisations professionnelles en appui aux pmer, et de contribuer à la définition d'une politique nationale dans le domaine du développement de ce secteur. Le principe de base qui devrait guider toutes les actions est la pérennisation du processus d'appui et de développement des pmer, ainsi que la possibilité de désengagement progressif du Projet des activités conduites au cours de la deuxième phase.
3. Le présent Rapport doit servir de base pour les négociations du Projet, entre le Gouvernement du Rwanda et le FIDA, qui pourraient avoir lieu en juillet 2003.

II. CONTEXTE DU PAYS ET DE LA PAUVRETE

A. Contexte général (Cf. Appendice 1)

4. **Situation géographique et conditions physiques.** Le Rwanda qui couvre 26 338 km² (8,0 M hbts en l'an 2001) est un pays enclavé, situé en Afrique centrale à l'Est de la grande Fracture africaine, au Sud de l'Équateur. Il est bordé à l'Ouest par la République démocratique du Congo (Lac Kivu), au Nord par l'Ouganda, à l'Est par la Tanzanie et au Sud par le Burundi. C'est un pays essentiellement montagneux. Le climat est très variable et est caractérisé par des saisons (humide et sèche) d'une part et par l'altitude (trois zones d'altitude sont distinguées: de 400 à 1 300 m, de 1 300 à 1 700 m et supérieure à 1 700 m) d'autre part. Les sols cultivables, couvrent environ 860.000 ha. Ces conditions écologiques sont favorables à une diversité de spéculations agricoles vivrières, mais aussi des cultures de rente et d'exportation (caféier arabica, théier, pyrèthre, quinquina). Cependant, le milieu naturel est en cours de dégradation accélérée. La végétation climacique a presque totalement disparu, seuls subsistent les espaces protégés au Nord-est et Nord-ouest du Pays. Pour l'ensemble des éco-systèmes, la culture sur brûlis, la production de charbon de bois, la forte demande de bois pour la production du thé, la vente du bois de chauffe (pour les unités de transformation artisanales, les boulangeries, la production de la chaux vive), la coupe pour le bois d'oeuvre, l'extraction de la tourbe, etc. sont autant de facteurs de dégradation.
5. **Contexte politique.** Après les événements de 1994⁶, le Rwanda a repris la difficile route de la reconstruction de la démocratie. Le thème de la bonne gouvernance⁷, en particulier la nécessité de reconstruire un État de droit qui réponde aux besoins des citoyens, et qui contribue à générer des

³ Cf. IFAD; Africa Division II; Programme Management Department; December 2002: Rwanda; Country Strategic Opportunities Paper (COSOP). Report No 1356-RW (Voir aussi le COSOP de juillet 2001)

⁴ Cf. FIDA; novembre 2002: Rapport d'identification de la seconde phase du PPPMER 2.

⁵ Cf. FIDA; février / mars 2003: Rapport de formulation de la seconde phase du PPPMER 2.

⁶ PNUD Kigali (Rwanda), 2001: Réduction de la pauvreté au Rwanda

⁷ République rwandaise; MINALOC; novembre 2001: Stratégie nationale sur le renforcement de la bonne gouvernance axée sur la réduction de la pauvreté au Rwanda

espaces de participation politique et socio-économique, a fait l'objet de multiples études et débats. La préservation et la consolidation de la démocratie continuent d'être une priorité pour la majorité des acteurs politiques et sociaux. La situation socio-politique actuelle est très complexe.

B. Contexte socio-économique et financier du Pays

6. **Population.** Entre les deux derniers recensements (1978 et 1991) l'effectif de la population du Rwanda s'est accru annuellement de 3,1% passant respectivement de 4 831 600 habitants à 7 149 200 habitants. La densité moyenne nationale est passée pendant cette même période de 183 habitants/ km² à 271 habitants/ km² classant ainsi le Rwanda parmi les pays les plus densément peuplés de l'Afrique. Suite au génocide de 1994, la population était tombée à 4,4 millions en fin 1994⁸, pour passer à 6,2 millions en 1996 puis à 8,0 millions en 2002 (8,2 M en 2000 selon la BM)⁹ avec un taux de croissance de 2,9%. Si le taux est maintenu à ce niveau, la population du Rwanda aura doublé dans un peu moins de 25 ans et la densité actuelle (an 2002) de 304 personnes/ km² sera portée à plus de 630 habitants/ km²¹⁰. Les grands axes de la politique gouvernementale en matière de population sont le: (i) renforcement des programmes de planification familiale; (ii) diminution des risques de contamination HIV pour les femmes en général et les mères aux enfants à l'accouchement; (iii) amélioration de l'accès aux services de santé et élargissement de l'information sur les méthodes de contraception convenables ; et (iv) encouragement des programmes d'alphabétisation fonctionnelle pour les adultes afin de mettre sur pied des discussions formelles sur la planification familiale.

7. **Contexte économique.** Les crises socio-politiques entre 1990 et 1994, ont eu des répercussions économiques négatives et profondes. En 1995, le pays était plus pauvre qu'il ne l'était en 1989. Le nombre de personnes qui ont été réinstallées est estimé à près de 3,5 millions. L'agriculture et l'élevage ont généralement diminué leur performance, liés à une forte décapitalisation tant au niveau de la fertilité des terres que des exploitations. Les services dans les villages (nouveaux et anciens) ne sont pas performants et le commerce rural est encore très réduit. En même temps, les revenus en milieu rural ont considérablement chuté diminuant la demande des produits de diversification rurale et d'artisanat. Le chômage des populations sans terres et surtout des jeunes est généralisé. Les évolutions de la politique économique (libéralisation des activités et des prix) et du cadre institutionnel (décentralisation, recentrage des activités des services centraux et déconcentrés de l'État) depuis 1995 permettent d'engendrer des impacts positifs sur le développement à la base pour peu que la situation politique et sociale soit stabilisée. La recapitalisation de l'économie nationale en général et de l'économie du monde rural en particulier, où beaucoup de pauvres vivent, est loin d'être achevée. La plupart des petits agriculteurs et entrepreneurs ruraux n'ont pas accès aux fonds et par conséquent, peuvent seulement reconstituer leur capital à partir de l'épargne ou bien des transferts. Par ailleurs, les faibles capacités des populations présentent de sérieuses contraintes au développement.

8. **Contexte financier.** Les activités dans le secteur des finances fortement atteintes par la crise des années 1990 – 1994, ont repris rapidement dès 1995. Le système financier actuel au Rwanda comprend: (i) la Banque nationale du Rwanda (BNR), (ii) six banques commerciales, (iii) une banque de développement (BRD), (iv) un réseau de coopératives d'épargne et de crédit (UBPR) placé sous la supervision de la Banque centrale, (v) un ensemble d'opérateurs en micro finance intégrés à un forum (RMF) mais agissant dans un cadre juridique et réglementaire encore imprécis dans ses conditions de mise en œuvre. La BRD essentiellement impliquée dans le financement à moyen et long terme de l'agriculture et de l'agro industriel souhaite diversifier ses activités vers le secteur de la micro finance par le refinancement et des services d'appui technique. Les banques commerciales interviennent essentiellement dans le secteur tertiaire et à court terme. Elles commencent à être excédentaires en liquidités, ce qui les conduit à diversifier leurs activités. Le principal réseau mutualiste, l'UBPR est quant à lui structurellement excédentaire en liquidités qu'il n'arrive pas à mobiliser en zones rurales en

⁸ Plus de 1 million de personnes ont péri, les autres ayant fui le pays

⁹ Avec l'arrivée massive de réfugiés ayant quitté le Pays entre 1990 et 1994, mais aussi le retour des anciens réfugiés ayant trouvé asile dans les pays voisins et la forte natalité

¹⁰ MINECOFIN; juillet 2001: Indicateurs de développement du Rwanda 2001

raison de politiques de crédit trop restrictives. Globalement les institutions bancaires s'intéressent peu au monde rural, en raison du coût élevé des transactions avec une clientèle dispersée dont les revenus sont faibles. Des institutions financières diverses telles que les ONG, des coopératives, etc. interviennent souvent sans avoir l'expérience et la formation nécessaires. La multiplicité des intervenants dans la micro finance a conduit la BNR à définir un cadre réglementaire approprié, avec la promulgation en mars 2003 d'une Instruction « ad hoc ».

C. Situation de la pauvreté du Pays (Cf. Dossier clé no 2)

9. La pauvreté est un phénomène structurel au Rwanda depuis des décennies et a sévèrement empiré pendant le génocide de 1994. La proportion des ménages vivant en dessous du seuil de pauvreté était estimée à 45% en 1985. Elle a augmenté passant à 53% en 1993 et 78% en 1994 avant de chuter à 65% en 1999 et 60% en 2001¹¹. Le degré de la pauvreté a aussi augmenté, ce qui signifie, que non seulement le nombre des ménages pauvres a augmenté, mais ils sont aussi devenus encore plus pauvres. Bien que le PIB réel a augmenté depuis 1994 (de moins de 200 \$EU à 230 USD en 2001¹²)¹³, il n'y a pas eu de redressement stable dans la situation de la pauvreté à cause de l'afflux des réfugiés rentrés entre 1995-97. Un appui substantiel a été fourni par la Communauté internationale (dont le FIDA). Le déficit du compte courant, non compris les transferts officiels, a été estimé à 12,5% du PIB en 1999 comparé au 14,7% en 1998 et à 17,1% en 1997. Dans le domaine social, il y a eu une détérioration sévère des indicateurs de santé, avec une mortalité infantile qui est passée de 12,0% en 1990 à 12,4% en 1999. Pour les adultes, la mortalité est passée (1980 à 1999) de 50,3% à 57,8% pour hommes et de 40,9% à 52,7% pour femme.

Tableau 1: Principaux indicateurs socio-économiques en 2001

Indicateurs	Unité	Valeur
Produit intérieur brut (PIB)	\$EU par habitant	230
Seuil de pauvreté	\$EU par habitant	450
Ménages vivant en dessous du seuil de pauvreté en: 1985, 1994, 1999, 2001	%	45, 78, 65, 60
Mortalité infantile	Pour 1000 naissances	124
Prévalence du HIV/SIDA pour la population entre 15 et 49 ans	%	13,7
Espérance de vie à la naissance	Ans	49
Accès à l'eau potable	% de la population totale	44
Analphabétisme: femmes / hommes	%	55 / 48

Sources: MINECOFIN, PNUD, BM, FAO

D. Contexte sectoriel rural

10. **Population rurale.** Prenant en considération le faible taux d'urbanisation et le caractère rural de la plupart des bourgs, on peut estimer que 90% de la population hors Kigali¹⁴, c'est à dire 7,2 millions de personnes vit en milieu rural d'où elle tire ses principaux revenus. Cette population vit dans un état de pauvreté très prononcée. Si le niveau national du PIB se situe à environ 230 USD/habitant, en milieu rural il ne devrait pas atteindre 100 \$EU. Par ailleurs, de nombreuses familles se sont retrouvées sans hommes et nombre d'exploitations sont actuellement dirigées par des femmes ou des jeunes, voire même des enfants (800 dans la seule province d'Umutara). Aussi, l'Armée rwandaise a accéléré la démobilisation et de nombreuses personnes (surtout des jeunes) sont retournées dans leurs villages d'origine augmentant sensiblement le nombre des sans emplois. On peut évaluer le nombre de ménages, vivant en milieu rural à quelques 1,5 millions.

¹¹ EICV; 2001: Household Living Conditions Survey

¹² The World Bank; 2001: The World Bank Annual Report 2001. Volume 2: Financial Statements and Appendixes

¹³ Statistiques de la FAO (2001). La moyenne du PNB/hbt de l'Afrique sub-saharienne en 1998: 510 \$EU

¹⁴ Kigali compte environ 0,7 million d'habitants

11. **Pression agro-démographique sur les terres.** La disponibilité des terres arables est en moyenne de 10 ares par habitant. Ce chiffre cache de fortes disparités entre les provinces et à l'intérieur de celles-ci. Pour la majeure partie de la population qui dispose de cette superficie cultivable, en tenant compte que les systèmes d'exploitation sont peu productifs (1 000 kg/ équivalent céréale/ha en moyenne), il n'est pas possible de satisfaire leurs besoins vitaux qui se situent aux environs de 240 kg/équivalent céréale par personne¹⁵. Les rendements sur sols marginaux (très fragiles, soumis à une dégradation accélérée) mis en culture, sont très faibles (inférieur à 500 kg/équivalent céréale/ha) et la production additionnelle obtenue ne suffit pas pour combler le déficit.

12. **Sources de revenus des populations rurales.** Pour 90% de l'ensemble de la population du pays, les activités rurales constituent la principale source de revenus. Parmi ces activités, la part de la production agricole (végétale et animale) varie selon les ménages et la disponibilité en terres cultivables. Dans les exploitations plus petites, les principales activités des hommes sont l'agriculture (productions végétale et animale) puis l'artisanat et les services, parfois le petit commerce. Les femmes font très souvent le petit commerce qu'elles considèrent comme principal générateur de revenus, et bien qu'elles consacrent beaucoup de temps aux travaux agricoles, elles considèrent cette activité comme secondaire. Dans les groupes les plus démunis, le travail salarié (agricole, transport) est fréquent. Une des sources non négligeable de revenus est l'exode périodique vers des zones d'attraction comme Kigali, voire même les pays voisins. Le pouvoir d'achat des populations, principalement des ruraux est faible. Les revenus monétaires dans la quasi totalité des petites exploitations rurales sont difficiles à générer. La pauvreté de ces zones s'est sérieusement aggravée. L'amélioration de la situation doit être vue dans la complexité et la complémentarité du processus de développement rural dans des zones à forte densité de population. Les principales sources de revenus des populations rurales du Rwanda sont l'agriculture, l'artisanat, le commerce, les services, la location de main d'œuvre, les migrations saisonnières. Le meilleur développement sera atteint lorsque toutes ces activités (sauf les migrations) se verront engagées en même temps. Le Projet cherchera donc à créer des synergies, des partenariats pour des compléments d'actions autour d'un diagnostic participatif piloté par le MINALOC¹⁶.

13. **Possibilités de générer des revenus dans les exploitations et hors exploitations.** Les bonnes conditions écologiques du Rwanda offrent des possibilités d'amélioration de revenus ruraux par une intensification des systèmes de production. Les rendements dans des systèmes plus intensifs peuvent facilement doubler, assurant globalement une sécurité alimentaire au Pays. Le Gouvernement rwandais fait actuellement de gros efforts pour rendre son économie moins dépendante des deux cultures de rente traditionnelles (le café et le thé). Des blocages ont été observés surtout dans la transformation des produits, comme par exemple pour le maracuja. Certaines unités de transformation ne respectent pas les normes sanitaires, les emballages laissent aussi à désirer. De grandes possibilités existent pour les produits "bio", la majeure partie des cultures de diversification ne recevant aucun intrant chimique. L'augmentation des productions agricoles, augmentera le pouvoir d'achat global du milieu rural, une des conditions de réussite du PPPMER2. Cependant, une grande partie de la population rurale, surtout celle n'ayant pas accès aux ressources naturelles (Cf. DT no 4), n'aura pas accès aux biens de consommation élémentaire, si de nouvelles opportunités ne leur seront pas offertes pour diversifier et/ou améliorer les revenus. Une des rares opportunités en milieu rural est la promotion de petites et micro-entreprises agricoles non traditionnelles ou hors exploitations.

¹⁵ 200 kg équivalent céréales par personne est un minimum pour assurer une sécurité alimentaire de base

¹⁶ Les diagnostics participatifs du PPPMER 2 doivent être complémentaires et cohérents avec les plans de développement communautaires qui sont préparés actuellement dans l'ensemble du Pays, avec l'appui du MINALOC. Le Projet devra donc collaborer étroitement avec les services décentralisés de l'Etat pour éviter des superpositions d'actions et des différences d'approche incompatibles avec l'approche participative du Projet.

E. Situation de la pauvreté rurale

14. **Situation générale de la pauvreté rurale.** Alors que la pauvreté frappe l'ensemble du pays, elle est plus accentuée en milieu rural (90% de la population rurale), où le revenu moyen ne doit pas dépasser 100 USD (230 USD en moyenne pour le pays). Les conditions de vie en milieu rural sont particulièrement dures à cause de l'absence, la basse qualité ou le manque d'accès aux services publics essentiels (santé, éducation, justice) et à cause du manque d'infrastructures (routes, électricité, télécommunications) ainsi qu'à l'isolement physique et la faible implication politique et sociale. La miniaturisation des exploitations agricoles, la faible productivité de celles-ci et la pression de la population sur les terres (cultivables ou non) encore disponibles, conduisent inévitablement à une accélération de la pauvreté rurale. Parmi cette masse de pauvres ruraux, les groupes particulièrement touchés sont les veuves du génocide et du SIDA avec de nombreux enfants à charge, les femmes seules dont les maris sont en détention pour cause de génocide, les jeunes chefs de ménages, les jeunes déscolarisés, les personnes âgées ayant perdu les-leurs pendant le génocide, les démobilisés de la guerre (danger de destabilisation sociale du Pays).

15. **Sécurité alimentaire.** Les besoins alimentaires moyens en équivalent céréales (EC) s'élèvent à 240 kg par personne et par an. Sur cette base, les besoins alimentaires globaux du pays peuvent être estimés à 2,00 M tonnes EC par année. La production nationale assure en moyenne 1,26 M tonnes EC par année, ce qui correspond à environ 63% des besoins. Même si l'on prend en considération des importations commerciales (moins de 100 000 tonnes EC) et l'aide alimentaire (environ 100 000 tonnes EC) représentant près de 10% des besoins, il existe, en conséquence, un déficit d'environ 500 000 tonnes EC soit environ 30% des besoins, indiquant qu'une grande partie de la population a une consommation largement inférieure aux besoins moyens. Il s'agit surtout des populations les plus pauvres, à très faible pouvoir d'achat.

16. **Santé.** Dans ces conditions, le statut nutritionnel de la population rurale (autant que celui de la population urbaine) est caractérisé par une malnutrition protéino-énergétique. Le taux d'incidence de la tuberculose est estimé à plus de 5 pour 1 000 habitants; la malaria est à l'état endémique et 80% de la population y est exposée. Le taux élevé de la malnutrition maternelle est principalement le résultat de deux facteurs: (i) l'insécurité alimentaire ; et (ii) le court intervalle entre deux grossesses. Parmi les autres maladies en augmentation, viennent les maladies sexuellement transmissibles (MST) qui sont assez répandues. Le taux de mortalité chez les enfants de moins de 5 ans est estimé à 196 pour 1 000 et la mortalité maternelle à 10,7 pour 1 000, la plus élevée en Afrique (Enquête sur la démographie et la santé). Selon la même enquête, 43% des enfants rwandais souffrent de malnutrition chronique et 7% de malnutrition aigue. Des informations provenant du Ministère de la santé montrent que la malaria, le SIDA, les infections respiratoires, la diarrhée et la malnutrition sont les principales causes de mortalité au Rwanda. Les femmes constituent le groupe le plus vulnérable aux maladies, ce qui peut être expliqué par des maternités multiples, des soins reproductifs de qualité médiocre et un rythme de travail très intensif.

17. **HIV/SIDA.** L'impact du SIDA est dévastateur sur la société entière, en raison de son effet sur la population adulte et active, créant de nouvelles dépendances et mettant en danger aussi bien le développement humain qu'économique. Les estimations sur la prévalence du SIDA au Rwanda sont à prendre avec une grande prudence. En effet, les études approfondies de la problématique sont rares et les données difficiles à interpréter. La première estimation qui date de 1986 indique une prévalence du HIV/SIDA de 1,3% en zone rurale et 17,6% en zone urbaine. La seconde estimation qui date de 1997 donne des chiffres comparables pour les zones rurales et urbaines, respectivement 10,8% et 11,6%. Une nouvelle enquête nationale est prévue en 2004. Selon le Ministère de la Santé, la prévalence du SIDA au Rwanda est estimée entre 8,7% en milieu rural et 13,4% en milieu urbain. Il est estimé que 400 000 adultes sont actuellement infectés par le virus et que 5 à 10% développent la maladie chaque année. A cet effet, le Gouvernement a développé une stratégie multi-sectorielle de lutte contre le SIDA s'étendant sur 5 ans et dont le coût a été estimé à USD 68 millions. Les interventions se feront particulièrement à travers les programmes IEC: information, éducation et communication; le

renforcement des traitements des maladies sexuellement transmises; la prévention des transmissions mère-enfant; les soins médicaux et psycho-sociaux des personnes atteintes; le support des individus et familles infectés de SIDA; une collaboration régionale dans la campagne contre le SIDA; etc.. Il a été même prévu d'introduire "la lutte contre le SIDA" comme thème dans les programmes scolaires afin de prévenir l'extension de la maladie parmi les jeunes, et d'apporter un support social aux éducateurs affectés par la maladie à travers la sensibilisation.

18. **Education.** Au niveau national, le nombre d'écoles est inférieur aux besoins. Le taux de scolarisation en milieu rural est très faible (inférieur à 40%). La cotisation scolaire reste élevée pour la majorité des parents même si particulièrement, les femmes accordent une priorité dans le budget de leur ménage à cette dépense. La fréquentation de l'école est souvent irrégulière en raison de la participation saisonnière des enfants aux travaux agricoles (surtout aux récoltes) et de l'impraticabilité de nombreuses voies durant la saison des pluies.

F. Aspect genre et situation spécifique des femmes (Cf. DT no 3)

19. Les femmes représentent 53% de la population¹⁷ et vivent dans des conditions d'extrême précarité. Elles pâtissent plus que les hommes de la dégradation des conditions de vie dans la mesure où cette dégradation entraîne pour elles un alourdissement des tâches domestiques et de plus grands efforts pour assurer la survie familiale. Plus de 65% d'entre elles font partie de la population active. Les contraintes entravant l'amélioration du statut féminin sont nombreuses: (i) sociales (surexploitation féminine, faiblesse éducative, mauvais état de santé, maternités multiples); (ii) économiques et financières; (iii) juridiques; et (iv) exclusion des instances de décision et de gestion communautaire. Une des préoccupations majeures du Projet sera de faire participer les catégories les plus démunies particulièrement les femmes aux bénéficiaires des appuis, non seulement en termes de revenus mais aussi en termes de prises de décision tant au niveau des instances communautaires que des organisations socio professionnelles. L'atteinte d'un tel objectif implique au PPPMER 2 une approche genre, globale et transversale. Sous la responsabilité du MIGEPROFE, une étude devra être réalisée avant la mise en œuvre du PPPMER 2 pour avoir une meilleure compréhension des contraintes des pmer, ainsi que des besoins des femmes et des groupes vulnérables identifiés. L'étude devra aider à l'affinement de la stratégie de genre et de ciblage, ainsi que l'identification des services et produits valables.

III. CONTEXTE DE POLITIQUES (EN RAPPORT AVEC LE PROJET)

A. Développement économique et décentralisation

20. L'objectif du GDR en matière de politique économique est de désengager l'état de ses fonctions de producteur économique et de contrôle bureaucratique des activités privées pour se consacrer sur ses missions essentielles: lutte contre la pauvreté, santé de base, éducation primaire, sécurité intérieure et entretien des infrastructures. En parallèle, le GDR s'est engagé dans un processus de décentralisation de l'administration et est actuellement en train de développer des actions pour allouer les pouvoirs et les responsabilités entre les niveaux central, provincial et de district.

B. Stratégie d'éradication de la pauvreté

21. Conscient de l'importance de la pauvreté au Rwanda, le Gouvernement a mis en place, avec l'aide des principaux bailleurs de fonds, un Programme de réduction de la pauvreté¹⁸, comprenant:

¹⁷ République rwandaise. MINECOFIN; Direction de la statistique; juillet 2001: Indicateurs de développement du Rwanda, 2001. Vers la Vision 2020

¹⁸ - Republic of Rwanda; MINECOFIN; June 2002: Rwanda. National Poverty Reduction Program
- République rwandaise; MINECOFIN; (août 2002): Vision 2020

(i) des grands programmes d'emplois; (ii) l'amélioration de l'accès aux services de base; (iii) la création de systèmes d'assistance pour les groupes les plus vulnérables à travers les ONG; et (iv) des programmes de développement participatifs. Les projets financés par le FIDA (PPMER, PGERB, PDRCIU, PDCRE) se situent dans le cadre de ce grand programme de lutte contre la pauvreté.

C. Programmes et projets de développement financés par les bailleurs de fonds

22. La majeure partie des partenaires au développement vise la lutte contre la pauvreté dans le financement des activités de développement. Le total à investir dans le Pays par tous les bailleurs de fonds en 5 ans (2001 – 2005)¹⁹ serait de 1.478 M USD dont près de 85% pour les infrastructures, le secteur social, ainsi que l'administration et les finances. Le secteur rural pourrait recevoir 219 M USD. Cette disponibilité de fonds ne signifie pas leur engagement réel, surtout qu'il s'agit souvent de conventions signées, qui devront être suivies d'élaboration de documents plus détaillés. La part qui reviendrait aux plus démunis est difficile à déterminer, car tous les partenaires étrangers et nationaux affichent le ciblage de ces groupes. La mise en oeuvre de ce ciblage est plus difficile et dans la pratique elle n'est pas évidente. Quelques projets ponctuels sont en cours d'exécution. Les principaux bailleurs de fonds impliqués dans le développement de la protection de l'environnement, l'agriculture, l'industrie et le commerce au Rwanda pour la période 2001 -2005 sont par ordre d'importance: la Banque mondiale (96 M USD), la BAD (35 M USD), le FIDA (28 M USD), les Etats Unis (26 M USD), l'Union européenne (10 M USD); la Belgique (6 M USD); les Pays Bas (5 M USD), le PNUD (3 M USD). Les plus petits partenaires totalisent 9 M USD.

D. Conformité du PPPMER avec la politique nationale et du FIDA de développement des micro-entreprises

23. Le MINICOM a un rôle essentiel à jouer dans la création d'un environnement politique et législatif pour fournir les incitations nécessaires dans le développement des petites et micro-entreprises rurales. Le Ministère prévoit l'élaboration d'un cadre national de politique et de législation pour le développement des petites et micro-entreprises rurales. Les expériences du PPPMER 1 et des activités artisanales financées par la GTZ constitueront la base pratique sur laquelle le Gouvernement s'appuiera pour créer tout l'environnement institutionnel dans ce domaine d'activités. Pendant la deuxième phase, le Projet fournira au MINICOM un appui consistant dans l'élaboration de sa politique à court, moyen et long terme, pour le développement des pmer.

24. La stratégie du développement du Rwanda telle que définie dans le document « Vision 2020 »²⁰ indique entre autres, comme objectifs clés: la transformation de l'économie rurale, le développement des services et des entreprises, le développement des ressources humaines, le développement et la promotion du secteur privé, et la réduction de la pauvreté. Ces objectifs font partie intégrante de ceux du PPPMER 1 et devront être renforcés et complétés par le PPPMER 2. Le PPPMER 1 a été identifié lors de l'analyse d'impact de projets de développement²¹ comme projet qui cadre bien avec les priorités nationales telles que définies par la stratégie nationale de réduction de la pauvreté (PRSP). Les résultats de cette étude, indiquent par ailleurs, que le PPPMER 1 a contribué à l'unité et 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.

25. Il en est de même avec la politique du FIDA en matière du développement des pmer. En effet, le Conseil d'administration du FIDA a approuvé en avril 2003, son document de politique en matière d'appui à l'entreprise rurale (Rural Enterprise Policy Paper). Ce dernier met l'accent sur quatre axes stratégiques pour la promotion de la pmer: (i) l'accès à des services financiers appropriés; (ii) l'accès aux services non financiers; (iii) l'accès aux marchés; et (iv) l'amélioration du cadre institutionnel et réglementaire de la pmer.²²

¹⁹ République rwandaise; CEPEX; MINECOFIN; décembre 2002: L'aide extérieure au Rwanda: Répartition des interventions par secteur et par bailleur.

²⁰ Cf. MINECOFIN; June 2002: Rwanda: Poverty Reduction Strategy Paper. MINECOFIN; août 2002: Vision 2020 (draft)

²¹ Cf. MINECOFIN; août 2002: Impact du Projet pour la promotion des petites et micro-entreprises rurale (PPPMER).

²² Cf. Compte rendu technique de fin de la Mission d'appui de M. Philippe Trape (FIDA) pour la Mission de pré évaluation

E. Conformité du PPPMER avec la politique nationale et du FIDA en matière de micro finance

26. Le Projet renforce la mise en œuvre de la politique du Gouvernement dans le domaine de la micro finance, en intervenant à plusieurs niveaux complémentaires: (i) l'éducation des clientèles rurales pauvres, et la promotion d'activités génératrices de revenus, qui rapprochent ces cibles des conditions d'accès aux services financiers; (ii) la sélectivité dans le choix des IMF partenaires du Projet, et les appuis techniques et financiers qui leur sont accordés, qui constituent un encouragement à l'effort de professionnalisation souhaité; (iii) l'appui à une Union agréée des CFP, dotée de services techniques communs et de contrôle interne, qui répond à la nécessaire mise à niveau du secteur le plus diffus et plus fragile de la micro finance; mais aussi le plus indispensable dans la lutte contre la pauvreté; (iv) l'encouragement de liens durables entre la micro finance et les institutions bancaires.

27. Le Projet illustre la mise en œuvre des axes stratégiques du FIDA²³ en matière de finances rurales: (i) une forte participation des bénéficiaires au travers des corps de métiers, des fédérations, et des centres financiers de proximité; (ii) la création d'une infrastructure financière rurale viable adaptée aux traditions du « crédit coup de pouce »; (iii) le renforcement d'institutions capables d'atteindre les plus pauvres, en encourageant un test de décentralisation et de crédit solidaire avec l'UBPR; et (iv) la promotion d'un cadre politico- réglementaire favorable, en appuyant la mise en oeuvre l'application de l'instruction de la BNR sur la micro finance.

IV. PRINCIPAUX ACTEURS IMPLIQUES DANS LE DEVELOPPEMENT DES PMER

A. Principaux acteurs (Cf. Dossier clé no 6)

28. A part le MINICOM qui sera l'agence d'exécution du Projet, et les autres ministères partenaires, les principales organisations qui auront un rôle à jouer dans la mise en œuvre du Projet sont: (i) les gouvernements locaux décentralisés et les comités de développement communautaires (CDC), qui participeront à la définition et au financement partiel du développement local; (ii) les agences ministérielles et banques impliquées dans la mise en œuvre du Projet; (iii) les instances spécialisées pour la collecte de l'épargne et la fourniture de crédit: le système bancaire, les acteurs du secteur de la micro finance (bailleurs, projets, dirigeants, structures d'appui); (iv) les organisations professionnelles, bénéficiaires du PPPMER: organisations à la base et leurs structures faïtières, associations professionnelles, coopératives; (v) les petits promoteurs privés des pmer, (vi) les partenaires privés et du monde associatif (ONG, bureaux d'études, consultants), appelés prestataires de services externes (PSE) sous-traitant la réalisation des activités; et (vi) les partenaires étatiques sous-traitant la réalisation de certaines activités (ISAR, IRST, KIST, ..)²⁴.

B. Gouvernement local décentralisé

29. En 2000, le Gouvernement a mis en oeuvre une série de réformes dont une des principales concerne la décentralisation. La réforme administrative effectuée dans le pays en mars 2001, est une réponse à cette politique de décentralisation. Les divisions administratives actuelles ont comprimé les anciennes entités administratives dénommées communes, qui ont été renommées districts et sont passées de 154 communes à 92 districts. L'ancienne appellation de préfecture a été renommée province, les entités de base (cellules et secteurs) n'ont pas changé d'appellation. Ce processus en voie de démarrage est prévu être mené dans trois phases: (i) la première phase où il y aura décentralisation

du PPPMER 2.

²³ Cf. FIDA; juin 2000: Politique du FIDA en matière de finance rurale

²⁴ IRST – Institut de recherches scientifiques et technologiques

ISAR – Institut des sciences agronomiques du Rwanda

KIST – Kigali Institute of Science and Technology

au niveau province et dévolution au niveau district; (ii) la deuxième phase où les capacités au niveau des districts auront été développées pour prendre en charge certaines fonctions et responsabilités de provinces; de même, certaines fonctions administratives au niveau des districts seront décentralisées au niveau des secteurs; (iii) la troisième et la dernière phase est celle où les capacités des districts se seront suffisamment développées pour assumer les responsabilités et fonctions des provinces. L'approche du Projet devra donc évoluer avec le progrès de la décentralisation.

30. Les services décentralisés du MINALOC appuient actuellement les communautés des districts dans l'élaboration de leurs plans de développement communautaire (PDC). Le PPPMER 1, puis le PPPMER 2 devront entretenir des relations de coopération et de coordination des efforts pour que la préparation des PDC soit réellement participative. Les PDC devront être suffisamment souples pour intégrer les résultats des diagnostics participatifs de la planification (DPP) des pmer. Le principe de base qui devra être respecté est « un seul PDC dans un espace géographique et/ou administratif donné ». Tous les intervenants dans une zone donnée pourront alors se retrouver autour d'un seul plan en assurant la complémentarité des actions.

C. Agences ministérielles impliquées dans la mise en œuvre du Projet

31. **MINICOM.** Le Ministère doit avoir principalement un rôle dans la mise en œuvre d'une politique cohérente dans le domaine du développement des pmer. Il doit aussi coordonner les activités des divers intervenants sur l'ensemble du territoire national pour éviter des superpositions d'actions et des différences d'approches incompatibles avec le développement participatif et autogéré des pmer. Le PPPMER 2 appuiera le MINICOM dans le renforcement de ses capacités. Le MINICOM en tant qu'agence d'exécution principale (par l'intermédiaire d'une Unité de coordination du Projet - UCP) sera responsable (au moins dans un premier temps et ce par l'intermédiaire des opérateurs spécialisés) de la sensibilisation, information et formation des divers acteurs, de l'approbation des projets, du financement des pmer à travers des institutions de micro finances, du suivi et de l'évaluation de la mise en oeuvre et de la gestion financière de l'ensemble du Projet. Le Ministère même, exercera aussi son rôle à deux niveaux: (i) au niveau central par sa participation au Comité national de coordination du Projet (CNCP); et (ii) au niveau provincial par la participation au Comité provincial de coordination du Projet (CPCP) et au Comité d'attribution des financements des pmer. L'Office rwandais de normalisation (ORN) qui a été créé au MINICOM en 2001, se trouve toujours dans la phase d'organisation. Son rôle sera de définir les normes nationales et internationales des produits pour le marché national et d'exportation. Le Projet devra établir une coopération avec cet Office. Par ailleurs, la Fédération rwandaise du secteur privé (FRSP) a remplacé la Chambre de commerce et elle travaille en général avec les associations formelles. Elle ne collabore pas directement avec le secteur informel, mais des initiatives commencent, telle que l'association KORA qui regroupe des artisans qui vient de poser sa candidature pour adhérer à la FRSP. Enfin, la FRSP organise des foires au niveau régional dans les provinces du pays pour la préparation de la foire nationale auxquelles participent de nombreux artisans. La FRSP recueille aussi des informations sur les foires internationales et en facilite la participation pour ses membres.

32. **MINECOFIN.** Le Ministère des finances, de la planification économique (MINECOFIN), est le représentant de l'Emprunteur lors de la signature de l'accord de prêt. Le MINECOFIN devra assurer le versement de la contrepartie du financement du Projet. Par ailleurs, le Ministère exercera son rôle au niveau central par sa participation au Comité national de coordination du Projet.

33. Le CEPEX au sein du MINECOFIN a été restructuré en 2002. Son rôle a été redéfini²⁵ dans le cadre de la coordination des financements des divers bailleurs de fonds et du Gouvernement. Ses objectifs stratégiques sont: (i) la promotion de l'efficacité des politiques, des stratégies, du choix et de la mise en œuvre des investissements publics, (ii) la coordination des diverses activités de mobilisation et d'utilisation de l'aide extérieure, et (iii) la coordination et l'amélioration des performances de décaissements et de l'exécution des programmes et projets. Il s'agira de: (i) l'amélioration majeure

²⁵ Cf. Journal officiel no spécial du 23 juillet 2002

du volume des investissements publics, de leur qualité, de leur productivité et de leur adéquation aux plus hautes priorités nationales, suivant la Stratégie nationale et le Plan directeur d'investissement public; (ii) l'amélioration du volume et de l'adéquation des ressources extérieures mobilisées et coordination des financements eu égard à la stratégie nationale de développement et à la politique adoptée en matière de financement intérieur et extérieur; et (iii) accroître et améliorer les performances d'exécution physique et financière des programmes et projets d'investissement public en cours. Le CEPEX en collaboration avec le PPPMER 1 a organisé des discussions à travers un Steering Committee pour la formulation et la pré évaluation du présent projet, ce qui a permis de proposer un Projet dont les activités et la gestion seront acceptables à fois par le Gouvernement et par le FIDA. Par ailleurs, le CEPEX a commencé l'organisation d'une coordination, coopération et complémentarité (CCC) entre l'ensemble des bailleurs de fonds pour une rationalisation des financements en organisant une première discussion concernant la CCC avec le PPPMER 2 qui a eu lieu le 18 février 2003.

34. **MINAGRI.** Le Ministère de l'agriculture, de l'élevage et des forêts est l'entité rectrice en ce qui concerne le développement agricole. En tant que tel, le MINAGRI jouera un rôle important auprès du Projet, principalement à travers ses instances décentralisées. Il exercera son rôle à deux niveaux: (i) au niveau central par sa participation au Comité national de coordination du Projet; et (ii) par l'appui technique que pourra donner son personnel aux communautés pour la préparation et la mise en oeuvre des pmer dans les domaines de la production agricole non traditionnelle (principalement en amont et en aval des productions végétales et animales).

35. **Autres ministères.** Les autres ministères comme: Ministère du genre et de la promotion féminine (MIGEPROFE), Ministère de la jeunesse, des sports et de la culture (MIJESPOC), Ministère de l'administration locale, de l'information et des affaires sociales (MINALOC), exerceront leurs rôles au niveau central par leur participation au Comité national de coordination du Projet (CNCP). Pour certaines actions spécifiques, des conventions seront également signées avec les ministères de l'Environnement et de la Santé.

36. **Autres partenaires étatiques.** Le projet travaillera étroitement avec des institutions publiques telles que l'Institut des sciences agronomiques du Rwanda (ISAR), notamment dans le domaine de la recherche d'accompagnement. Des possibilités de confier sous forme de contrats l'exécution de certaines activités du Projet à ces institutions seront envisagées. Des conventions de prestations de services seront signées entre les deux parties (Projet et ISAR); ces prestations concerneront entre autres: la disponibilisation de nouvelles technologies pour les petites et micro-entreprises rurales. Cependant, il ne pourra s'agir de monopole de l'ISAR pour la recherche de nouvelles technologies. Le Projet pourra contracter certaines recherches avec d'autres partenaires comme le KIST, l'IRST, des ONG ou même des consultants individuels.

D. Banques et autres institutions bancaires

37. **Systemes de crédit utilisés.** Dans un contexte d'expérimentation, effectué avant la promulgation de l'instruction de la BNR sur les activités de micro finance, le PPPMER 1 a engagé des partenariats avec des organisations de natures différentes, dont le seul dénominateur commun était de permettre l'accès au crédit des cibles du Projet. Trois niveaux de financement ont été accordé: (i) le crédit « coup de pouce » confié à différentes organisations (montant de l'ordre de 50 000 FR avec garanties par des groupes de caution solidaire); (ii) le crédit ordinaire distribué par les banques populaires dans le cadre d'un accord avec l'UBPR (fourchette de 200 000 à 1 500 000 FR avec prise de garanties réelles); et (iii) le crédit d'investissement de montants supérieurs dans le cadre d'un accord avec la BRD. Lorsqu'il n'existait pas au niveau du district, d'IMF susceptibles de diffuser le crédit « coup de pouce », les corps de métiers et les fédérations de pmer, ont créé de petites organisations conçues sur le principe des MEC (mutuelles d'épargne et de crédit). Les corps de métiers et les fédérations sont très attachés à ces structures qu'ils seraient capables de gérer correctement après une formation adaptée, et qui répondent à la fois à la notion de service financier de

proximité, et de durabilité de la méthode de ciblage des bénéficiaires. Globalement ce dispositif « à trois étages de services et de canaux de distribution » a donné satisfaction, mais il doit être adapté. En tenant compte de l'instruction BNR sur la micro finance, ainsi que des capacités de pérennisation des structures utilisées pour la diffusion du crédit « coup de pouce ».

38. **Crédit coup de pouce.** Le crédit coup de pouce est un petit prêt d'insertion socio économique, destiné aux opérateurs qu'ils ne disposent pas de garanties réelles. Il bénéficie tant aux individus qu'aux groupes démunis avec constitution préalable d'un groupe de solidarité, qui garantit à la fois la cohérence des activités menées au regard des financements accordés, et la volonté des bénéficiaires de ces crédits individuels de s'entraider en cas de difficultés temporaires. Le PPPMER 1 a utilisé un partenaire par district. Les principales conclusions à tirer sont que: (i) la « qualité » des groupes a été au départ relativement décevante; (ii) après blocage des crédits les taux de remboursement se sont sensiblement améliorés (suite au blocage des décaissements, le taux de remboursement est passé de 73% à 85% au cours des 12 derniers mois (10 des 14 IMF partenaires obtenant un résultat supérieur à 90%); (iii) qu'à tout moment le crédit coup de pouce s'est mieux remboursé que le crédit ordinaire; et (iv) que malgré l'intérêt de la démarche, les procédures de consolidation de groupes solidaires dans des centres financiers de proximité n'ont pas été développées. Les faiblesses relatives de l'approche mise en oeuvre sont: (i) l'insuffisante sensibilisation et responsabilisation des groupes en amont de la phase crédit; (ii) le manque de progressivité des montants accordés; (iii) l'irrégularité du suivi en phase de remboursement; (iv) le manque d'exercice conjoint par l'IMF et le corps de métier, et (v) l'inefficacité des méthodes de consolidation des groupes solidaires au sein de structures autogérées économes. Depuis la promulgation de l'instruction de la BNR sur la micro finance, une autre problématique est apparue: (i) les partenaires antérieurs du crédit « coup de pouce » pourront-ils continuer leurs activités ?; et (ii) des partenaires agréés comme l'UBPR seront-ils à même de se rapprocher des cibles du Projet en créant des antennes dans les districts, et , en développant le petit crédit solidaire ?

39. **Crédit ordinaire.** Alors que les 852 crédits « coup de pouce » ont été accordés pour des montants homogènes proches de 50 000 Frw; les 153 crédits ordinaires d'un montant moyen de 400 000 Frw couvrent la fourchette de 50 000 à 1 500 000 Frw. Un seul partenaire a été associé à la diffusion des crédits ordinaires, l'UBPR au travers de 13 banques populaires. Le taux de remboursement global est actuellement inférieur à 70%. Les principales faiblesses observées sont: (i) la non implication de l'UBPR dans la phase de montage des dossiers de demande de crédit; (ii) l'insuffisante implication de la banque et des corps de métiers dans le suivi des emprunteurs; (iii) le manque d'impact des mesures prises en ce domaine par l'UBPR; (iv) le niveau excessif des exigences de l'UBPR en matière d'épargne préalable et de garanties réelles; et (v) l'absence de prise de risque de l'UBPR dans la couverture des impayés définitifs. Toutes ces insuffisances doivent être au centre de la réflexion sur les nouveaux processus à développer pendant le PPPMER 2.

40. **Crédits d'investissement.** Il s'agit de crédits de montants plus élevés dont la gestion a été confiée à la BRD. En fait le processus vient juste d'être entamé avec le déblocage auprès de cette institution d'une ligne de crédit de 60 000 USD. Les premiers examens de dossiers de demande de financement sont en cours à la Banque.

41. **Principales actions à entreprendre.** Les deux principales actions qui devront être entreprises sont: (i) l'appui à la création et au renforcement de centres financiers de proximité au niveau des districts et de certains secteurs non équipés, sous la responsabilité des corps de métiers et des fédérations de pmer pour assurer la généralisation et la pérennisation du crédit coup de pouce; et (ii) l'appui ciblé aux banques et aux IMF agréées pour: (a) tester leurs possibilités de se décentraliser et de distribuer du petit crédit solidaire; (b) diffuser les crédits ordinaires et les crédits d'investissement. Le Projet devra créer les conditions qui permettent aux cibles progressivement du crédit coup de pouce à ceux de montants supérieur.

E. Organisations des pmer et autres organisations de base

42. Les organisations à la base et leurs structures faïtières sous forme d'associations professionnelles représentent les clients du PPPMER. Il existe de très nombreuses organisations appelées associations, dont la multiplication a été suscitée par les financements des divers bailleurs de fonds et ONG. Certainement, le PPPMER2 suscitera aussi la création d'organisations de promoteurs de pmer. Un certain nombre d'organisations opèrent comme de véritables partenaires au développement sur lesquels la coordination des projets pourrait s'appuyer. Toutefois, la plupart de ces organisations présentent des insuffisances car elles sont jeunes et n'ont pas été suffisamment préparées pour exercer les nouvelles responsabilités qui leur incombent, ceci dû aux motifs suivants: faible niveau d'instruction de la majorité des membres, faible maîtrise des principes coopératifs et/ou démocratiques, faible capacité de gestion et de négociation des dirigeants, faible diversification des activités économiques, faible niveau d'autofinancement des activités. De plus, dans la plupart des organisations mixtes, les femmes sont très peu représentées au niveau des organes de décision bien que des évolutions positives soient observées depuis quelques temps. La plupart des organisations de base sont confrontées à la tâche difficile de la séparation des fonctions: la fonction organisationnelle, politique et sociale, de la fonction économique (gestion d'activités génératrices de revenus). Dans la plupart des cas, les comités de gestion des associations travaillent d'une façon volontaire (non rémunéré) s'occupant simultanément de leurs propres pmer.

F. Prestataires de services externes (PSE) privés et du monde associatif

43. Il s'agit principalement des partenaires sous-traitant la réalisation des activités. La mise en œuvre des projets sera sous-traitée au niveau de micro-entreprises (artisans, tâcherons), de PME, d'organisations communautaires, de coopératives, d'ONG, de bureaux d'études et de consultants individuels, ainsi que d'organisations professionnelles tels que les corps de métier et les fédérations. Or, malgré des exceptions notables de quelques ONG (IWACU²⁶, Save the Children; Caritas; World Vision, CEGEAC, etc.), on constate un déficit d'opérateurs qualifiés à des coûts abordables et avec le niveau d'engagement requis. Certains opérateurs (ONG nationales principalement) travaillent dans les districts pour développer des programmes agricoles, de gestion de l'environnement, de nutrition, de développement communautaire. Peu d'opérateurs sont spécialisés dans le développement des pmer. En général, les bons opérateurs sont surchargés de travail. La plupart des opérateurs opèrent à partir de la capitale avec insuffisamment de présence sur le terrain, ce qui implique des frais lourds de mobilisation. L'innovation n'est pas de règle (elle n'est ni demandée ni spontanément offerte). On constate une utilisation insuffisante du potentiel offert par les jeunes diplômés que le Projet devra exploiter. Le Projet s'appuiera aussi sur des spécialistes ayant déjà travaillé avec le PPPMER 1 et avec les projets d'appui à l'artisanat financé par la GTZ. Un appui au renforcement des capacités de ces opérateurs privés sera offert par le Projet.

G. Collaboration avec les projets (Cf. Dossier clé no 5; Appendice no 2)

44. **Projets FIDA.** Le PPPMER 2 travaillera aussi étroitement pour la mise en œuvre des petites et micro-entreprises hors exploitations agricoles dans la zone des projets financés par le FIDA: (i) le Projet de développement des cultures de rente et d'exportation (PDCRE), en cours de mise en œuvre; (ii) le Projet de gestion des espaces ruraux du Buberuka (PGERB), dont les activités seront achevées en fin 2003, mais dont celles concernant les pmer seront transférées au PPPMER 2; et (iii) le Projet de développement des ressources communautaires et des infrastructures de l'Umutara (PDRCIU) qui doit durer encore six ans.

45. **Projets d'appui aux pmer des autres bailleurs de fonds.** Le projet établira une collaboration soutenue avec les autres bailleurs de fonds intervenants dans le développement des pmer tels que la Banque mondiale, la Banque africaine de développement, l'Union européenne, l'USAID, les Pays Bas,

²⁶ IWACU – ASBL: Centre de formation et de recherche coopératives

l'Allemagne (GTZ), la Suisse, etc. Une coordination de toutes les activités de développement des pmer et un échange d'expériences au niveau national serait souhaitable, elle devrait être pensée et formulée (par la voie du CEPEX / MINECOFIN) dans le cadre d'un éventuel Comité national de coordination réunissant les représentants des principaux intervenants dans les secteurs concernés.

V. RESUME DU COSOP ET LEÇONS TIREES DES EXPERIENCES

A. Stratégie du FIDA

46. La Division du FIDA pour l'Afrique de l'Est et du Sud a développé dans le contexte spécifique de cette zone les axes suivants pour ses activités: (i) la promotion de liaisons effectives et équitables entre les pauvres ruraux et des opportunités du marché, plus particulièrement du secteur privé; (ii) le développement des services financiers ruraux; (iii) la promotion d'un meilleur et plus stable accès à la terre et à l'eau, ainsi qu'une meilleure gestion des terres et des eaux; (iv) la création d'un système amélioré de connaissances en gestion, de savoir faire, ainsi que du transfert des informations et des technologies; et (v) la modération de l'impact des chocs venant de l'extérieur ou de l'intérieur comme le HIV/SIDA ou les conflits.

47. Les principaux déficits pour les activités du FIDA au Rwanda sont directement liés aux ²⁷: (i) la pauvreté rurale (malnutrition, conditions de vie précaires, faible pouvoir d'achat, ..); (ii) les faibles capacités des organisations paysannes et des institutions gouvernementales et non gouvernementales pour gérer et/ou appuyer le développement à la base; et (iii) la décapitalisation du potentiel productif (ressources naturelles, exploitations, entreprises rurales,..) et la sévérité de la dégradation des ressources naturelles liée à la pression démographique particulièrement forte et aux destructions de la guerre des années 1990. Sur cette base, le FIDA a défini trois lignes de conduite stratégique pour les projets qu'il aura à financer: (i) s'appuyer sur le développement institutionnel pour assister le processus global de décentralisation et s'assurer que les groupes cibles du FIDA peuvent entièrement exploiter les opportunités offertes par la nouvelle approche; (ii) exploiter tous les moyens possibles pour accroître les revenus des pauvres ruraux à travers les activités agricoles et non agricoles, en se focalisant sur les nouvelles voies de génération et de vulgarisation des innovations technologiques, ainsi que le développement des services financiers ruraux durables; et (iii) se focaliser sur les synergies potentielles avec l'ensemble des projets FIDA.

48. Tenant compte des axes stratégiques du COSOP, le cadre stratégique de l'assistance du FIDA au Rwanda pour les quatre ans à venir concernera entre autres: (i) l'expansion ou la réplique des activités de petites et micro-entreprises rurales; (ii) le développement des marchés financiers ruraux durables; et (iii) l'appui aux institutions de micro finance capables de répondre aux besoins financiers des petites entreprises. Le PPPMER 2 se situe dans cette politique du FIDA.

B. Opérations du FIDA au Rwanda (Cf. Dossier clé no 5, et Appendice 2)

49. En 2001, sept projets étaient en cours au Rwanda, parmi lesquels quatre ont été clôturés en fin 2001: le Projet de développement agricole de Gikongoro - PDAG (232-Rwanda), le Projet de développement rural de Byumba - DRB II (264-Rwanda), le Programme socio-sanitaire (BSF-BG-020), et le Programme de réhabilitation et des rapatriés du Rwanda - PRRR (Don no 377-Rw). Le Projet pour la promotion des petites et micro-entreprises rurales -PPPMER (411-RW), et le Projet de gestion des espaces ruraux de Buberuka - PGERB (314-Rwanda) après les revues à mi-parcours qui ont eu lieu respectivement en mars et en juillet 2001 sont prolongés jusqu'en fin 2003 et 30 juin 2004. Le Projet de développement des ressources communautaires et des infrastructures de l'Umutara -PDRCIU (537-RW, signature de l'Accord de prêt le 07 juin 2000) a débuté ses activités en janvier 2001. Un Projet PDRCIU "jumeau" pour couvrir les districts non couverts de la Province

²⁷ COSOP (décembre 2002) et Revue du portefeuille des projets du FIDA au Rwanda (janvier 2003)

d'Umutara a été évalué en fin 2001, approuvé par le Conseil d'administration du FIDA en décembre 2001. La signature de l'Accord du prêt a eu lieu le 28 mars 2002 et entrée en vigueur en octobre 2002). Un Projet de développement des cultures de rente et d'exportation (PDCRE) a été évalué en fin 2002, approuvé par le Conseil d'administration du FIDA en décembre 2002. La signature de l'Accord du prêt a eu lieu le 07 février 2003.

C. Leçons tirées des expériences du FIDA et des autres bailleurs de fonds au Rwanda

50. Les principales leçons, tirées depuis la réactivation des opérations du FIDA au Rwanda en 1996, principalement du PPPMER 1, sont ci dessous présentées.

51. **Cibles.** Pour avoir un réel impact dans la lutte contre la pauvreté rurale, les projets de développement doivent porter une attention particulière à l'appui aux groupes cibles parmi les plus démunis, plus particulièrement aux femmes, aux jeunes, aux ruraux sans terre, et aux familles touchées par le SIDA. Dans le PPPMER 1, les groupes les plus démunis, principalement les femmes sont assez bien représentées dans les pmer de survie, mais de moins en moins dans les pmer émergentes et en croissance.

52. **Coordination et complémentarité des actions.** En milieu rural, la croissance accélérée de la population dans les zones à forte pression agro démographique favorise un développement des activités génératrices de revenus hors exploitation. En même temps, le développement de la production agricole entraîne une augmentation de la demande (qualité, quantité et diversité) en produits non agricoles. Il est donc important de porter une attention sur la coordination et la complémentarité des efforts dans le développement rural, tant au niveau local que provincial et national. La décentralisation donne de nouvelles opportunités autant au niveau des échelons du gouvernement local, de la société civile et des communautés, que des ONG et des entreprises privées à travers des contrats.

53. **Approche participative.** Une des conditions de succès des activités de développement à la base est la flexibilité de l'approche participative et la « réponse à la demande ». La participation demande un engagement véritable des bénéficiaires dans: (i) la planification des activités basée sur leurs besoins et priorités; (ii) la mise en œuvre des activités; et (iii) l'entière appropriation de la gestion des investissements consentis qui ne peuvent cependant pas, dépasser les capacités des bénéficiaires. Par ailleurs, un des facteurs de succès du PPPMER 1 a été l'approche centrée sur l'amélioration de l'existant. Dans le nouveau Projet cette approche sera complétée par un appui à la création de nouvelles pmer.

54. **Renforcement des capacités.** La formation des bénéficiaires en général s'est avérée encourageante dans le processus de renforcement des capacités des acteurs du développement. Dans le PPPMER 1, le renforcement des capacités dans l'organisation générale des associations de pmer et des organisations professionnelles, a été initié et cette activité est à renforcer. Le renforcement des capacités doit être étendu à l'ensemble des partenaires au développement des pmer autant au niveau local, provincial que national.

55. **Technologies.** Le développement des technologies appropriées concernant la production, la transformation et la commercialisation doit accompagner les besoins des entrepreneurs ruraux pour le développement des pmer. Ceci nécessite une nouvelle approche pour la génération et le transfert de technologies qui doit être basée sur le diagnostic participatif des problèmes, l'identification des innovateurs, travaillant en relations étroites avec les techniciens au niveau des districts et des provinces, ainsi qu'avec la recherche (réponse de la recherche à la demande des entrepreneurs).

56. **Commercialisation.** La commercialisation est un des facteurs clé du développement des pmer. Plus d'attention devra être portée sur: (i) la disponibilité des informations sur les marchés et les technologies; (ii) les infrastructures nécessaires pour réduire les coûts de transport; et (iii) des mesures pouvant accroître le pouvoir de négociation avec les commerçants.

57. **Micro finance.** Le démarrage des activités de financement du PPPMER 1 est intervenu tardivement (2001); il a été freiné pendant toute l'année 2002 du fait des mauvais taux de remboursement jusqu'à ce que le redressement de la situation soit effectivement constaté. Sur cette période, les principales leçons à tirer dans le domaine de la distribution des services financiers sont que: (i) l'approche du PPPMER 1 a été plus favorable à l'artisanat qu'au petit commerce; (ii) seulement 50% des pmer encadrées ont accédé au crédit; (iii) les crédits ont eu un impact positif sur les revenus et le capital des emprunteurs; (iv) le crédit coup de pouce a été mieux remboursé que le crédit ordinaire distribué par des structures agréées; (v) la poursuite de la diffusion du crédit coup de pouce par les partenaires précédents du Projet pose un problème de pérennisation; et (vi) les intervenants comme l'UBPR ou le Centre financier pour les entrepreneurs (CFE), tout en manifestant de l'intérêt pour la diffusion du crédit coup de pouce, ne sont qu'au stade d'intention, sans assurance de leurs capacités à le promouvoir. Par ailleurs, concernant le rôle des OP il y a eu un impact positif des services non financiers (sensibilisation, formation, responsabilisation de l'emprunteur) sur l'efficacité des services financiers, et un très fort sentiment d'appropriation des corps de métiers pour des institutions financières de proximité qu'ils ont contribué à créer ou à renforcer. Dans ce contexte, il apparaît: (i) que malgré la brièveté de l'expérimentation du volet micro finance du PPPMER 1, il y a eu un impact positif du développement de la micro finance sur de développement des pmer; et (ii) qu'il faut gérer avec souplesse les différentes opportunités qui s'offrent, et donner de la flexibilité dans le choix du niveau de généralisation des solutions proposées. L'apparition récente d'un cadre législatif et réglementaire adapté à la micro finance, permet de sécuriser une collaboration durable avec des institutions capables de mobiliser l'épargne, et de diversifier leur offre de crédit en direction des plus démunis.

58. **Pérennisation des activités.** Les perspectives de la pérennisation des activités de la majeure partie des projets de développement sont actuellement en général encore faibles. Il en est de même pour le PPPMER 1. Il est donc nécessaire de formuler une approche transparente sur le désengagement futur du PPPMER 2 et la durabilité des pmer. Dans ce cadre, le Projet devra appuyer la création des compétences locales dans tous les domaines de la planification, formation, mise en œuvre, gestion, organisation et négociation.

VI. IDENTIFICATION DU PPPMER

A. Étapes de la préparation et la mise en œuvre du Projet

59. Le PPPMER a une longue histoire due à une situation socio-politique difficile. Ce sont surtout les événements tragiques de 1994 qui ont été les plus difficiles, car ils ont déstabilisé le pays dans toute sa dimension socio-économique et politique. Les principales étapes de la préparation et la mise en œuvre du Projet ont été: (i) Identification d'un Projet de développement des micro-entreprises (FIDA, 1993); (ii) Formulation et évaluation du PPPMER (FIDA, 1995), (iii) Post évaluation et approbation du PPPMER (début 1996); (iv) Signature de l'Accord de prêt entre le Gouvernement du Rwanda et le FIDA (14 juin 1996)^{28, 29}; (v) Entrée en vigueur du Prêt, démarrage effectif du Projet (2 mars 1998); (vi) Reformulation du PPPMER (mars 1999); (vii) Revue à mi parcours du PPPMER 1 (mars / avril 2001); (viii) Evaluation de l'impact du PPPMER 1 (MINECOFIN, août 2002); (ix) Identification du PPPMER 2 (novembre 2002); (x) Formulation (février / mars 2003). La présente mission (mai / juin 2003) concerne la pré évaluation du PPPMER 2.

²⁸ République Rwandaise et FIDA; 14 juin 1996: Accord de prêt (Projet pour la promotion des petites et micro-entreprises rurales - PPPMER); Prêt no 411-RW

²⁹ L'UNOPS a été choisie en tant qu'Institution coopérante.

B. Clôture du premier Projet PPPMER

60. Selon l'Accord de prêt du 14 juin 1996, la date de clôture du Projet a été fixée au 30 juin 2002. Le projet devrait donc terminer ses activités le 31 décembre 2001. Après la Revue à mi-parcours, une extension a été faite, ramenant la date de clôture du PPPMER 1 au 31 décembre 2003. A la date de mai 2003, le Projet prévu pour 5 ans vient ainsi de compléter 5 années d'intervention sur le terrain après la date de son entrée en vigueur et 4 années d'intervention après la mission d'actualisation. Pour s'assurer de la succession immédiate du PPPMER 2, le Gouvernement a soumis une requête d'extension au 31 décembre 2004 qui a été approuvée par le FIDA en date du 7 juillet 2003.

C. Second PPPMER

61. Il s'agit d'une seconde phase du Projet pour la promotion des petites et micro-entreprises rurales (PPPIMER 2). Le Projet serait d'envergure nationale, de sept (7) ans, complémentaire aux autres programmes et/ou projets ayant les mêmes objectifs. L'appui aux pmer sera lié à toutes les activités en milieu rural y compris les activités productives agricoles non traditionnelles, si non couvertes par un autre projet. En novembre 2002, le FIDA a préparé, en coopération avec le Gouvernement rwandais, un Rapport d'identification du PPPMER 2. En mars/avril 2003, un Rapport de formulation fut élaboré. Le document de formulation du PPPMER 2 a fait objet d'une Revue du Comité Technique (TRC) du FIDA et d'une Revue par le Gouvernement. Les principaux commentaires ont concerné: (i) le ciblage et les questions de Genre; (ii) la stratégie du Projet vis à vis du HIV/SIDA; (iii) la complexité des structures non financières d'appui/conseil (ALP, PSE, CE)³⁰, ainsi que des insuffisances concernant l'analyse des capacités d'appui des services aux pmer au niveau local; (iv) l'adéquation et l'organisation des services financiers pour les pmer; (v) les problèmes liés à l'organisation, la gestion et les politiques; et (vi) le manque d'analyse économique et financière. Sur la base des remarques ci-dessus mentionnées, la Division technique du FIDA et le Gouvernement rwandais ont recommandé ce Projet pour la pré évaluation, qui devra tenir compte de la suite à donner aux problèmes cités ci-dessus. Le présent Rapport de pré évaluation tien compte des recommandations du FIDA et des commentaires du Gouvernement.

VII. JUSTIFICATION DU PPPIMER2

A. Etat actuel du développement des petites et micro-entreprises rurales (pmer) au Rwanda

62. Les petites et micro-entreprises rurales (pmer) au Rwanda sont encore des entreprises peu dynamiques, caractérisées par des technologies peu performantes et une gestion approximative. Elles évoluent dans un secteur difficile à appréhender, le secteur informel, et leurs activités sont souvent saisonnières. Les principales activités sont liées à la transformation de produits agricoles, des services et de l'artisanat. Les pmer sont délaissées au Rwanda. Seuls quelques organismes, souvent des ONG, plus rarement des projets financés par la coopération internationale, les soutiennent. Ils essaient de promouvoir la micro-entreprise rurale par des prestations telles que le conseil et la formation ou par un appui auprès d'organismes de financement (micro finance). Les pmer bénéficient parfois des transferts de fonds (encore timides) provenant des associations regroupant les ressortissants des districts.

63. Le PPPMER1 est un projet expérimental financé par le FIDA, qui a entrepris la lourde tâche de dynamiser les pmer existantes en milieu rural et développer de nouvelles initiatives. Les leçons tirées de ce Projet seront à la base des propositions pour le second Projet. Selon l'expérience déjà acquise au Rwanda, pour favoriser l'émergence des pmer, les conditions suivantes sont nécessaires: (i) un meilleur équipement pour accroître leur productivité, et obtenir pour leurs produits une qualité suffisante pour gagner des marchés; (ii) l'amélioration de la qualification professionnelle des petits et

³⁰ ALP – Animateur local du Projet; PSE – Prestataire de service externe; CE – Conseiller d'entreprise

micro entrepreneurs auxquels il faut offrir une formation technique pour se moderniser tout en les initiant à la gestion et au management de leurs activités de manière plus rentable; (iii) certains artisans ont pris conscience de la nécessité de s'organiser pour mieux défendre leurs intérêts et poursuivre leur développement au delà de la période d'appui du/des projet(s); il faut donc les aider à s'organiser tout en évitant les organisations artificielles (groupements « circonstanciels »), souvent fictifs, qui disparaissent avec la structure d'appui; (iv) les activités des pmer sont intimement liées à l'existence d'un marché dépendant du pouvoir d'achat des populations qu'il faut augmenter; (v) il faut renforcer l'intervention des organismes de micro finance crédibles en milieu rural pour leur permettre d'offrir de nouveaux produits financiers et ainsi faciliter l'accès des artisans au crédit; enfin (vi) le MINICOM doit disposer d'un Cadre de politique et de législation ainsi qu'un environnement institutionnel qui peuvent piloter et appuyer le développement des pmer au Rwanda..

B. Justification du Projet

64. Le Projet entre dans le cadre de la politique du Gouvernement et du FIDA, qui est l'allègement de la pauvreté, l'amélioration de la sécurité alimentaire, l'augmentation des revenus des populations rurales pauvres, la gestion durable des ressources naturelles et la politique dans le domaine du développement des pmer. Il permettra: (i) au MINICOM de renforcer la lutte contre la pauvreté dans les secteurs secondaires et tertiaires en milieu rural; (ii) de contribuer à la bonne gouvernance en renforçant la capacité de gestion au niveau de l'Etat (niveau central et local); (iii) d'articuler les investissements ruraux avec l'élaboration d'un cadre de politiques adéquat; et (iv) de consolider la capacité nationale de réponses aux problèmes de développement dans les zones rurales. Le Projet devrait permettre d'appuyer les groupes les plus défavorisés en leur donnant des opportunités pour générer des revenus, en réponse à leurs attentes.

C. Contraintes à vaincre dans le développement des petites et micro-entreprises rurales

65. La méthodologie de base, même si elle s'est avérée profitable pour le premier Projet, devrait pouvoir évoluer avec les changements socio-économiques de la zone du Projet et la progression des activités du projet. Le document méthodologique utilisé doit être revu et adapté aux fonctions et rôles que devront jouer les structures de types nouveaux (organisations de plus haut niveau) qui se mettent actuellement en place. Le document méthodologique devra à cet effet prendre en compte les objectifs suivants qui seraient ceux des organisations professionnelles (OP): (i) développement de capacités de négociation avec les autorités, les partenaires potentiels et les prestataires de services; (ii) meilleure représentativité et capacités de défense des intérêts des pmer membres de l'AP; (iii) possibilité d'amélioration technique et de réduction des coûts de production par des économies d'échelle et réalisation de marges plus importantes; et (iv) recherche et conquête de marchés plus importants, etc.

66. Quatre contraintes majeures sont à signaler sur le plan social: (i) le lourd handicap social constitué par l'extrême pauvreté d'une grande partie de la population rurale et la profonde détresse morale et psychologique des familles vulnérables par le SIDA; (ii) les difficiles conditions socio-économiques des femmes qui sont les plus lourdement chargées de responsabilités et ayant le moins de revenus; (iii) le niveau d'instruction très faible des bénéficiaires, ce qui freine l'assimilation et l'application correcte des nouvelles notions qui leur sont enseignées; et (iv) les difficiles conditions d'installation des démobilisés de l'Armée après la guerre de 1994.

67. Suite à des nombreuses formations recues, les organisations des pmer de plus haut niveau (corps de métiers et fédérations) viennent d'émerger. Le côté positif est dans la création de ces organisations de façon spontanée par les pmer elles mêmes, mais le processus devrait s'accélérer avec un appui de la part des projets.

68. L'étude des marchés faite dans la province de Byumba (ex – commune de Rutare) a mis en lumière les principales contraintes des pmer à savoir: (i) difficulté d'accès aux marchés du fait de l'enclavement; (ii) exigüité du marché d'écoulement de leurs produits; (iii) qualité plutôt médiocre

des produits; et (iv) faiblesse du pouvoir d'achat de la clientèle. Cette dernière contrainte semble la plus importante et ne peut trouver de solutions au sein même du Projet, sans collaboration avec les autres activités de développement (par exemple des projets de développement rural).

69. Les difficultés d'accès aux guichets des institutions financières, surtout celles qui pourraient octroyer des crédits plus importants, constituent une contrainte financière majeure (épargne préalable, garanties réelles, coûts administratifs lourds, etc.); tandis que la plupart des petites institutions rurales manquent de professionnalisme et voient leur existence même contestée par l'évolution de la réglementation en la matière (Instruction de la BNR).

D. Atouts à capitaliser dans le développement des petites et micro-entreprises rurales

70. Le premier projet a appliqué une logique qui privilégie la réalisation au profit des bénéficiaires, d'une série de formations susceptibles de les rendre aptes à bien gérer les appuis financiers et matériels qui leur seraient fournis. Cette stratégie a donné de bons résultats dans le cas des pmer qui ont pu recevoir assez rapidement un appui financier sous forme de crédit.

71. Sur le plan social, les atouts majeurs pour un nouveau projet sont l'adhésion des populations aux activités de promotion des petites et micro-entreprises et leur volonté généralisée de sortir du cercle vicieux de la pauvreté. La réussite d'un bon nombre de pmer, grâce à l'appui du premier Projet dans les trois provinces du Nord, a entraîné un engouement certain pour la création de nouvelles pmer et/ou le renforcement des pmer existantes, même si le Projet, pour des raisons de budget, a freiné la progression du nombre de pmer assistées. Par ailleurs, si l'on prend en considération qu'un certain nombre de pmer pour des causes variées, disparaît chaque année, il faudrait en appuyer d'autres pour que le bilan global soit positif. L'alphabétisation fonctionnelle et la formation sont très bien perçues par les bénéficiaires, surtout par les femmes qui demandent une adaptation des programmes à des fins pratiques (lecture de documents, mise en oeuvre des activités, tenue des fiches comptables simples...).

72. Les principaux atouts sur le plan économique pour un nouveau Projet sont au niveau national la libéralisation de l'économie et au niveau local la mise en oeuvre de projets productifs de développement agricole (exemples des projets financés par le FIDA et les autres bailleurs de fonds). Ces projets ont pour objectif la lutte contre la pauvreté par la création de revenus qui augmenteront la demande en produits et services divers, dont une grande partie pourra être satisfaite par les pmer. Un atout certain est l'amélioration de l'état des infrastructures rurales.

73. Sur le plan financier, la présence au niveau des provinces et des secteurs de plusieurs systèmes de financement rural constitue un atout non négligeable pour le développement des pmer, tout comme l'intérêt manifesté par les grandes banques comme la BRD (Banque rwandaise de développement) pour la micro finance.

74. Le crédit coup de pouce (initié par le premier Projet), destiné aux pmer les plus démunies qui sont souvent sans garanties suffisantes pour prétendre au crédit dans le système bancaire classique a connu un réel succès qu'il faudrait actuellement améliorer et renouveler.

75. L'atout principal en matière de développement technologique est l'existence d'un certain savoir faire technique d'avant les événements, même si les équipements n'existent plus. Le transfert de technologies se pratique principalement par le partage d'expériences avec les entreprises formatrices avec des résultats appréciables, principalement dans les domaines techniques et procédés de fabrication. Le premier Projet a entrepris l'élaboration d'un Référentiel technique actuellement assez avancé³¹. Il s'agit de capitaliser les expériences du Rwanda et des pays voisins.

³¹ Il faudrait l'améliorer en coopération avec d'autres intervenants comme par exemple le KIST

VIII. OBJECTIFS, STRATEGIE ET CONCEPTION DU PPPMER2

A. Objectifs du PPPMER2

Objectifs généraux

76. Les objectifs généraux du Projet sont de fournir un appui direct aux pmer en accordant une priorité à celles développées par les pauvres, de constituer un cadre de référence pour le développement des organisations professionnelles en appui aux pmer, et de contribuer à la définition d'une politique nationale dans le domaine du développement de ce secteur. Le principe de base qui devrait guider toutes les actions est la pérennisation du processus d'appui et de développement des pmer, ainsi que la possibilité de désengagement progressif du Projet des activités conduites au cours de la deuxième phase.

Objectifs spécifiques

77. Les objectifs spécifiques seront: (i) la promotion des pmer, et d'un réseau d'OP, dont les corps de métiers et les fédérations, capables de répondre aux besoins des cibles du Projet en tenant compte des groupes sociaux les plus démunis; (ii) la promotion, l'amélioration de la productivité et de la performance des pmer par un accès durable des petits et micro-entrepreneurs ruraux, aux services non financiers; (iii) la promotion de technologies appropriées, la recherche de standards minimum de qualité et une meilleure pénétration des marchés; (iv) l'accès aux services financiers adaptés aux différents besoins de financement; et (v) l'amélioration du cadre institutionnel et réglementaire des pmer.

B. Stratégie et conception du Projet

Stratégie

78. **Durée du Projet.** La durée du Projet est prévue pour une période de sept (07) ans, divisée en trois phases: (i) première phase de deux ans de mise en place; (ii) seconde phase de trois ans d'expansion, de réplique, de consolidation; et (iii) une troisième phase de deux ans de désengagement progressif du Projet. Dans la zone du PPPMER 1, la phase de désengagement du Projet sera de deux ans à partir de la première année.

79. **Démarche participative.** La démarche participative sera basée sur l'implication des bénéficiaires à partir des diagnostics participatifs de planification, jusqu'à la gestion, le suivi et l'évaluation des pmer. Cette approche sera privilégiée dans des domaines où l'offre des services doit correspondre à la demande et aux besoins des bénéficiaires. La démarche nécessitera: (i) un diagnostic participatif pour déterminer les priorités des bénéficiaires; (ii) un ciblage (en collaboration avec les autorités locales et les structures organisationnelles des femmes et des jeunes) des bénéficiaires dynamiques, dont les plus pauvres et les groupes vulnérables (femmes, jeunes, familles vulnérables du SIDA); (iii) une formation en organisation, technologie et calcul; (iv) des appuis techniques et financiers qui tiennent compte des besoins réels de la clientèle des pmer. Le Projet cherchera un équilibre entre l'appui aux pmer existantes, pour améliorer leurs performances, et l'appui à la création de nouvelles pmer, pour déclencher un processus durable de développement des pmer à moyen et à long terme.

Encadré 1

Appui aux femmes; leçons tirées des expériences du PPPMER 1

Le Rwanda a l'instar des autres pays africains a dans sa tradition une séparation des activités des femmes et des hommes. La femme a été attaché dans le passé essentiellement aux travaux de ménages. Elle a été souvent exclue des avantages des projets de développement. La politique actuelle du Gouvernement favorise l'émancipation de la femme à travers notamment le MIGEPROFE. Au PPPMER 1 ce Ministère a fait partie des membres du CNCP, afin de favoriser l'accomplissement des activités en faveur des femmes. Cette collaboration a permis au Projet de cibler les femmes pour certaines activités. De l'expérience du PPPMER 1 ont peut tirer les leçons suivantes: (i) au début il y a eu une faible adhésion des femmes aux activités du Projet; (ii) les travaux de ménages et l'allaitement des enfants ont provoqué de fréquentes abstentions, notamment dans la formation; (iii) les profits constatés en faveur des femmes qui ont au bénéficié du Projet, on abouti à une plus grande participation des femmes aux activités du Projet; (iv) les femmes ont souhaité de bénéficier de la formation à proximité de leur résidence; (v) la filière de couture est très attrayante pour les femmes; (vi) certaines filières (transformation des produits agricoles, broderie, vannerie, tissage, ...) assez rentables sont réservées aux femmes et s'étendent progressivement par échange d'expérience. Des actions de promotion seront entreprises dans le PPPMER 2 en rapport avec l'expérience du PPPMER 1. Il s'agit notamment: (i) la poursuite et le renforcement du programme de formation de femmes entrepreneurs; (ii) augmentation du taux de participation des filles dans le programme d'apprentissage des métiers; (iii) la prise en charge partielle des frais de séjours pour des voyages d'études; (iv) incitation à l'adhésion à des métiers dans le passé réservé aux hommes; (v) appui dans la prise en charge des enfants des mères en formation. le actions.

80. **Ciblage.** Le ciblage fera partie intégrante des activités de sensibilisation et de mobilisation des acteurs du développement des pmer qui constituent la première sous-composante de Renforcement des capacités des intervenants. La sensibilisation permettra d'atteindre un ensemble large de population dans laquelle une attention particulière sera portée aux groupes cibles (femmes, jeunes, ruraux sans terre, familles vulnérables du SIDA). Les organisateurs du diagnostic pour la planification participative (DPP) veilleront à la représentativité des divers groupes sociaux pour la réalisation du diagnostic. Les représentants des groupes cibles devront constituer au moins 30% des participants au DPP et 30% des pmer (nouvelles ou à renforcer) validées leurs seront réservées. Les personnes ou associations retenues doivent être dynamiques et vouloir se lancer dans la mise en œuvre de nouvelles pmer et/ou l'amélioration des performances des pmer existantes. Une des premières étapes dans le renforcement des capacités de la population rurale passera par l'alphabétisation qui constituera l'outil de base pour les groupes cibles, pour les formations ultérieures nécessaires à leur auto-promotion. Elle sera dispensée prioritairement aux groupes cibles (femmes, jeunes, ruraux sans terre, familles vulnérables du SIDA), en accordant une attention particulière aux femmes, généralement moins alphabétisées, et aux jeunes. Cette action favorisera leur accès aux différentes formations notamment les formations en comptabilité et en gestion. Des publications simples en Kinyarwanda sur des thèmes directement liés aux activités des pmer et de la vie familiale seront financées par le Projet.

81. Le Projet collaborera très étroitement avec le Ministère de la santé, notamment avec la Commission nationale de lutte contre le SIDA et les autres intervenants (institutions confessionnelles, ONG, etc.) pour lutter contre la propagation de ce fléau. Il répondra à la situation sociale des familles atteintes du SIDA, en favorisant la création et le développement des pmer à leur profit. Il participera aussi activement à la campagne de sensibilisation et d'information pour la prévention de la maladie. Suite aux discussions de la Mission du FIDA, un engagement a été signé³² par Secrétariat d'état chargé de la lutte contre le SIDA et les autres maladies en rapport (Ministère de la santé) dans lequel « le Secrétariat d'état s'engage à établir les critères et la sélection des groupes cités (familles et personnes cibles du VIH / SIDA) par le biais de ses unités spécialisées pour que le PPPMER passe ensuite dans la phase d'appui ».

82. **Approche genre.** La transversalité de l'approche genre sera appliquée à toutes les composantes du Projet. Une attention particulière sera portée aux femmes dans les instances de prise de décisions pour atteindre un minimum de 30% dès le début des activités du Projet.

83. **Rôles des services techniques.** Les conseillers d'entreprises rurales (CER) seront les intervenants les plus importants du Projet au niveau des secteurs. Leur rôle sera polyvalent: (i) sensibilisation de l'ensemble des acteurs; (ii) organisation et animation du diagnostic pour la

³² Cf. Appendice 7: Copie de lettre du Ministère de la santé au MINICOM pour la collaboration dans le ciblage des familles et des personnes cibles du VIH / SIDA

planification participative (DPP); (iii) appui au ciblage des groupes cibles dont les plus démunis; (iv) appui à la priorisation des pmer pour des actions du Projet; (v) appui à la préparation des documents de faisabilité des pmer; (vi) appui à la mise en œuvre des pmer; et (vi) appui au renforcement des capacités des pmer et leurs OP. Dans le même temps, la fonction de formateur d'entreprise (FE)³³ spécialisé par corps de métier (menuisier, couturier, tisseur, etc.) sera renforcée pour la formation des apprentis. Les services fournis par les CER et les FE doivent être efficaces et bien adaptés à la demande et aux besoins spécifiques des pmer, dans la perspective notamment du désengagement progressif du Projet. A l'issue du Projet, les CER qui seront recrutés par les PSE pourront opter entre trois solutions: (i) rejoindre les fédérations et autres corps de métiers pour continuer à assurer ses fonctions au titre de salariés des fédérations; (ii) s'établir en prestataires indépendants; ou (iii) créer une structure commune avec d'autres CER fonctionnant sur le principe d'une boutique de gestion ou d'une coopérative de services (PSE). Selon le choix qu'ils effectueront, ils pourront recevoir un appui limité du projet pour leur installation (indépendants ou boutiques de gestion). Dans le nouveau schéma, les formateurs d'entreprise (FE) s'assureront un revenu complémentaire par la vente de leur expertise spécifique et de leur savoir-faire à d'autres entrepreneurs nouveaux ou existants. Ils pourront jouer également un rôle de démonstrateur professionnel lors des sessions de sensibilisation et des journées portes ouvertes et recevoir pour ce faire un appui financier du Projet.

84. **Coordination, coopération et complémentarité (CCC).** Le Projet veillera à la coordination, coopération et complémentarité (CCC) des actions avec l'ensemble des intervenants en milieu rural, pour éviter des concurrences, des superpositions d'actions ou des différences d'approche incompatibles avec celles des autres intervenants.

85. **Désengagement du Projet.** Le renforcement des capacités des organisations professionnelles (OP) et la contractualisation de la mise en œuvre des activités du Projet, viseront la prise en charge progressive des activités du Projet par les organisations professionnelles et les opérateurs privés, pour assurer un désengagement sans rupture des activités.

86. **Politique nationale pour le développement des pmer.** Au niveau national, le Projet fournira un appui au Ministère de tutelle dans le cadre de l'élaboration d'une politique nationale pour le développement des pmer. L'objectif sera de renforcer les capacités du Gouvernement et de créer un cadre de politique et de législation, ainsi qu'un environnement institutionnel, qui peuvent piloter et appuyer le développement des pmer au Rwanda. Il s'agira de commencer par l'organisation d'une plateforme de concertation, qui devrait évoluer vers un mécanisme permanent d'appui au développement des pmer dans le Pays, plus spécifiquement pour les pauvres ruraux.

Principes opérationnels

87. Une liste non exhaustive des principes sur lesquels s'appuiera le Projet est présentée ci-après: (i) incorporer les meilleurs aspects techniques et opérationnels des projets en cours du FIDA et des autres bailleurs de fonds (Banque mondiale, Union européenne, Banque africaine de développement, USAID, FENU, coopérations: allemande, néerlandaise, suisse, belge); (ii) être ouvert à la coopération avec les autres intervenants (petits et grands) dans les mêmes domaines; (iii) rechercher la complémentarité avec les autres intervenants (bailleurs de fonds, ONG, privés, .); (iv) répondre à la demande de la base dans le domaine de la promotion des pmer; (v) fournir une assistance aux communautés pour l'identification des activités, leur sélection et évaluation; (vi) faire mettre en œuvre les activités par des opérateurs prestataires de services externes (PSE/CER) nationaux: organisations professionnelles, entreprises privées, bureaux d'études, consultants individuels,....; (vii) impliquer les CDC et les élus locaux dans le processus de planification, de mise en oeuvre et de suivi; (viii) appuyer le MINICOM (aux niveaux central et provincial) pour assurer les rôles qui leur incombent en matière de politique dans le domaine du développement des pmer, des stratégies à suivre, de coordination des projets et de suivi de conformité des actions menées avec les politiques sectorielles nationales (dont le

³³ Les FE seront recrutés par les corps de métiers

développement rural, le commerce, l'artisanat et la micro finance); (ix) coopérer avec l'Office rwandais de normalisation nouvellement créé pour garantir les normes internationales des produits d'exportation; et (x) s'assurer que les activités s'intègrent harmonieusement dans les plans de développement communautaires aux niveaux des districts et provinces.

Modalités de mise en œuvre

88. Les modalités sous lesquelles les opérations du PPPMER pourront être mises en œuvre seront: (i) ancrage du Projet au MINICOM, qui s'engagerait résolument dans une approche participative pour financer des projets qui répondent aux priorités identifiées par les clients/bénéficiaires eux-mêmes; (ii) contractualisation des activités à des opérateurs privés ou publics (nationaux et internationaux) ayant des compétences requises pour ce genre de travail en faveur des communautés décentralisées; (iii) spécialisation du PPPMER dans le financement des initiatives dans le domaine de la promotion des petites et micro-entreprises rurales; (iv) appui à la création et au renforcement des centres financiers de proximité pour la diffusion du crédit coup de pouce; (v) développement d'un partenariat durable avec les IMF agréées et le système bancaire; (vi) participation adéquate de ses clients (organisations professionnelles de base principalement) dans la prise de décision concernant les activités financées; (vii) rôle actif du MINICOM pour assurer la conformité des activités du Projet avec la politique du Gouvernement dans le domaine du développement des revenus ruraux; et (viii) système de suivi interne et d'évaluation externe simple, compréhensible, performant, permettant d'améliorer en permanence la mise en œuvre du Projet.

IX. ZONE DU PROJET ET GROUPES CIBLES

A. Zones du Projet

89. **Zone du PPPMER 1.** La zone du premier Projet a couvert la majorité des trois provinces (Byumba, Ruhengeri, Umutara), au total 16 districts sur 28 (sur 98 districts dans le Pays). La population totale de la zone est de 860.000 habitants couvrant sur 28 districts une superficie d'environ 6 000 km². Au total, le nombre de pmer assistées par le Projet dépasse 3 000.

90. **Critères d'intervention territoriale pour le PPPMER 2.** Trois critères ont été proposés³⁴ pour le choix des provinces: (i) forte probabilité de la pérennisation des acquis après le Projet; (ii) dynamisme et sollicitation des bénéficiaires; (iii) vulnérabilité et importance des groupes cibles. Les secteurs et les cellules seront choisis en fonction: (i) du potentiel en développement des pmer et commercial; (ii) de la présence d'associations de pmer ou d'OP, en particulier de femmes, et de leur dynamisme; (iii) de la contiguïté des associations pour limiter les frais et temps de déplacement au sein d'un même district. Une liste prioritaire des districts, des secteurs et des cellules, au sein de chaque province touchée, sera établie au démarrage de l'intervention du Projet dans chaque province. A cet effet seront organisés: (a) des ateliers participatifs de diagnostic provincial; et (b) de pré-diagnostic appuyés par les cadres de l'UCP et des antennes, en association avec les opérateurs pressentis pour le renforcement des capacités locales.

91. **Zone du PPPMER 2.** Le Projet sera pour le long terme d'envergure nationale, complémentaire aux autres projets du FIDA et aux autres intervenants en milieu rural. Il assurera, en collaboration avec les autres intervenants une couverture progressive du Pays et portera une attention sur un transfert programmé des responsabilités aux organisations professionnelles et aux opérateurs privés. Le Projet aura quatre types de stratégies selon les zones.

Zone 1: Actions de désengagement du PPPMER 1

92. Elle concerne la zone du premier Projet, dans laquelle un appui limité et dégressif de deux ans

³⁴ Steering Committee du PPPMER 2, organisé par le CEPEX

serait nécessaire dans les provinces de Ruhengeri et de Byumba pour consolider les acquis, et désengager le Projet sans rupture des activités par un transfert des compétences à des OP. A Ruhengeri où les conditions de désengagement sont avancées, le PPPMER maintiendra un spécialiste pendant un an pour terminer les travaux. A la deuxième année, les appuis méthodologiques peuvent être assurés à partir de l'Antenne de Byumba. La Province de Byumba aura besoin d'une présence plus forte du Projet par l'intermédiaire de son antenne pour deux ans.

93. Dans la Province d'Umutara, les activités seront financées par le Projet de développement des ressources communautaires et des infrastructures de l'Umutara (PDRCIU). Le PPPMER 2 pourrait dans ce cas fournir un appui méthodologique et en formation, par l'intermédiaire de son Antenne prévue à Kibungu, sans s'impliquer directement dans la mise en œuvre des pmer.

Zone 2: Complémentarité avec le Projet de développement des cultures de rente et d'exportation (PDCRE)

94. Dans les provinces de Kibungu et Kigali Ngali, où le FIDA finance le Projet de développement des cultures de rente et d'exportation - PDCRE, des appuis aux pmer, complémentaires aux activités en cours du PDCRE pourront être fournis. Des discussions devront continuer avec le Ministère de l'agriculture, de l'élevage et des forêts (MINAGRI)³⁵ pour préciser les détails d'une collaboration entre les deux projets. Dès la première année, deux antennes seraient mises en place, une à Kibungu qui couvrirait aussi la province d'Umutara pour un appui méthodologique et en formation, une deuxième à Kigali Ngali.

Zone 3: Zone côtière du Lac Kivu

95. La priorité est portée sur la Province de Kibuye, vu son état de vulnérabilité (parmi les plus pauvres du Rwanda), le dynamisme des populations malgré le fait qu'elles aient particulièrement souffert lors des événements tragiques de 1994, et la rareté d'autres interventions. Après une période test de deux ans, les activités du Projet pourraient être étendues aux deux autres provinces de l'Ouest rwandais: Gisenyi et Cyangugu. Les modalités de CCC avec le Projet BAD (MIGEPROFE) sont envisagées, ainsi qu'avec les projets de coopération suisses en prévision.

96.

Zone 4: Coordination, coopération et complémentarité (CCC) des activités avec l'ensemble des partenaires des provinces de Butare, Gikongoro et Gitarama

97. Dans les provinces de Butare, de Gikongoro et de Gitarama, la GTZ a entrepris des activités d'appui au développement de l'artisanat. Un Forum des ONG pour la CCC a été créé. Les modalités de CCC entre le PPPMER2, le Projet financé par la GTZ et le Forum des ONG, ont été discutées. Une antenne sera établie à Butare. Les expériences de cette Zone pourraient être de première importance pour l'organisation des activités de développement des pmer et de la CCC pour l'ensemble du Projet.

B. Groupes cibles du Projet

98. Les principales cibles du Projet seront les personnes, associations, ayant un esprit d'entreprise, dynamiques, voulant se lancer dans le développement des pmer, avec une attention particulière aux groupes particulièrement vulnérables³⁶, qui sont:

³⁵ Une première discussion a eu lieu avec le Secrétaire général du MINAGRI, le 12.02.2003, lors de la Mission de formulation

³⁶ **Vulnérabilité.** Absence ou insuffisance de moyens ou de capacités permettant de prendre des mesures de prévoyance ou de répondre de façon appropriée à des événements qui compromettent la satisfaction de ses besoins essentiels ou la réalisation de ses aspirations à une existence meilleure.

- Les femmes et surtout les femmes - chefs de famille (22% à l'échelle nationale), qui ont souvent été sous estimées dans le processus de développement et n'ont pas assez bénéficié des programmes de développement.
- Les jeunes ruraux déscolarisés, sous employés ou en chômage et qui généralement, n'ont plus (ou très peu) accès à la terre cultivable, et doivent compter sur d'autres activités.
- Les enfants, orphelins, chefs de famille (rescapés de la guerre, et même s'ils ont déjà grandi) qui sont parmi les plus vulnérables ayant été forcés par la situation socio-politique à prendre des responsabilités qui dépassent le plus souvent leurs capacités.
- Les pauvres ruraux sans terre.
- Les familles affectées par le SIDA
- Les démobilisés de l'armée et réinstallés en milieu rural.

99. Les cibles pmer seront essentiellement des entreprises familiales ou individuelles, et des micro et petites entreprises associatives (avantages associatifs pour les producteurs) opérant dans le même domaine. Les statuts de certains de ces regroupements sont à rédiger. Les cibles du Projet seront distinguées selon trois (3) sous-groupes opérationnels: pmer de survie, pmer émergentes, et pmer en croissance.

100. **Pmer de survie.** Ce sous-groupe est constitué par des opérateurs potentiels ou en activité qui ont une épargne ou un capital en général inférieur à 15 000 FRw: femmes, jeunes ruraux sous employés, enfants chefs de famille, pauvres ruraux sans terre, familles affectées par le SIDA, jeunes démobilisés de l'armée réinstallés en milieu rural, apprentis issus des processus d'identification effectués auprès des cibles du Projet et susceptibles de créer des pmer. Ce groupe est composé principalement par les groupes cibles auxquels le Projet devra porter une attention particulière. Dans ce groupe, beaucoup exercent des activités de « survie » comme les petit(e)s commerçant(e)s. Le potentiel d'accumulation y est quasiment nul.

101. **Pmer émergentes.** Ce second sous-groupe plus dynamique est composé de micro-entreprises (capital entre 15 000 FRw et 150 000 FRw) fonctionnant sur la base d'un savoir-faire artisanal et/ou traditionnel et avec un très petit capital. Elles sont faciles à monter et la rémunération du travail y est faible. Ce groupe d'entrepreneurs comprend la plupart des artisans traditionnels qui travaillent avec des technologies simples. Ces micro-entreprises n'ont pas toujours de local fixe et l'activité y est souvent saisonnière³⁷. La croissance est possible mais en général faible.

102. **Pmer en croissance.** Ce troisième sous-groupe opère sur la base d'un savoir-faire plus spécialisé et à plein temps. Il s'agit de petites entreprises dynamiques dont le potentiel de croissance est plus élevé: leur capital sera compris entre 150 000 et 1,5 millions FRw³⁸. Leur savoir-faire est plus spécialisé et plus moderne: il pourra être diffusé pour faciliter l'accès à cette catégorie, des petites entreprises les plus dynamiques. Ces entreprises joueront aussi un rôle en matière de formation et de parrainage pour les jeunes apprentis, les organisations professionnelles et les fédérations. Le passage d'un groupe cible inférieur à un groupe cible supérieur est possible et doit être encouragé; les membres les plus dynamiques progressant rapidement d'une catégorie à une autre dès qu'ils en ont les moyens. L'un des objectifs du Projet consistera donc à faire évoluer les entrepreneurs provenant des groupes les plus défavorisés vers les entreprises en croissance.

³⁷ Dans le PPPMER 1, la moitié des entreprises exercent leurs activités sur une base saisonnière et les deux tiers d'entre elles n'ont pas de local fixe: boutique ou atelier.

³⁸ La limite supérieure du capital est arbitraire. Par exemple, dans le cadre d'entreprises associatives, comme un groupe de menuisiers qui vient d'acheter un combiné de 4 à 7 millions FRw, on pourra diviser le capital par le nombre de membres qui se sont associés pour acheter l'équipement.

X. COMPOSANTES DU PROJET

A. Description générale du Projet

103. En fonction du concept, de la stratégie générale et des objectifs spécifiques, le Projet est structuré autour de trois composantes techniques qui constituent un ensemble cohérent: (i) Renforcement des capacités des intervenants; (ii) Appui aux petites et micro-entreprises rurales; (iii) Appui au développement durable des services financiers aux pmer; (iv) la quatrième composante concernera la coordination, la gestion, le suivi et évaluation du Projet.

B. Description détaillée du Projet

Composante 1. Renforcement des capacités des intervenants.

(Coût total de base: 980,0 M Frw = 1.960.000 USD)

Objectifs et approche

104. Son objectif sera triple et consistera (i) à renforcer et à consolider les capacités des petits et micro entrepreneurs ruraux ainsi que celles de leurs organisations professionnelles, dans les domaines de la planification, de la mise en oeuvre et de la négociation avec les partenaires potentiels; (ii) à oeuvrer au développement et à la structuration de services d'appui conseil durables marchands orientés vers la pmer; et (iii) à appuyer le MINICOM dans l'organisation d'une plateforme de concertation qui devrait évoluer vers un mécanisme permanent d'appui aux pmer dans le Pays.

105. Dans cette optique, des modifications seront apportées au schéma organisationnel actuel du PPPMER 1 concernant l'appui technique et l'encadrement fournis aux pmer. Les conseillers d'entreprise rurale (CER) devront constituer une interface entre la clientèle des pmer et l'ensemble de la gamme et prestataires de services d'appui financiers et non financiers disponibles au niveau local et national. Ils devront jouer un rôle accru dans l'émergence de pmer par des actions de sensibilisation et d'information, dans la prospection d'opportunités de marché et dans l'appui aux pmer potentiels et existants pour l'élaboration de leurs projets d'investissement, y inclus la préparation de dossiers de demande de financement et la négociation avec les institutions financières (IF)³⁹. Ils devront également fournir un appui-conseil de proximité aux pmer au niveau du cycle d'affaire, du cycle de production ainsi qu'en matière de gestion et de comptabilité. Le rôle des formateurs d'entreprise (FE) sera recentré vers leur domaine spécifique d'excellence, la formation pratique des apprentis par corps de métier (menuisier, couturier, tisseur, etc.).

106. Le Gouvernement a un rôle essentiel à jouer dans la création d'un environnement politique et législatif et pour fournir des incitations nécessaires afin d'encourager les institutions financières et non financières du secteur privé pour étendre leurs services au développement des pmer dans les zones rurales. De telles initiatives doivent être cohérentes avec: (i) la politique de développement socio économique du Pays; (ii) le Programme de lutte contre la pauvreté; (iii) les actions de l'ensemble des intervenants en milieu rural pour en assurer la coordination et la complémentarité des actions; (iv) l'existence de services d'appui financiers ruraux performants; et (v) l'existence de services non financiers capables d'appuyer le développement des pmer.

³⁹ Au cours de la mission, il a été observé que des crédits d'un montant élevé (> 1 Million de Frw) ont été accordés sur des durées n'excédant pas 2 ans. Les fortes mensualités de remboursement peuvent être source de déséquilibres de trésorerie (trésorerie négative) pour des petites entreprises et menacer à terme leur viabilité technique et financière. Il y a donc nécessité de rechercher des termes de prêt compatibles avec les cycles de développement spécifiques des pmer.

Sous-composantes

107. Trois actions seraient entreprises pour le renforcement des capacités des intervenants: (i) des actions de sensibilisation et de mobilisation des acteurs du développement des pmer; (ii) des actions de formation et de renforcement des capacités des pmer, de leurs organisations professionnelles, et des prestataires de services externes; et (iii) des actions d'appui à la création d'un cadre politique et législatif pour le développement des petites et micro-entreprises rurales. La mise en oeuvre de la composante sera donc organisée en trois sous-composantes:

(i) Sous-composante 1: Sensibilisation et mobilisation des acteurs du développement des pmer

Coût de base de la sous-composante: 134,7 M Frw = 269 400 USD.

108. Des actions de sensibilisation et de mobilisation seront entamées dès la 1^{ère} année du Projet pour préparer la mise en place des activités. Cette phase de sensibilisation et de mobilisation (diagnostic participatif) aura pour résultats de fournir une meilleure connaissance du Projet auprès des autorités locales, des partenaires techniques (les prestataires de services externes) et des communautés bénéficiaires qui y seront impliqués.

109. **Sensibilisation.** La sensibilisation sera un processus permanent tout au long du Projet avec des objectifs qui évolueront avec la progression des activités du Projet. Au début la sensibilisation sera axée sur: (i) les objectifs du Projet, sa méthodologie d'intervention, ses conditions d'appui ainsi que la collaboration que devra apporter la population au Projet; puis (ii) le ciblage des divers groupes sociaux et professionnels; (iii) le diagnostic pour la planification participative (DPP); (iv) la priorisation des pmer et projets de pmer; (v) la mise en œuvre; (vi) l'organisation et la gestion; et (vii) le désengagement du Projet. La sensibilisation aura lieu à tous les niveaux prévus pour des activités ou des appuis aux activités du Projet. Elle débutera avec le Séminaire de démarrage (financement SOF) auquel seront invités tous les représentants des groupes sociaux et professionnels potentiellement intéressés par les activités du Projet. Le Séminaire même sera précédé par une tournée du Coordonnateur du PPPMER 2 avec des consultants chargés de la préparation et de la tenue du Séminaire, dans les provinces dans lesquelles commenceront les activités dès la première année (Kibungo, Kigali Ngali, Butare et Kibuye) ainsi que dans celles du PPPMER 1 (Ruhengeri et Byumba) dans lesquelles le Projet devra se désengager des activités. Il s'agira non seulement de sensibiliser les acteurs, mais aussi de recueillir la documentation et les données nécessaires à l'établissement de la situation de référence pour ces zones. Pendant la mise en œuvre des activités du Projet la sensibilisation sera effectuée par les responsables des composantes en tournées dans les provinces et districts, les spécialistes des antennes (SE et appui aux pmer et à la micro finance) ainsi que les PSE/CER travaillant sous contrats dans les districts. Dans la sensibilisation devront aussi être engagés les représentants des autorités locales. La présence d'au moins une femme lors des rencontres avec les acteurs du développement des pmer constituera une règle qui suscitera un plus grand intérêt de la part des femmes qui se sentiront concernées par le Projet.

110. **Ciblage.** Le ciblage constituera une préoccupation permanente du Projet en commençant par la phase préparatoire pour le Séminaire de démarrage. Le processus débutera par des rencontres et discussions communes concernant l'approche et surtout les informations générales en insistant sur le ciblage. Elles seront complétées par des rencontres et des discussions organisées avec chaque groupe social séparément, pour connaître et comprendre les problèmes, les atouts et les attentes et surtout les aider à exprimer leurs besoins dans le domaine du développement des pmer. Afin de garantir une participation des divers groupes cibles au Séminaire de démarrage, puis au diagnostic pour la planification participative (DPP), un pourcentage minimum de 30% de femmes pauvres et 20% des autres groupes cibles sera exigé. Il faudra aussi porter une attention sur la représentativité des personnes pour éviter des représentations fictives (femme aisée qui représente un groupe de femmes pauvres, cadres des services publics représentant des groupes sociaux ou professionnels). Les organisateurs du DPP veilleront à l'expression des représentants des divers groupes sociaux pour la réalisation du diagnostic. Il s'agira principalement des femmes, des jeunes, des pauvres ruraux sans terre et des familles vulnérables du SIDA. Les pmer (prévues ou à renforcer) représentant les groupes

cibles devront constituer au moins 30% du total des pmer prioritaires et 30% des pmer validées. Les promoteurs de pmer (prévues et à renforcer) doivent être dynamiques et avoir la volonté de se consacrer durablement dans le développement des pmer.

111. **Diagnostic participatif.** La seconde étape sera la réalisation du diagnostic participatif pour la planification (DPP) qui doit être complémentaire et non concurrentiel au plan de développement communautaire (PDC) actuellement en cours d'élaboration avec l'appui du MINALOC. Les CER qui seront chargés de l'appui à la réalisation du DPP, seront formés préalablement à la méthodologie et à l'approche participative. Le niveau district sera retenu pour cette intervention. Le rythme d'élaboration des DPP sera au minimum: 8 en 1^{ère} année, 4 en 2^{ème}, 12 en 3^{ème}, 4 en 4^{ème}, et 4 en 5^{ème}; au total 32 DPP. Le DPP comprendra: l'évaluation de la situation actuelle du développement des pmer (atouts, contraintes et leçons à tirer); l'évaluation des capacités et de la volonté des populations pour l'amélioration des pmer existantes, et le développement des pmer nouvelles, analyse des besoins et des problèmes et la recherche des solutions. Il faudra s'assurer de la participation de toutes les couches sociales, les différentes catégories de pmer existantes et particulièrement les plus défavorisées qui sont rarement consultées et souvent omises dans le consensus de prise de décisions (femmes, jeunes, orphelins..). Les priorités seront discutées et validées par l'ensemble des personnes présentes. Les informations ainsi recueillies doivent être synthétisées et classées selon les priorités exprimées par les bénéficiaires, elles constitueront une situation de référence pour les pmer. C'est aussi le moment d'identifier les actions qui seraient entreprises par le PPPMER 2 ou par d'autres projets, et celles pour lesquelles les bénéficiaires devront contribuer en mobilisant leurs propres ressources.

112. **Validation des pmer.** Une fois les pmer identifiées, leur validation consistera à confirmer les informations recueillies lors de l'identification. Elle se fera par le CER qui rencontrera les pmer sur leur lieu de travail pour identifier avec elles les besoins, et établir leur catégorisation et leur délivrer la carte d'affiliation appelée " carte de référence ". Cette carte servira de fiche signalétique pour la pmer ou l'individu et constituera une base de données pour son suivi et son évaluation. Ainsi la validation aura permis d'avoir des connaissances plus précises sur les types de pmer existantes et/ou prévues. Le rythme de validation et d'appui au pmer sera pour chaque district de 50 pmer en première année, 50 en deuxième et 100 en troisième année. Il est prévu que dans chaque district, 200 pmer individuelles ou associatives seront validées et bénéficieront des appuis du Projet⁴⁰. Au moins 60 pmer nouvelles seront prévues pour des appuis du Projet. Une attention sera portée sur l'alphabétisation fonctionnelle qui constituera la porte d'entrée pour la création de nouvelles pmer pour une grande partie des plus démunis, principalement les jeunes et les femmes.

113. **Organisation de journées portes ouvertes.** Au cours de la première phase du projet, et dans le cadre d'une action continue de sensibilisation, particulièrement envers certains groupes plus vulnérables qui se sentiraient exclus de l'intervention du Projet, des journées portes ouvertes, seront organisées en collaboration avec le MIJESPOC et le MIGEPROFE, à l'intention des jeunes déscolarisés et non scolarisés et des femmes afin de donner une chance supplémentaire à ces sous-groupes défavorisés. En effet ils ont besoin d'une attention particulière, car ils sont exclus généralement des différents programmes de développement, et doivent avoir l'opportunité de mieux adhérer aux activités du Projet. Ceci permettra de sensibiliser les femmes au rôle qu'elles peuvent jouer dans le développement économique, de promouvoir le développement de leur capital social ainsi que leur participation dans les processus de développement local et dans les instances de prise de décisions. Leur participation sera augmentée par l'accès à l'alphabétisation et aux diverses formations, par des appuis à des organisations féminines, par des appuis ciblés à leurs activités génératrices de revenus et par l'accès au crédit.

114. **Formation des responsables des comités de base.** Dans le cadre de la décentralisation, les élus locaux tels que les CDC (niveau district, secteur et cellule) seront plus responsabilisés pour le développement de leurs entités administratives. Le Projet portera un accent particulier sur leur

⁴⁰ En fait le DPP pourra identifier plus des 200 pmer, dont une partie d'entre elles pourraient être appuyées par d'autres intervenants.

responsabilisation, notamment en les faisant bénéficier des diverses formations dans le domaine des activités du Projet. Ceci permettra une meilleure pénétration du Projet et une pérennisation des acquis, surtout que les bénéficiaires sont des résidents permanents, respectés dans le milieu, ayant des potentialités de formateurs (formation en cascades).

(ii) Sous-composante 2: Renforcement des capacités des pmer, des OP et des PSE

Le coût de base de la sous-composante 2 s'élève à 667,3 M Frw (1 334 600 USD)

115. Les activités auront lieu sur deux axes: (i) des pmer individuelles et des associations, pour lesquelles il s'agira de renforcer leurs capacités entrepreneuriales et organisationnelles et de les appuyer dans l'élaboration du cadre juridique de leurs associations; (ii) des corps de métiers, des fédérations et des PSE, auxquels le Projet fournira un appui dans le renforcement de leurs capacités d'organisation, de gestion et de négociation, pour assurer la relève du Projet sans rupture d'activités.

116. Les activités seront programmées sur la base des résultats du diagnostic participatif⁴¹ qui permettra d'élaborer un plan d'actions afin de préparer les bénéficiaires à mieux profiter des appuis du Projet.

Renforcement des capacités des pmer

117. **Alphabétisation fonctionnelle.** Une des premières étapes dans le renforcement des capacités de la population rurale passe par l'alphabétisation qui constitue l'outil de base pour les formations ultérieures nécessaires à leur auto-promotion. Aussi, dans la 2ème phase du projet qui se base sur le renforcement des capacités des organisations de producteurs et de leur pouvoir de négociation, l'accès à l'information et à la formation ainsi que la réduction des différences sociales, l'alphabétisation permettra d'atteindre ces objectifs. Elle sera dispensée à toute la population selon la demande en accordant une attention particulière aux femmes, généralement moins alphabétisées, et aux jeunes afin de favoriser leur accès aux différentes formations notamment les formations en comptabilité et en gestion. Il est prévu que 10 000 personnes bénéficieront du programme d'alphabétisation qui sera entrepris en collaboration avec le Ministère de l'administration locale, en charge de l'alphabétisation, avec lequel des contrats seront signés pour la mise en œuvre et le financement (partage des coûts entre les intervenants). Des publications simples en Kinyarwanda sur des thèmes directement liés aux activités des pmer et de la vie familiale seront financées par le Projet.

118. **Appui aux femmes chargées d'enfants.** Bien que le PPPMER 1 avait comme groupe cible principal, les femmes, de par leur statut social et de par la politique du FIDA, les activités en leur faveur n'ont pas été d'une grande importance. Les causes principales étaient entre autres: (i) le manque de temps et d'argent pour subvenir à la charge de ménagères et des enfants (alimentation et éducation); et (ii) la tradition qui autorise rarement les femmes à s'éloigner de leurs foyers. Les efforts du PPPMER 1 ont permis à certaines femmes de bénéficier des activités comme la formation et les voyages d'études. Les femmes (surtout celles avec des petits enfants) ont souvent mentionné qu'un appui du Projet pour prendre en charge la garde des enfants pendant les activités de renforcement de leurs capacités serait d'un grand apport dans la promotion de leur groupe pour le développement des pmer. Le Projet a prévu une enveloppe de 10 M Frw pour appuyer les femmes chargées d'enfants dans la participation active au Projet.

119. **Consolidation des associations de pmer.** Dans l'optique de la promotion et du développement des pmer associatives, capables de s'auto-gérer et de négocier avec d'éventuels partenaires pour l'acquisition de crédits ou pour l'octroi d'un statut juridique légal, leur consolidation et leur renforcement est nécessaire. Ceci par: (i) le développement de leurs capacités de négociation avec les autorités, les partenaires potentiels et les prestataires de services; (ii) une meilleure représentativité et

⁴¹ Les diagnostics participatifs doivent être complémentaires et cohérents avec les plans de développement communautaires qui sont préparés actuellement dans l'ensemble du Pays, avec l'appui du MINALOC. Le Projet devra donc collaborer étroitement avec les services décentralisés de l'Etat pour éviter des superpositions d'actions et des différences d'approche incompatibles avec l'approche participative du Projet.

une meilleure capacité pour défendre leurs intérêts et les intérêts de leurs membres; (iii) une gestion plus rationnelle de leurs entreprises afin d'atteindre une marge bénéficiaire plus importante leur assurant un meilleur niveau de vie et une plus grande confiance en leurs capacités; et (iv) une meilleure connaissance du marché pour pouvoir écouler leur production. Il s'agit donc d'appuyer ces pmer dans le but d'aboutir à des associations de producteurs bien structurées et plus fonctionnelles par des formations concernant: la constitution des associations; les organes de gestion et leurs attributions; la fonction de chacun dans ces organes; la tenue des réunions; la communication et la gestion de l'information; les textes légaux régissant les associations; la différence entre association et coopérative, etc. Des formations seront donc dispensées à un nombre limité (minimum quatre) de personnes par district, qui seront chargées ensuite de divulger les connaissances acquises aux autres membres (formation en cascade). Le choix de ces personnes se fera par les associations elles mêmes ou par les corps de métiers, sur base de critères à définir avec elles. Le Projet sera appuyé dans la réalisation de cette activité par la Division des coopératives du MINICOM. Parallèlement à ces modules de formation concernant la structuration des pmer, d'autres appuis tels que la formation en comptabilité-gestion et technique, les appuis financiers et technologiques (cf. composantes 2 et 3) sont primordiaux pour le renforcement de leurs capacités.

120. **Structuration des groupes de caution solidaire.** L'un des problèmes majeurs dont souffrent les sous-groupes les plus vulnérables, est l'accès aux services financiers. En effet les femmes et les jeunes ne possédant pas de biens propres, ne peuvent satisfaire les garanties exigées par les banques et qui peuvent atteindre parfois 200% de la valeur du prêt pour les banques populaires. Le crédit " coup de pouce " conçu par le PPPMER I, et destiné aux pmer les plus démunies ne pouvant accéder au crédit bancaire classique, exige la création de groupes de caution solidaire constitués de 5 à 10 personnes. Il s'agira donc principalement d'appuyer l'organisation et la formation de ces groupes vulnérables afin de faciliter leur accès à ce type de crédit. Une attention particulière devra être portée à tous les groupes sociaux appartenant aux "pmer de survie" y compris les jeunes apprentis formés par le projet et qui ont besoin d'un capital de départ pour créer leurs micro-entreprises. L'objectif serait d'appuyer la création de 5 à 10 GCS par district.

121. **Visites d'échanges d'expériences.** Les visites d'échanges auprès d'autres groupements de même nature sont très bénéfiques aussi bien pour les pmer que pour les GCS. Ils permettront de créer une cohésion et une solidarité entre les différents membres et de réaliser plus concrètement les avantages obtenus en s'associant.

122. **Information/documentation.** En vue d'une couverture plus large des interventions du projet, les activités déjà entreprises lors de la 1ère phase du projet (émissions radio diffusées de façon hebdomadaire, dépliant réalisé dans les trois langues: Anglais, Français et Kinyarwanda, film vidéo produit avec la collaboration de la télévision nationale) devront se poursuivre en tenant compte des commentaires de la mission de supervision concernant la librairie qui devra être enrichie par la collecte d'autres documents et l'exploitation via Internet, ainsi que l'édition définitive du référentiel technique descriptif des technologies existantes, aussi bien dans la zone du Projet qu'au niveau du Pays. Le Projet sera appuyé dans la réalisation de cette activité par la Division de l'Artisanat du MINICOM. Le projet devra aussi en collaboration avec le MINALOC, promouvoir des centres de lecture au niveau des districts (au moins un centre par district) comme support à l'alphabétisation, et produire des documents de post- alphabétisation plus adaptés aux besoins des apprenants.

Appui aux fédérations et aux corps de métiers

123. Afin de préparer le désengagement du projet sans rupture des activités, la nouvelle approche du projet se base essentiellement sur le renforcement des organisations professionnelles (fédérations, corps de métiers) pour les préparer à prendre la relève et assumer leur rôle d'appui aux pmer adhérentes. Ces associations sont encore jeunes et faibles et nécessitent des appuis spécifiques de consolidation pour mener à bien leurs activités. Ces appuis consisteront en un appui logistique, des moyens de transport (minimum nécessaire) et un fonds de consolidation et d'appui pour des formations spécifiques en termes de structuration, de formations, de voyages d'études et d'appui

institutionnel. Le projet devrait bénéficier de l'expérience d'autres fédérations plus anciennes, à l'intérieur du pays telles que la FAAB⁴²/GTZ ou à l'extérieur, en vue de mieux cibler les interventions. Cette phase de désengagement dont les actions seront effectuées les deux premières années dans les provinces de Ruhengeri et de Byumba, servira aussi de modèle pour le désengagement du Projet des autres provinces avant la fin de la 7^{ème} année du projet.

Appuis aux prestataires de services non financiers

124. De nouveaux profils de poste pour les CER seront préparés par le Projet⁴³ avec l'appui de bureaux d'étude et de conseil spécialisés (Prestataires de service externe - PSE)⁴⁴. Des formations de recyclage ou d'approfondissement sur un sujet ponctuel (ex: formation à la détection et à la recherche de marchés ou création et gestion d'entreprise) seront également assurées durant l'exécution du Projet afin de renforcer les compétences des CER et leur plus forte liaison avec le secteur privé. Des séminaires spécifiques de formation au métier de Conseiller d'entreprise rurale (CER) seront organisés au démarrage du projet, puis périodiquement.

(iii) Sous-composante 3: Appui à la création d'un cadre politique et législatif national pour le développement des petites et micro-entreprises rurales.

Les coûts de base de la sous-composante 4 s'élèvent à 178,0 MFrw (356 000 \$EU)

125. L'objectif est de renforcer les capacités du Gouvernement et de créer un cadre de politique et de législation ainsi qu'un environnement institutionnel qui peuvent piloter et appuyer le développement des pmer au Rwanda. Il s'agira de commencer par l'organisation d'une plateforme de concertation qui devrait évoluer vers un mécanisme permanent d'appui au développement des pmer dans le Pays, plus spécifiquement pour les pauvres ruraux.

126. De nombreux éléments d'un dialogue sur la politique de développement des pmer et de la législation ont eu lieu autant dans le cadre du PPPMER 1 et dans les activités des autres bailleurs de fonds, dont principalement la Coopération allemande et l'Union européenne. Cependant, ces efforts ne sont pas mis dans un contexte de politique globale et de vision à moyen et long termes pour le développement des pmer et n'ont pas eu, jusqu'à présent, d'influence significative sur la capacité du MINICOM à coordonner l'ensemble des initiatives.

127. Le MINICOM devrait donc élaborer sur la base des documents existants et des discussions avec l'ensemble des intervenants et des autres ministères impliqués, un document cadre qui tracerait les principaux axes de la politique nationale dans le domaine du développement des pmer. La législation actuelle régissant le développement des pmer devrait être évaluée et son adaptation constante devrait être proposée. Ce document cadre devrait être flexible et itératif et devrait pouvoir s'adapter aux nouvelles situations, dans le domaine du développement rural en général, et du développement des pmer en particulier.

128. Le Projet financera l'organisation par le MINICOM d'une plateforme de discussion ainsi que des études nécessaires pour l'élaboration d'une politique de développement des pmer et de la législation correspondante. Pour atteindre cet objectif, le MINICOM désignera un cadre responsable dans ses services chargés de la politique, qui collaborera avec l'UCP du Projet dans ce domaine. La première étape de son travail sera (avec l'appui de consultants nationaux ou internationaux, si nécessaire) la préparation d'une version provisoire du Cadre stratégique de la politique et de la législation pour le développement des pmer au Rwanda. Cette version comprendra un ensemble de propositions constituant un tout cohérent pour le développement des pmer, et fera objet de discussion de la Plateforme de concertation dont le rythme de réunions sera fonction des problèmes à résoudre. Des études et enquêtes pourront compléter la concertation. Ainsi aura lieu l'initiation d'un dialogue

⁴² FAAB: Fédération des associations des artisans de Butare

⁴³ Cf. En Appendice 7: Propositions de profil de postes pour les CER et les FE

⁴⁴ Il pourrait être fait appel, dans ce cas, à de l'expertise nationale, régionale ou internationale.

sur la politique du Gouvernement sur le développement des pmer et le renforcement des capacités du MINICOM, le but final étant d'évoluer vers un mécanisme permanent d'appui aux pmer du Pays.

129. Un forfait de 300.000 \$EU a été prévu pour appuyer: (i) la préparation de la version provisoire du Cadre stratégique de la politique et de la législation pour le développement des pmer; (ii) l'organisation des réunions de la Plateforme de concertation; (iii) la réalisation des études et enquêtes complémentaires; (iv) la préparation du document de politique et de la législation pour le développement des pmer au Rwanda. Par ailleurs, 56 000 USD ont été prévus pour appuyer le MINICOM dans l'édition d'un périodique sur le développement des pmer au Rwanda.

Composante 2: Appui aux petites et micro-entreprises rurales (pmer) (Coût total de base de la Composante 2: 3 157,1 M Frw = 6 364 200 USD)

Objectifs et approche

130. Il s'agit d'appuyer le développement des pmer pour la génération de revenus supplémentaires aux populations rurales. Cette Composante sera focalisée sur la professionnalisation et la dynamisation des différents groupes cibles du Projet, à travers la formation en management et technique et l'appui/conseil en commercialisation. Il s'agit d'appuyer la promotion de l'esprit d'entreprise, d'améliorer la compétitivité des pmer, d'accroître leurs capacités de gestion et de les moderniser dans le but de générer des revenus. De plus, la demande croissante des services au Rwanda peut générer un nombre élevé d'auto-emploi, mais également contribuer à la création d'emplois additionnels dans des domaines tels que le commerce de détail, les ateliers de réparation, l'artisanat de production et services, etc.

131. La démarche participative sera privilégiée surtout dans le domaine où l'offre de services non financiers (formations, appuis, conseils) doit correspondre à la demande et aux besoins des bénéficiaires pour avoir un véritable impact sur le terrain. Les expériences du PPPMER 1 ont démontré que la formation est un préalable à la satisfaction de toutes autres demandes d'appui: technologique et/ou financier. Ces appuis seront organisés au début des activités du Projet par les PSE/CER contractualisés par le Projet, puis le rôle du Projet sera progressivement transféré aux OP qui deviendront les principaux interlocuteurs entre les pmer, les PSE/CER et les centres financiers de proximité (CFP). Les Pmer ne recevront donc pas les mêmes appuis selon qu'elles appartiennent à: (i) la cible des groupes vulnérables ou des activités de survie (épargne ou capital inférieur(e) à 15 000 FRw); (ii) la cible des entreprises émergentes (capital entre 15 000 et 150 000 FRw); et (iii) la cible des entreprises en croissance (capital entre 150 000 et 1,5 millions FRw). Chaque intervention sera conçue en fonction de la spécificité de ces trois groupes qui appartiennent tous au secteur de la micro-entreprise rurale mais n'en sont pas moins très différenciés au niveau de leurs capacités de gestion (éducation préalable), du capital et/ou du développement technologique. En fonction de ces trois cibles, la composante concevra, mettra en œuvre et/ou supervisera des types d'actions nécessaires au renforcement des pmer dans le domaine des services non financiers. Des modules standard de formation seront préparés. Ils devront cependant être soumis, avant leur mise en œuvre à l'adaptation aux diverses conditions spécifiques, par un processus participatif.

132. De même, les crédits mis en œuvre⁴⁵ seront de plusieurs types afin de satisfaire les besoins et attentes des différentes cibles du Projet dont: (i) les crédits « coup de pouce » avec des montants progressifs par cycle de financement avec un plafond de 200 000 FRw destinés essentiellement aux entreprises de survie et émergentes; (ii) les crédits ordinaires pour le financement de fonds de roulement, de stocks et d'équipements compris entre 150 000 et 1 500 000 FRw pour les entreprises émergentes et surtout les pmer en croissance, en particulier pour l'achat d'équipements.

⁴⁵ Voir composante 3, Appui à la microfinance

Sous-composantes

133. La Composante comprend trois sous-composantes: (i) Appui à la formation en gestion et technique; (ii) Appui à la commercialisation; et (iii) Appui technologique et assistance technique.

(i) Sous-composante 1. Appui à la formation en gestion et technique.

(Coût total de base de la sous-composante 1: 1 092,5 M Frw = 2 185 000 USD)

Formation en management

134. **Formation en gestion et comptabilité élémentaire.** La formation en gestion/comptabilité élémentaires a pour objectif de doter les pmer d'une part, des connaissances de base leur permettant d'organiser leur travail (plan de travail, programmation des commandes, répartition des tâches, maîtrise du rythme des approvisionnements) et d'autre part, les capacités de tenir des livres comptables, de calculer le coût de revient, les pertes et profits, etc.), dégager les résultats et exécuter les travaux de fin d'exercice comptable (bilan, compte d'exploitation, inventaire de stock, amortissement etc.). La formation en comptabilité sera adaptée aux différentes cibles; les résultats observés sur le terrain ayant montré qu'il était nécessaire d'adapter et de simplifier les modules tels que donnés dans le PPPMER 1 si on voulait vraiment en faire bénéficier les deux premiers groupes cibles. Ces changements dans l'approche pédagogique sont nécessaires pour que l'alphabétisation fonctionnelle devienne une passerelle vers la gestion ou la technologie et non une fin en soi. Il y aura donc deux sessions en gestion/comptabilité, une pour les néo-alphabètes ou les autres personnes peu éduquées (pmer de survie et une partie des pmer émergentes) et une pour les entrepreneurs plus éduqués (pmer émergentes ou en croissance). Ces sessions pourront aussi être utilisées comme sessions de recyclage par ceux des bénéficiaires qui le désirent. Les formations seront donc au départ dispensées par des prestataires des services, puis par les CE qui seront préparés et outillés pour les dispenser. Le nombre de participants par session est compris entre 25 et 30 pour une durée totale de 6 jours.

135. **Formation en préparation de projets et gestion des crédits.** L'objet de la formation en préparation de projets et gestion des crédits est de doter les pmer, des capacités d'élaboration des projets bancables et de bonne gestion des crédits alloués. La formation sera donnée aux pmer et au personnel du projet ayant bénéficié des formations en gestion et comptabilité. Le nombre de participants par session est compris entre 25 et 30 et la durée de la formation sera de 4 jours.

136. **Formation en esprit d'entreprise.** L'objet de la formation en esprit d'entreprise est de permettre aux petites et micro-entreprises rurales d'améliorer leurs capacités entrepreneuriales. Le contenu de la formation repose sur la méthode CEFÉ (compétences, économiques de formation entrepreneuriale) mise au point par la GTZ, en particulier dans le cadre du Projet de promotion de l'artisanat dans le Sud du Rwanda (PASUD) à Butare. La formation sera donnée aux pmer performantes et aux conseillers d'entreprise (CE) qui auront déjà bénéficié des formations précédentes. Le nombre de participants sera inférieur à 15 et la durée de la formation sera d'un minimum de 5 jours.

137. **Formation/recyclage des conseillers d'entreprise.** De nombreux recyclages seront prévus pour tous les bénéficiaires, en particulier pour les CE.

Formation technique

138. **Programme d'apprentissage.** Les apprentis seront une cible prioritaire⁴⁶ comme dans le PPPMER1. Ils seront placés dans les entreprises les plus performantes qui seront indemnisées. Enfin, des crédits spécifiques seront prévus pour les meilleurs des apprentis afin de leur permettre de créer leur entreprise. Le Programme d'apprentissage a pour objet, l'apprentissage des métiers aux jeunes

⁴⁶ 1574 apprentis ont été formés dans le cadre du PPPMER 1 dont 46% de femmes.

descolarisés et non scolarisés. Cette formation portera sur la menuiserie, la couture, la fromagerie, la production du jus/confiture, la tannerie, la boulangerie, la soudure, le tricotage, la vannerie, les réparations diverses, la tapisserie, la savonnerie, l'huilerie, ainsi que toutes les innovations possibles à identifier. En collaboration avec les autorités locales, les besoins en formation des métiers sont identifiés et les candidats seront sélectionnés au niveau des districts et des provinces de la zone du Projet. Des listes des candidats au Programme seront établies et un test sera organisé par le Projet. Cependant, un quota de 30% de places sera réservé aux candidats issus des couches vulnérables qui recevront une indemnité mensuelle de 3 000 FRw. Des entreprises seront sélectionnées (pmer participantes ou pp) pour former les apprentis: ce seront des pmer performantes et ayant une structure d'encadrement. Le nombre d'apprentis que pourra encadrer, moyennant une rémunération de 10 000 FRw/mois/apprenti, une pmer participante sera au maximum de 4. La durée du Programme d'apprentissage est de 6 mois, sauf dans certaines filières comme, par exemple, la réparation auto: 8 mois. A la fin du Programme, une évaluation sera faite par le Ministère ayant la formation professionnelle dans ses attributions et le Projet, et un concours sera organisé avec des prix en nature pour les meilleurs apprentis.

139. **Stages de perfectionnement.** Des stages de perfectionnement pour apprentis et pmer de survie sont programmés.

140. **Formation technique des pmer.** Les pmer susceptibles d'être appuyées par le Projet peuvent être classées en: (i) entreprises de service; (ii) entreprises de production; et (iii) entreprises de commercialisation. Ce sont surtout les entreprises artisanales de production qui bénéficieront de cette formation et, là aussi, on maintiendra le système du PPPMER 1 qui a consisté à placer les chefs d'entreprises ou les membres des associations bénéficiaires dans des ateliers plus performants sur place ou dans d'autres provinces. Les formations qui permettent d'aboutir à des innovations technologiques et à la mise sur le marché de nouveaux produits seront encouragées, en particulier dans le domaine agro-alimentaire. Rappelons un des succès du PPPMER 1 dans l'apiculture où, avec seulement un appui en formation, un groupe d'apiculteurs de la Province de Byumba a doublé sa production et ouvert une boutique dans la capitale de la Province. Cependant ce type de formation peut être insuffisant pour renforcer et moderniser la technologie des pmer, en particulier dans la lutte contre la concurrence des entreprises urbaines et étrangères, en particulier celles de la sous région (Ouganda, Kenya, etc.). C'est la raison pour laquelle des voyages d'études à l'intérieur et à l'extérieur du pays seront organisés et/ou encouragés.

141. **Voyages d'études au Rwanda et/ou à l'étranger.** Les voyages d'études, organisés par le Projet au bénéfice des pmer, ont pour but, l'échange d'expériences avec des entreprises expérimentées, en vue d'améliorer leurs technologies. Ils seront organisés par filières auprès des entreprises expérimentées retenues. Au cours de ces voyages, les bénéficiaires identifieront également les entreprises devant leur assurer la formation en technologie appropriée. Les filières concernées sont, sans être exhaustives; la menuiserie, la couture, la fromagerie, la production du jus/confiture, la tannerie, la boulangerie, la soudure, le tricotage, la vannerie, les réparations diverses, la tapisserie, la savonnerie et l'huilerie. Les bénéficiaires des voyages d'études seront les pmer qui cherchent à améliorer leur technicité et la qualité de leurs produits et services. Elles seront capables de supporter certains frais dans le cadre du désengagement. Des voyages d'études seront également effectués lors des foires locales, régionales et internationales.

(ii) Sous-composante 2: Appui à la commercialisation.

(Coût total de base de la sous-composante 2: 374,5 M Frw = 749 000 USD)

142. **Appui à l'organisation des producteurs.** L'appui à la commercialisation comprend plusieurs actions dont l'organisation des producteurs pour lutter contre la concurrence incontrôlée et fixer un prix de vente minimum, comme cela a été réalisé dans la Province de Ruhengeri pour les fabricants de chaux ou de briques qui ont multiplié leurs revenus. Il s'agit aussi de concurrencer les produits urbains sur les marchés ruraux et de reconquérir le marché intérieur et, éventuellement, d'exporter dans la région des Grands Lacs et de l'Afrique de l'Est, voire même ailleurs.

143. **Initiation en politique commerciale.** Une formation sera donnée aux pmer les plus performantes pour leur permettre de mieux commercialiser leurs produits: (i) recherche de mesures standard pour certains produits (menuiserie, vannerie, soudure) ; (ii) innovation pour diversifier les produits, et les emballages; et (iii) au niveau des prix: mise en place d'une politique pour tenir compte de la situation du marché tout en gardant une marge pour la croissance de leurs entreprises; enfin (iv) amélioration de la distribution (halls d'exposition, grossistes) et de la publicité (communication, catalogues). Par ailleurs, le Projet appuiera les organisations professionnelles dans l'organisation d'un système d'information commerciale pour les pmer.

144. **Construction de halls d'exposition/vente**⁴⁷. La construction de halls d'exposition dans les districts et les provinces permettra aux artisans de promouvoir leurs produits sur le marché. Ces halls, qui seront plus importants au niveau provincial, auront une fonction essentiellement commerciale mais ils pourront aussi abriter les bureaux des corps de métiers et fédération et même des centres financiers de proximité. De même, ils pourront aussi servir pour des formations spécifiques ou la diffusion de nouvelles technologies en accueillant des pmer performantes pour des démonstrations. Une Salle d'exposition a aussi été prévue à Kigali pour promouvoir les produits commercialisés par les meilleures pmer du projet. Cette salle sera installée à l'intérieur d'un ensemble commercial stratégique susceptible d'avoir un impact marketing sur l'image du projet et des pmer qu'il soutient; ou dans l'enceinte du MINICOM. Le rythme de construction de halls d'exposition / vente dans les districts (32) sera de 8, 4, 12, 4, 4 de la 1^{ère} à la 5^{ème} année; dans les provinces (8) sera de 2 par année de la première à la 4^{ème} année. Les constructions de ces halls seront modulables.

Encadré 2

Promotion des produits locaux de pmer

Dans le cadre du renforcement des capacités des pmer, le but ultime est l'augmentation des revenus des populations rurales principalement des groupes cibles. Pour atteindre cet objectif, le Projet apporte des appuis aux pmer pour une diversification et une augmentation de la production en qualité et en quantité. La production doit suivre la demande, mais aussi la demande peut être suscitée par la mise sur le marché de produits nouveaux, de bonne qualité à des prix concurrentiels. Les études effectuées par le PPPMER 1, mais aussi les discussions et observations de la Mission montrent que les consommateurs préfèrent acheter les produits importés (autres pays de la Région et autres continents) même si les produits locaux sont de qualité et prix meilleurs. Il s'agira donc, dans le cadre du Projet de promouvoir les produits des pmer qui devraient être concurrentiels du point de vue qualité, présentation et coûts par rapport aux produits importés. Les halls d'exposition / vente devront organiser des ventes promotionnelles avec dégustation, les institutions publiques et privées pourront obtenir occasionnellement des rabais sur l'ameublement, les fournitures ou les produits de consommation courante. Par ailleurs, des contacts pourront être établis avec des comptoirs (existants) de vente de produits rwandais à l'étranger (USA, Hong Kong, ...) pour la vente promotionnelle de quelques produits typiques du Rwanda (avec retour de fonds récoltés pour l'appui au développement des groupes cibles au Rwanda). L'appui du Projet (50 000 USD) pour cette promotion devra être ciblé: la priorité sera donnée aux produits de qualités provenant des pmer de survie et surtout des pmer organisées et gérées par les plus démunis.

145. **Recherche et prospection de marchés**⁴⁸. Les études de marché et marketing seront ponctuelles et réalisées essentiellement au niveau des filières pour donner une image plus précise du marché et indiquer de nouveaux créneaux, en particulier dans la branche agro-alimentaire et touristique. C'est surtout grâce à l'amélioration de la qualité de leurs produits, de leur compétitivité (rapport qualité/prix) et, in fine, de leur technologie que les pmer trouveront de nouveaux créneaux porteurs sur un marché relativement difficile à cause de son étroitesse (faibles ressources des consommateurs).

146. **Participation aux foires.** La participation à des foires nationales ou internationales pourra se faire en collaboration avec la Fédération rwandaise du secteur privé (FRSP). Le Projet aidera ses groupes cibles à participer aux foires et expositions provinciales et internationales. Cette activité aura pour objet, la promotion et le marketing des produits et services des pmer.

⁴⁷ On appellera halls d'exposition/vente les espaces aménagés (construction) destinés aux regroupements de pmer pour la promotion et la vente de leurs produits.

⁴⁸ Incluant les 'nouveaux marchés' tels que l'écotourisme (hébergement, préparation de repas, formation de guides, artisanat d'art et gestion de points de vente, etc.)

147. **Prix.** Enfin, un prix sera offert aux meilleures pmer du Projet, celles qui sont les plus dynamiques et/ou les plus méritantes. Ce prix/événement sera l'occasion de faire de la publicité et de la communication autour du Projet et de ses pmer.

(iii) Sous-composante 3: Appui technologique et assistance technique

(Coût total de base de la sous-composante 2: 1. 90,2 M Frw = 3 380 200 USD)

148. **Appui technologique (AT).** Le Fonds d'appui technologique (FAT) du PPPMER 1 deviendra un volet Appui technologique (AT) pour financer le transfert de compétences⁴⁹ des artisans venant du Rwanda, de la sous-région ou même d'autres continents susceptibles de transmettre des technologies appropriées et/ou d'enseigner dans les zones cibles du projet des technologies simples et innovantes. Cet appui, qui sera conçu par filière, bénéficiera aux pmer les plus performantes pour qu'elles achètent, reproduisent et diffusent ces technologies au Rwanda. Ainsi des collaborations seront recherchées avec des Instituts de recherche locaux ou internationaux⁵⁰. Les domaines devant bénéficier de l'appui technologique seront: (i) la transformation agro-alimentaire: farine, prunes pour la fabrication du jus de fruits, confiture, ketchup, fromage, miel, champignon, bio-gaz, etc.; (ii) les équipements: fabrication de fours appropriés pour boulangers, de réchauds domestiques, de pompes à pédale pour l'irrigation et d'éventuelles autres innovations comme des machines pour fabriquer des bougies ou de la craie; (iii) divers secteurs: fabrication de briques, de tuiles, métiers du cuir, réparations électriques et/ou de radios y compris sans batterie (Afrique du Sud), savonnerie, etc. L'appui à la technologie porte sur 2 aspects: l'un se rapportant au développement et à l'amélioration des technologies existantes, l'autre relatif aux innovations technologiques. Les détails de cet appui sont présentés dans le DT 5.

149. **Appui à la mise en œuvre des activités du Projet.** Les prestataires de services externes (PSE) seront les prestataires chargés de la mise en œuvre du projet. Dans le cadre du PPPMER 1, les actions de formation ont souvent été déléguées à des partenaires externes dont certains comme le Centre IWACU, pourraient assurer en même temps les fonctions de sensibilisation, de mise en œuvre, de suivi-évaluation auprès des pmer. Les CER (ALP du PPPMER 1) seront recrutés directement par les PSE qui géreront et contrôleront grâce à leurs présences dans les provinces, leur opérationnalité et leurs performances, ce qui soulagera l'UCP de nombreuses tâches; l'UCP se focalisant sur la stratégie et le suivi-évaluation. De plus, on notera les avantages présentés par la mobilité des PSE qui pourront intervenir dans plusieurs Provinces.

150. **Appui à la formation des apprentis (formateurs d'entreprises – FE).** Les FE seront recrutés par filières parmi les pmer les plus performantes. Ils exerceront leurs activités de formateurs d'apprentis tout en dirigeant leurs entreprises (pmer individuelle) ou en y jouant un rôle important (pmer associatives). Ils peuvent apporter aux apprentis qu'ils forment des connaissances pratiques nécessaires pour l'organisation et la mise en œuvre d'une pmer. Les CE du PPPMER 1 (remplacés par des FE dans le PPPMER 2) ont été très appréciés par les bénéficiaires du Projet. Les liens des FE avec les corps de métiers et les fédérations seront renforcés dès le début du Projet. La force et la spécificité des FE est qu'ils sont issus du milieu puis qu'ils sont choisis parmi les pmer les plus performantes; ils seront, par conséquent, facilement reconnus et acceptés par leurs pairs. Il faudra cependant renforcer leur formation en management mais aussi leur formation technique pour qu'ils puissent constamment améliorer leurs performances dans l'apprentissage des métiers.

⁴⁹ Le Projet financera les machines et outils; les bâtiments et les matières premières seront à la charge de la pmer; la production sera vendue pour le compte de la pmer.

⁵⁰ Par exemple, le KIST – Kigali Institute of Science and Technology – a conçu un four très bon marché qui peut être utilisé par les Boulangers. De même, l'Entrepreneurship Institute of Development – EDI – en Inde (Ahmadabad) a une réputation mondiale dans le domaine des technologies appropriées.

Composante 3: Appui au développement durable des services financiers aux pmer

(Coût total de base de la composante 3: 1 525,4 M Frw = 3 050 900 USD)

Objectifs et approche

151. **Objectif principal.** L'objectif de la composante est de permettre l'accès durable des pmer aux services d'épargne et de crédit d'institutions financières pérennes qui apportent des solutions concrètes à leurs problèmes.

152. **Cibles.** Les principales cibles sont les personnes et associations dynamiques, qui envisagent la création ou qui ont déjà créé une pmer. Une attention particulière sera portée aux groupes que constituent: les femmes, les jeunes ruraux déscolarisés, les orphelins chefs de famille, les pauvres ruraux sans terre, les familles vulnérables du SIDA, et les démobilisés réinstallés en milieu rural. Les pmer appuyées seront essentiellement des entreprises familiales ou individuelles et des micro et petites entreprises associatives. Pour mieux cibler les actions à entreprendre on distinguera trois sous-groupes: les pmer de survie, les pmer émergentes et les pmer en croissance. Cette segmentation repose sur le niveau du capital qui est fixé respectivement aux seuils maxima pour les trois catégories de pmer, respectivement de 15 000 Frw, 150 000 Frw, et 1,5 millions de Frw. La facilitation du passage des pmer d'un groupe cible inférieur à un groupe cible supérieur est le principe d'action du Projet; il s'appuie sur la qualité des appuis techniques et financiers apportés aux membres appartenant à chacun des trois segments identifiés.

153. **Produits.** Les services financiers proposés doivent rentrer dans le processus général d'apprentissage des cibles, en proposant une progressivité du niveau des crédits (montants et durées), ainsi qu'une constitution régulière de patrimoine financier (épargne stable). La mobilisation d'épargne obligatoire des emprunteurs représenterait, à partir du second crédit, un niveau cumulé de l'ordre de 20% du montant du dernier crédit octroyé. Trois types de financement sont retenus: (i) le petit crédit (crédit coup de pouce - 15 000 à 200 000 Frw) à des individus et des groupes de solidarité, pour des montants maxima qui augmentent d'un cycle à l'autre, avec constitution croissante d'épargne obligatoire, et transfert progressif des décisions d'octroi de crédit aux bénéficiaires eux mêmes (notion de comité de crédit interne); (ii) le crédit « ordinaire » (compris entre 150 000 et 1 500 000 Frw), pour l'achat d'équipements, la constitution de stocks et le financement de fonds de roulement; (iii) le crédit d'investissement, d'un montant généralement supérieur à 5 millions de Frw, correspondant aux besoins de pmer devenues importantes et amenées à jouer un rôle régional, ou à des filières nécessitant des investissements de coûts élevés comme la menuiserie, ou certaines transformations de produits agricoles.

154. **Canaux de distribution.** Le choix des partenaires financiers sera lié à leur aptitude à distribuer les différents services financiers identifiés (refinancements crédits d'investissement, crédits ordinaires, crédits coup de pouce,...) aux cibles déterminées. Ceci conduit à retenir deux catégories d'établissements: (i) les banques et institutions agréées; et (ii) les centres financiers de proximité (CFP).

155. **Approche.** La création et le renforcement d'organisations professionnelles fortes constituent la base de la stratégie retenue pour définir les services financiers requis, et choisir les partenaires devant les diffuser. L'impact de ces structures professionnelles (corps de métiers, filières, fédérations) et des appuis non financiers qu'elles diffusent en amont et en aval des octrois de crédit est déterminant pour l'efficacité et la bonne fin des financements accordés. Il permet: (i) d'améliorer la pertinence des demandes de crédit, (ii) de constituer une pression sociale utile en cas de risque de défaillance des emprunteurs, (iii) de négocier des conditions d'accès des pmer aux services financiers favorables. Pour ces raisons, les corps de métiers et fédérations seront dès l'origine étroitement associés au choix des partenaires financiers locaux.

Encadré 3
Ciblage et processus de désengagement de la micro finance

La composante 3 atteint ses cibles par une imbrication totale avec les activités des corps de métiers qui sont associés au choix des partenaires financiers et à la définition des services. La progressivité des montants et des durées de crédit ainsi que de l'épargne, sont la base d'un apprentissage qui actualise en permanence la relation produit-cible. Le désengagement du Projet est rendu possible parce que: (i) pour le crédit coup de pouce, prestation aléatoire des réseaux classiques, une solution pérenne est placée sous la responsabilité des corps de métiers, les CFP; et (ii) pour le crédit ordinaire et le crédit d'investissement les conditions sont remplies pour maintenir une relation commerciale équilibrée avec les banques (qualité des emprunteurs, fonds de crédit rotatif).

156. La segmentation des pmer en pmer de survie, émergentes, et de croissance, correspond à une offre de crédits ciblée démarrante par le crédit « coup de pouce », pour évoluer vers le crédit ordinaire puis le crédit d'investissement. Le Projet veillera à ce que l'apprentissage simultané du métier et du crédit, soit coordonné, et source de progression constante des activités des bénéficiaires.

157. La typologie des besoins de crédits définie précédemment, conditionne les critères de choix des futurs partenaires financiers potentiels qui, sur des critères d'efficacité seront répartis en deux groupes: (i) ceux qui respectent ou peuvent respecter à court terme les exigences législatives et réglementaires en vigueur, qui sont déjà expérimentés en matière de crédits d'investissement ou de crédits ordinaires, et qui le cas échéant peuvent s'engager dans la diffusion des crédits coup de pouce; et (ii) les centres financiers de proximité (CFP) qui répondent exclusivement et dans les meilleurs délais à l'objectif de diffusion de crédits coup de pouce en respectant un professionnalisme élevé, et des coûts de transaction permettant leur autonomisation technique et financière avant le désengagement du Projet.

Sous-composantes

158. La mise en œuvre s'effectue en deux sous-composantes: (i) appui aux banques et institutions agréées; et (ii) appui à l'émergence et à la pérennisation de centres financiers de proximité.

(i) Sous-composante 1: Appui aux banques et institutions agréées.

(Coût total de base de la sous-composante 1: 471,0 M Frw = 942 000 USD)

159. Il s'agit de faciliter l'accès des pmer aux crédits des institutions qui: (i) agissent ou sont susceptibles d'agir rapidement au Rwanda dans le cadre réglementaire et législatif en vigueur; (ii) présentent des caractéristiques certaines de durabilité; et (iii) offrent ou s'engagent à offrir des financements adaptés aux attentes des pmer. Les actions du Projet pourront porter sur:

- Des appuis techniques (66 000 USD): audit conseil, procédures, formations, logiciels...
- Des appuis marketing (16 000 USD): création de nouveaux produits comme le micro leasing
- Des appuis financiers (860 000 USD) répartis en raison de 70% pour le crédit ordinaire et 30% pour le crédit d'investissement): fonds de crédit avec prise en charge partielle ou totale du risque d'impayé final par le partenaire.

160. Les partenaires identifiés, susceptibles de rentrer dans le processus de choix seraient notamment:

- Pour les refinancements d'IMF et les crédits d'investissement: la BRD, et les banques commerciales
- Pour le crédit ordinaire: les BP, les agences du CFE, et plus généralement toute IMF agréée ou ayant une perspective d'agrément crédible, qui soient implantées à proximité du corps de métiers.
- Pour le crédit coup de pouce: celles des structures citées précédemment qui diversifient leurs produits et leurs marchés en direction des petits crédits solidaires et des pmer; ce qui aujourd'hui représente un potentiel d'accès à ce service essentiel marginal.

(ii) Sous-composante 2: Appui à l'émergence et à la pérennisation de centres financiers de proximité (CFP)

(Coût total de base de la sous-composante 2: 1 054,4 M Frw = 2 108.900 USD)

161. Il résulte de l'expérience du PPPMER1 que: (i) la plupart des IMF de proximité sont fragiles et ne sont pas susceptibles de distribuer ce type de services dans les conditions de durabilité requises; (ii) que la création de nouvelles mutuelles « généralistes » pose des problèmes en terme de pérennisation et de réglementation; et (iii) que le partenariat avec des structures fragilisées ne doit pas rentrer dans les interventions d'un Projet dont la vocation principale n'est pas l'appui à la micro finance mais, plutôt la promotion des pmer.

162. L'objectif poursuivi par le Projet est de développer le « crédit coup de pouce », sous le contrôle des corps de métiers et des fédérations, à des coûts et suivant des méthodes qui en assurent la pérennisation. Le concept de centre financier de proximité (CFP) vient donc compléter le dispositif d'appui au développement durable des services financiers aux pmer: (i) uniquement pour le crédit coup de pouce; et (ii) et lorsqu'il apparaît qu'aucun intervenant préexistant n'apporte en la matière de solution satisfaisante.

163. Les centres financiers de proximité ont des rayons d'action réduits, une clientèle limitée et homogène, et mobilisent l'épargne locale et externe sous forme de capital risque; leur rentabilité et leur pérennisation résultent pour l'essentiel : (i) du coût réduit du traitement local des opérations; (ii) de la qualité et du niveau de répartition des coûts en ce qui concerne l'expertise technique et les contrôles; (iii) du taux de remboursement élevé des crédits; et (iv) de l'impact positif des corps de métiers sur le comportement des emprunteurs.

164. Les CFP peuvent être des structures pré existantes qui optent pour l'adhésion à ce modèle d'IMF et s'engage à en respecter les règles (c'est le cas vraisemblable de certaines IMF précédemment partenaires du PPPMER 1). Il peut aussi s'agir de créations quant il apparaît qu'il n'existe pas localement de partenaires crédibles.

165. Pour la coordination de leurs activités, les CFP constituent une instance nationale dont les principales fonctions sont la représentation du réseau, le développement des services techniques communs, le contrôle interne, le refinancement. Sur le plan réglementaire les CFP agissent localement sous couvert de l'agrément général obtenu par leur Union nationale. Les appuis du Projet aux CFP et à leur structure représentative porteront sur la définition des procédures, la formation, le traitement des données, la production des informations comptables et prudentielles, le contrôle et le refinancement. Un suivi de proximité des CFP sera en outre exercé par les fédérations de corps de métiers pour relayer les formations reçues, collecter certaines données de base, et optimiser les conditions de contrôle.

166. L'appui à la création et au renforcement représente un coût de 2 108 900 \$EU répartis de la façon suivante: (i) appui en matière de locaux et d'équipement – 30% ; (ii) le renforcement de l'Union et de l'Institution d'appui permanent – 23% ; (iii) le fonds de capitalisation des CFP – 22% ; et (iv) le suivi de proximité des CFP – 9%. Le restant (16%) constitue les frais des études et de l'assistance technique (coordination, assistance technique internationale et études)

Composante 4. Coordination et gestion du Projet

(Coût total de base de la composante 4: 1 608,2 M Frw = 3 216 500 USD)

Objectif et approche

167. L'objectif essentiel est de constituer une organisation capable de coordonner et de planifier le développement des pmer afin de créer des conditions favorables à leur développement actuel et futur (après le désengagement du Projet); la finalité étant de parvenir à un processus durable et soutenable.

Il s'agira aussi de favoriser le renforcement des espaces de concertation entre les populations, entre les populations et les entreprises privées (pmer) auxquelles elles sont liées, et entre les pmer et les instances gouvernementales, au niveau local.

168. L'approche consistera à coordonner la mise en œuvre de l'ensemble des activités du Projet et d'en faire le suivi et l'évaluation. Pour faciliter le désengagement du Projet et la prise en charge du développement des pmer par les entrepreneurs et des structures locales (privées et publiques), l'UCP veillera au renforcement des capacités à tous les niveaux: (i) petits groupes d'exploitants des pmer pour améliorer leurs conditions de vie, et faciliter leur accès au crédit; (ii) organisations professionnelles (associations et leurs regroupements, les corps de métiers et les fédérations); (iii) comités de développement communautaire (CDC), afin qu'ils puissent mieux participer à la planification du développement des pmer, à leur mise en œuvre/gestion et aux négociations de financement auprès des différentes sources; (iv) agences publiques au niveau district et provincial pour qu'elles puissent mieux répondre aux demandes venant de la base; (v) secteur privé (PSE/CER) pour l'appui aux initiatives de développement des pmer; et (vi) MINICOM pour la consolidation et la mise à jour de la politique nationale de développement des pmer.

169. L'approche participative du Projet et le renforcement des capacités de l'ensemble des acteurs devra aboutir à la prise en charge véritable du développement par les communautés. Les principaux acteurs, les populations pauvres et les groupes particulièrement défavorisés devront améliorer leurs capacités d'organisation, de planification, d'accès au financement, de négociation, de gestion et de prise en charge des investissements. Par ailleurs, ils devront acquérir une meilleure maîtrise des nouvelles techniques pour les pmer, pour bénéficier des avantages d'une meilleure qualité des produits sur les prix.

Sous-composantes

170. La Composante sera organisée en deux sous-composantes:

(i) Sous-composante 1: Organisation de l'Unité de coordination du Projet

(Coût total de base de la sous-composante 1: 921,0 M Frw = 1 842 000 USD)

171. L'UCP sera organisée pour la coordination, la gestion ainsi que le suivi et l'évaluation des activités du Projet. Pour faciliter l'exécution, il est prévu de recruter un personnel de l'UCP peu nombreux mais hautement qualifié: un coordonnateur, trois responsables de composantes, un spécialiste en suivi et évaluation, un financier et un informaticien/documentaliste. Le Responsable de la Composante 1 devra avoir un profil de socio économiste pour pouvoir cerner autant la problématique sociale du développement des pmer que celle de génération des revenus. Le Projet prendra en charge l'achat et le fonctionnement des moyens de transport et des équipements de bureau ainsi que la formation des agents au Rwanda ou à l'étranger (participation à des séminaires et échanges d'expériences). La mise en œuvre des activités sera faite (au niveau de la Composante 2) par les PSE/CER avec lesquels le Projet signera des contrats. Le financement concernera aussi la réhabilitation et/ou l'extension du siège du Projet.

(ii) Sous-composante 2: Organisation des antennes

(Coût total de base de la sous-composante 2: 687,3 M Frw = 1 374 500 USD)

172. Le Projet appuiera la mise en place d'antennes (Cf. Tableaux 1 et 2) dans les provinces pour assurer une meilleure participation des populations cibles et de la société civile dans le processus d'approbation et de mise en œuvre des pmer. Le Programme prendra en charge le personnel estimé nécessaire pour le suivi local des activités du PPPMER 2 (un spécialiste en suivi et évaluation qui serait en même temps responsable d'antenne, un spécialiste en pmer et micro finance, ainsi que les CER sur la base d'un ratio de 1 CER pour 150 à 200 pmer⁵¹), pour un maximum de cinq antennes

⁵¹ Le cas d'un ALP supervisant 350 pmer dans la province de Ruhengeri a été rapporté durant la mission. Ce chiffre est

pendant les deux premières années et quatre de l'année 3 à l'année 7, selon un rythme lié à la prise en compte du désengagement et de l'entrée de nouvelles provinces dans les activités du Projet. Un spécialiste du PPPMER 2 est prévu à Ruhengeri pour une période d'un an pour conduire à bien le désengagement du Projet de cette province. Le Projet prendra aussi en charge l'achat des équipements de bureau, des moyens de transport (un véhicule tout terrain par antenne) et les frais de fonctionnement y afférents.

Tableau 2. Regroupement des provinces par zone

Province	1A	2A	3A	4A	5A	6A	7A	Zone
Byumba	Une antenne pour les deux provinces pendant deux ans. Désengagement progressif du Projet sans rupture dans les activités qui seront poursuivies par les PSE /PSL.							1
Ruhengeri								
Umutara	Prise en charge financière par le PDRCIU avec appui méthodologique du PPPMER 2							1
Kibungo	CCC avec le PDCRE							2
Kigali Ngali	CCC avec le PDCRE							
Kibuye	Ouverture d'une antenne pour les trois provinces cotières du Lac Kivu. Le choix pourrait se pencher vers Kibuye, très dynamique malgré les souffrances parmi les plus fortes durant 1994. Sa position centrale parmi les 3 provinces lui donne un atout complémentaire.							3
Cyangugu								
Gisenyi								
Butare	Présence active du financement GTZ dans les 3 provinces. Perspectives de la création d'un forum de CCC avec les organisations professionnelles, la GTZ et les ONG locales, expérience qui pourrait se répliquer rapidement dans les autres provinces.							4
Gikongoro								
Gitarama								

Source: Mission

Tableau 3. Création d'antennes et activités

Antenne	1A	2A	3A	4A	5A	6A	7A	Provinces
Byumba	Désengag Désengag	Désengag Désengag	- -	- -	- -	- -	- -	Byumba Ruhengeri
Umutara	Prise en charge financière par le PDRCIU avec appui méthodologique du PPPMER 2, sans antenne							Umutara
Kibungo	M. en place	M. en place	Expansion	Réplication	Consolidation	Désengag	Désengag	Kibungo
Kigali Ngali	M. en place	M. en place	Expansion	Réplication	Consolidation	Désengag	Désengag	Kigali Ngali
Kibuye	M. en place	M. en place	Expansion M. en place M. en place	Réplication M. en place M. en place	Consolidation Expans/répl Expans/répl	Désengag Consolidat. Consolidat.	Désengag Désengag Désengag	Kibuye Cyangugu Gisenyi
Butare	M. en place	M. en place	Expansion M. en place M. en place	Réplication M. en place M. en place	Consolidation Expans/répl Expans/répl	Désengag Consolidat. Consolidat.	Désengag Désengag Désengag	Butare Gikongoro Gitarama
Nbre ant. ⁵²	5	5	4	4	4	4	4	

Source Mission

XI. ORGANISATION ET GESTION

A. Agence d'exécution nationale

173. L'agence d'exécution du Projet sera le MINICOM, par le biais d'une Unité de coordination du Projet (UCP). L'appui au développement des pmer et au crédit sera décentralisé au niveau des provinces. Le recrutement des PSE/CER, l'organisation des fédérations et corps de métiers et la formation à tous les niveaux contribueront au désengagement du Projet pour l'appui aux pmer et au renforcement des capacités locales pour continuer les actions à la fin du Projet. Dans les provinces où les PSE sont faibles ou inexistantes, le Projet pourra favoriser l'organisation des PSE par le recrutement d'agents ayant déjà une expérience avec le PPPMER 1 en leur fournissant un appui pour qu'ils puissent devenir des interlocuteurs valables entre le Projet et les organisations de pmer. Cependant, le

incompatible avec des objectifs de suivi rapproché des pmer tels qu'énoncés précédemment.

⁵² Sans prendre en compte la Province d'Umutara

désengagement du Projet sans rupture des activités reposera essentiellement sur la performance des fédérations / corps des métiers, des IMF et des PSE/CER.

B. Institution coopérante

174. Il est proposé que le Bureau des services d'appui aux projets des Nations unies (UNOPS) soit choisi en qualité d'Institution coopérante du Projet aux fins d'administrer le Prêt et superviser le Projet.

C. Coordination et gestion du Projet

175. L'ancrage du Projet au MINICOM, ainsi que les relations avec les antennes et les services d'appui (PSE / CER) aux petites et micro-entreprises rurales sont présentés dans les organigrammes 1 et 2 (cf Organigrammes en fin de texte).

Comité national de coordination du Projet (CNCP)

176. La responsabilité de la coordination générale reviendra au niveau national à un Comité national de coordination du Projet (CNCP) qui a bien fonctionné dans la mise en oeuvre du PPPMER1. Le CNCP sera censé servir de guide au plan national et établir des liens institutionnels afin de garantir le développement global des pmer. Une proposition de constitution d'un Comité national de pilotage (CNP) pour l'ensemble des activités du projet sera discutée. Un appui à la constitution d'un tel CNP pourra être fourni par le PPPMER 2. Le CNP appuierait, en coopération avec le CEPEX, le partenariat entre l'ensemble des partenaires en milieu rural pour le développement des pmer. La coordination au niveau de la province sera assurée par le Comité provincial de coordination du Projet (CPCP), comme celui du PPPMER 1.

Unité de coordination du Projet (UCP)

177. L'UCP sera responsable de la coordination et de la gestion du Projet. Travaillant en étroite collaboration avec les antennes du Projet et les autres directions du MINICOM pour la mise en oeuvre du Projet, elle aura en conséquence un personnel très réduit mais hautement qualifié. Le Projet ne prévoit pas de spécialiste « genre » cependant les connaissances de cette problématique seront exigées pour tout le personnel du Projet lors des recrutements. Le Coordonnateur sera recruté avant l'entrée en vigueur du Prêt (condition d'entrée en vigueur du Prêt). Il sera chargé de préparer le cahier de charges pour les autres cadres de l'UCP et des antennes. Un appui de la part de consultants nationaux et internationaux sera prévu globalement et leurs services seront demandés selon les besoins du Projet. L'appui devra être plus consistant durant les deux premières années de mise en oeuvre du Projet.

Antennes provinciales du Projet

178. Le Projet assurera la mise en place des antennes du Projet dans les provinces sélectionnées, pour assurer une meilleure participation des populations cibles, des promoteurs de pmer, et de la société civile dans le processus de validation et de mise en oeuvre des initiatives de pmer. Le Responsable de l'UCP du Projet sera Président du Comité d'approbation des projets. Dans le cadre de la décentralisation du Projet, ce comité déléguera vers les responsables d'antennes provinciales la faculté d'approuver une partie des pmer, tel que défini dans le manuel d'opérations du Projet et dans les limites budgétaires accordées annuellement (PTBA). Progressivement, les activités des antennes devront être transférées (au plus tard en fin de la sixième année du Projet) aux OP (corps de métiers ou fédérations) ou à des PSE.

Organisation du désengagement du Projet au profit des OP

179. La différence fondamentale entre les deux phases du Projet est le désengagement des activités du Projet en deuxième phase du PPPMER 2 dont la stratégie est progressive. La stratégie engagée est conçue en plusieurs étapes comme suit: (i) la structuration des pmer en OP débutés dans le PPPMER 1 après la Revue à mi parcours; (ii) le transfert des responsabilités des activités du Projet aux OP; (iii) la réduction progressive de la prise en charge des coûts de certaines activités du Projet et l'appui à la génération de revenus par les OP; (iv) la poursuite de la réduction progressive des indemnités des FE amorcée à la fin du PPPMER 1; (v) l'organisation et la prise en charge par les OP des ateliers de rencontres au niveau rapproché des districts; (vi) le remplacement du personnel des antennes par des PSE/CER du secteur privé; (vii) le rattachement des FE aux corps de métiers et précision de leur recentrage vers l'apprentissage de métiers; (viii) l'appropriation de la gestion des activités de micro finance (crédit coup de pouce) par les OP; (ix) l'appropriation de la tâche de suivi du remboursement du crédit par les OP; et (x) la suppression des antennes en fin de 6^{ème} année.

180. Le Projet portera depuis le début de ses activités une attention particulière sur l'apprentissage de génération des revenus par les OP qui pourront ainsi couvrir progressivement les coûts de leurs activités pour arriver à ne plus être dépendant des sources temporaires comme celles du Projet. Les sources de revenus des OP doivent être permanentes: cotisation des membres (elles augmenteront au fur et à mesure du développement des pmer); des services offerts par les OP (CER, FE); et des activités de pmer confiées à des gérants pour séparer les fonctions d'appui des activités économiques. Un spécialiste sera engagé en première année pour conduire le désengagement des activités du Projet dans la province de Ruhengeri, puis il poursuivra les activités tout au long de la durée du Projet.

D. Mise en oeuvre des composantes

Institutions et responsabilités

181. Les promoteurs des pmer (petits entrepreneurs, associations, corps de métiers, fédérations des OP) et les IMF seront les premiers responsables de la mise en œuvre et de la valorisation des investissements du Projet. Les appuis aux pmer individuelles, aux associations d'entrepreneurs, aux OP et aux IMF pour la réalisation de ces investissements et la plupart des autres activités du Projet seront sous-traités à des prestataires de services externes (PSE/CER) qui auront un rôle prépondérant dans leur mise en œuvre. Les PSE pourront comprendre des prestataires organisés dans le cadre du Projet ou par les fédérations. Un appui particulier leur sera fourni dans le renforcement d'un ensemble de capacités comprenant: l'approche participative, la réalisation des diagnostics participatifs, la priorisation des propositions d'actions, la formation, la mise en œuvre des pmer, la gestion, le suivi et l'évaluation. Ce renforcement de capacités aura comme objectif final le désengagement du Projet des activités de développement des pmer au profit de structures décentralisées privées et publiques.

Echéancier de mise en oeuvre

Tableau 4: Echancier de mise en oeuvre

Année	1	2	3	4	5	6	7	Total Projet
1. Nbre antennes	(1+4) 5 Byumba	(1+4) 5 Byumba	4 -	4 -	4 -	4 -	4 -	5 Byumba
	Kibungo Kigali Ng. Kibuye Butare	Kibungo Kigali Ng. Kibuye Butare	Kibungo Kigali Ng. Kibuye Butare	Kibungo Kigali Ng. Kibuye Butare	Kibungo Kigali Ng. Kibuye Butare	Kibungo Kigali Ng. Kibuye Butare	Kibungo Kigali Ng. Kibuye Butare	Kibungo Kigali Ng. Kibuye Butare
2. Nbre provinces	(2+4) 6 Byumba Ruhengeri	(2+4) 6 Byumba Ruhengeri	8 -	8 -	8 -	8 -	8 -	10 Byumba Ruhengeri
	Kibungo Kigali Ng. Kibuye Butare	Kibungo Kigali Ng. Kibuye Butare	Kibungo Kigali Ng. Kibuye Gisenyi Cyangugu Butare Gitarama Guikongor	Kibungo Kigali Ng. Kibuye Gisenyi Cyangugu Butare Gitarama Guikongor	Kibungo Kigali Ng. Kibuye Gisenyi Cyangugu Butare Gitarama Guikongor	Kibungo Kigali Ng. Kibuye Gisenyi Cyangugu Butare Gitarama Guikongor	Kibungo Kigali Ng. Kibuye Gisenyi Cyangugu Butare Gitarama Guikongor	Kibungo Kigali Ng. Kibuye Gisenyi Cyangugu Butare Gitarama Guikongor
3. Nbre de districts désengagés (PPMER 1) ⁵³	(12+4)16	16						16
4. Nbre de districts nouveaux engagés – PPPMER2	8	12	24	28	32	32	32	32
5. Total districts avec activités techniques	20	24	24	28	32	32	32	32
6. Total districts avec appuis méthodologiques	4	4						
7. Total districts avec activités de micro finance	24	28	40	44	48	48	48	48
8. Total pmer appuyées du PPPMER 1	3200	1200						3200
9. Total pmer nouvelles appuyées PPPMER 2	400	1200	3600	4400	6000	5200	2800	6400
10. Nbre total de CER	19	23	24	28	32	32	32	32

Explications complémentaires:

Ligne 1: Le Total 5 concerne le nombre total d'antennes appuyées pour la durée du Projet: 4 (Kibungo, Kigali Ngali, Kibuye, Butare) pour toute la durée du Projet et 1 (Byumba) pendant les deux premières années pour le désengagement du PPPMER 1, ce qui fait au total - 5.

Ligne 2: Le total 10 concerne le nombre total de provinces appuyées pour la durée du Projet: 2 provinces (Byumba et Ruhengeri) pour 2 ans pour le désengagement du PPPMER 1; 4 provinces nouvelles (Kibungo, Kigali Ngali, Kibuye, Butare) pour la durée du Projet à partir de la première année; et 4 provinces nouvelles (Gisenyi, Cyangugu, Gitarama, Guikongoro) pour le reste de la durée du Projet à partir de la troisième année. Cela fait un total appuyé de 10 provinces pour la durée du Projet. La province d'Umutara n'a pas été comptée. Elle pourra être appuyée par l'Antenne de Kibungo dans la formation et la méthodologie sur demande. Au total il y a 11 provinces rurales au Rwanda.

Ligne 3: En ce qui concerne le nombre de districts désengagés, si Raphael dit que le nombre de district est de 12+ 4, c'est que j'avais mal compris. Dans ce cas, les lignes 3 (colonne 1), et 5 (colonnes 1 et 2) changeront aussi. Le nouveau tableau sera comme ci dessous:

Ligne 8: Il s'agit du PPPMER 1 qui se désengagera de ses activités: de 3200 pmer au début de la première année, à 1200 au début de la seconde année, à 0 en fin de la seconde année.

Source: Mission

182. Le rythme proposé de financement des pmer et de création et de renforcement d'IMF tiendra compte de l'expérience acquise dans ce type de projet participatif. Au total le Projet appuiera plus de 6400 pmer de type artisanal. L'hypothèse de base est: (i) l'appui dans chaque district de 50 pmer pendant la première année, 100 pmer la deuxième année et 200 pmer à partir de la troisième année d'activités du Projet; (ii) désengagement du Projet des provinces de Ruhengeri et de Byumba les deux premières années; et (iii) transfert des activités d'Umutara au PDRCIU. Ce schéma concerne l'appui aux pmer. L'appui au IMF suivra un rythme différent car les IMF du PPPMER 1 continueront d'être appuyées pendant le PPPMER 2.

Critères de choix des districts prioritaires

183. Une liste prioritaire des districts, des secteurs et des cellules, au sein de chaque province touchée, sera établie au démarrage de l'intervention du Projet dans chaque province. A cet effet seront

⁵³ Les 16 districts seront suivis pour tirer les leçons du désengagement du Projet des activités dans ces zones. Cela vaut en particulier pour les IMF partenaires du Projet.

organisés: (a) des ateliers participatifs de diagnostic provincial; et (b) de pré-diagnostic appuyés par les cadres de l'UCP et des antennes, en association avec les opérateurs pressentis pour le renforcement des capacités locales. Les secteurs et les cellules seront choisis en fonction: (i) du potentiel en développement des pmer et commercial; (ii) de la présence d'associations de pmer ou d'OP, en particulier de femmes, et de leur dynamisme; (iii) de la contiguïté des associations pour limiter les frais et temps de déplacement au sein d'un même district.

Mise en oeuvre du Projet (démarrage, revues de fin de phase)

184. **Entrée en vigueur du Prêt.** L'entrée en vigueur du Prêt sera soumise aux conditions suivantes:

- Signature de l'Accord de prêt;
- Ratification par le Parlement du Rwanda.
- Avis juridique délivré par le Ministère de la justice ou toute autre autorité légalement investie de ce pouvoir.
- Recrutement du Coordonnateur du Projet et la non objection du FIDA et de l'UNOPS.
- Préparation du cahier de charges de l'appel d'offre pour le recrutement des spécialistes du Projet (UCP et antennes).
- Ouverture d'un compte du Projet à la BNR et communication du numero au FIDA et à l'UNOPS.

185. **Activités de démarrage.** Afin de faciliter le démarrage rapide du Projet dès la première année, certaines activités préparatoires seront entreprises avant et immédiatement après l'entrée en vigueur du prêt et le démarrage officiel du Projet: (i) sélection et recrutement des cadres de l'UCP; (ii) rédaction d'un nouveau Manuel de procédures administratives, comptables et financières et préparation de l'adaptation du système informatisé de comptabilité au nouveau Projet; (iii) activités préparatoires pour la mise en place du système de suivi et d'évaluation; (iv) identification des PSE/CER potentiels; (v) préparation des modèles de contrats avec les PSE/CER et les FE chargés de l'appui à l'exécution des activités du Projet; (vi) définition du rôle et des responsabilités des fédérations et des corps de métiers; (vii) identification des consultants nationaux et internationaux pour l'appui technique; (viii) préparation des appels d'offres internationaux pour l'acquisition des véhicules et équipements pour la première année; (ix) préparation de la sélection de l'auditeur externe; (x) préparation du PTBA de la première année; et (xi) organisation du séminaire de démarrage du Projet. Pour mener à bien ces activités, le FIDA pourrait fournir un financement au GDR (don SOF), d'un montant de 80.000 USD.

186. **Revues de fin de phase.** Une revue à mi-parcours est prévue au plus tard lors de la 3^{ème} année. Elle fera un bilan des actions réalisées par rapport aux objectifs fixés, et proposera des plans d'action pluriannuels (couvrant la durée de la phase suivante) pour consolider ou réorienter la mise en œuvre à la lumière des difficultés rencontrées et des résultats obtenus.

Mise en œuvre des composantes

187. **Composante 1.** Les actions commenceront avec la sensibilisation et la mobilisation qui seront entreprises par les PSE/CER dès la première année et continueront tout au long de la durée du Projet. Des études aideront le Projet à faire le choix des districts prioritaires où seront réalisés les diagnostics pour la planification participative (DPP). Les priorités d'actions dans le domaine du développement des pmer seront définies puis validées. Afin d'encourager les groupes cibles à participer aux activités du Projet des journées portes ouvertes seront organisées pour les meilleures pmer des provinces. L'alphabetisation fonctionnelle (ciblée sur les pmer) qui sera supportée par le Projet (en collaboration avec les institutions chargées de cette activité) permettra aux plus démunis d'accéder à la formation, activité clé pour la promotion des pmer. C'est à ce niveau que seront identifiés les individus (femmes et hommes) les plus dynamiques des groupes les plus défavorisés, voulant se consacrer au travail de pmer. Ils seront suivis dans leur formation et des possibilités d'apprentissage leurs seront proposées dans les meilleures pmer existantes. Des actions de promotion de la consommation des produits des

pmer nationales seront entreprises. Des appuis financiers pour la garde des enfants et pour pallier aux premiers besoins des familles pendant la période d'absence à domicile pourront leur être proposés. La consolidation des pmer permettra de renforcer leurs capacités de planification, de gestion et de négociation (commerciale et financière). La structuration des GCS facilitera l'octroi des crédits aux plus démunis (crédit coup de pouce). La consolidation des fédérations de pmer et des corps de métiers aura lieu tout au long des activités du Projet pour bien préparer la relève du Projet sans rupture des activités. Sur demande des organisations professionnelles et des institutions de tutelle, le Projet donnera un appui au cadre légal de ces organisations et institutions.

188. **Composante 2.** La mise en œuvre de cette Composante sera axée sur la formation, l'appui technologique et l'appui à la commercialisation. Elle sera différenciée selon les trois types de pmer. Les besoins en financement seront couverts par trois sources: le crédit pour les activités à rentabilité à court terme (Cf. composante 3), la subvention du Projet pour les investissements en infrastructures et les technologies innovatrices, la participation des bénéficiaires. La formation de base pour le développement des pmer et leurs organisations sera en grande partie subventionnée (Cf. Tableau du DT 5). Les modules de formation seront définis avec la participation des bénéficiaires. La formation se fera le plus possible « in situ », en langue nationale Kinyarwanda. Le Projet financera la publication des documents simples, compréhensibles et adaptés aux besoins des divers groupes de pmer. Des halls d'exposition/vente seront construits dans les provinces et dans les districts. Ils comporteront des boutiques, des bureaux pour les fédérations et l'Institution de micro finance. Ces centres seront modulables et pourront être agrandis ou transformés selon les besoins.

189. **Composante 3.** Le déploiement des actions de financement viendra en appui des actions menées dans le domaine du renforcement des capacités, et de l'appui aux petites et micro-entreprises rurales. La priorité sera donnée au développement du « crédit coup de pouce », considéré comme point d'entrée d'un système d'insertion économique et d'apprentissage. Les corps de métiers et associations seront étroitement associés à cette démarche, leur implication devant avoir pour effet d'obtenir des taux de remboursement élevés, et de limiter progressivement les charges salariales externes élevées de gestion et de suivi des activités, constatées au PPPMER 1. Le Projet respectera, en ce qui concerne les partenaires associés à la distribution du crédit « coup de pouce », un principe de non concurrence géographique. Le suivi évaluation des deux démarches engagées (création à la base de CFP, appui à la décentralisation du crédit solidaire avec l'UBPR, ...), sera la base d'un aménagement flexible des programmes d'action. En ce qui concerne le développement du crédit ordinaire et du crédit d'investissement, l'existence de plusieurs potentialités de partenariat, doit conduire le Projet à procéder par appel d'offres préalable, afin d'améliorer les conditions d'accès au crédit de son groupe cible.

190. Les appuis du Projet aux CFP et à leur Union agréée, concernent notamment le refinancement en fonds coup de pouce. Selon le processus de désengagement et ceci dès le début du Projet, la gestion de ces fonds, sera assurée par les CFP sous forme de fonds rotatifs permanents, sous le contrôle de leur structure représentative. Les corps de métiers et les fédérations, en collaboration avec l'Union des CFP, devront prendre la relève du Projet en ce qui concerne les appuis dans l'organisation des GCS, le remboursement des prêts, le suivi et l'évaluation de la gestion des CFP. L'organigramme 3 (en fin du texte) indique le mécanisme de fonctionnement de la Composante 3 et les possibilités du désengagement du Projet au profit de l'Union des CFP et des OP.

191. **Composante 4.** Le Projet sera exécuté sur la base du PTBA, soumis aux commentaires puis approuvé par le CNCP, avant d'être envoyé à l'Institution coopérante et au FIDA pour avis définitif. Le PTBA sera préparé par l'UCP et les antennes sur la base de leur perception de la demande d'appuis des pmer pendant l'année suivante, ainsi que sur la base des recommandations des CDC et des CPCP. Le PTBA comprendra une allocation globale pour le financement des activités des composantes, l'approbation finale des pmer restant de la responsabilité de l'UCP, fonction qui sera plus tard décentralisée. Pour les autres rubriques, le PTBA devra comporter le détail des activités, leurs coûts unitaires et globaux, les indicateurs de suivi, ainsi que les modalités d'exécution. Une approche souple permettant des révisions régulières du PTBA au cours de l'exercice budgétaire sera adoptée, en

assurant un dialogue permanent entre le Projet, les bénéficiaires et les différents opérateurs et partenaires chargés d'appuyer l'exécution des activités. Le coordonnateur de l'UCP, les cadres d'appui à la réalisation (responsables de composante), le chargé de SE et les responsables d'antennes régionales seront considérés comme un personnel cadre, dont la nomination ou le changement nécessiterait l'avis du FIDA. Le personnel cadre complémentaire sera recruté sur concours après publication de vacances de postes dans la presse nationale, selon les procédures actuelles du GDR. Tous les contrats seront à durée déterminée, de un à deux ans maximum, renouvelables en fonction des performances atteintes. Le recrutement et la gestion du personnel d'appui (secrétaires, chauffeurs, gardiens) seront soumis aux procédures en vigueur du MINICOM.

E. Suivi et évaluation (SE)

Système de suivi et évaluation (SE)

192. Le système de suivi-évaluation sera revu et adapté à la situation du nouveau Projet pour assurer pleinement: (i) le suivi de l'avancement et de la performance de l'exécution des activités prévues aux PTBA, tant par les associations, les corps de métiers, les fédérations et les IMF appuyées que par les PSE/CER contractuels; (ii) l'appréciation de la pertinence des approches et stratégies de mise en œuvre et des mécanismes particuliers de coordination et de suivi des diverses composantes et activités du Projet; (iii) l'appréciation de l'implication effective des bénéficiaires aux différents stades d'exécution, y inclus les activités de SE; (iv) l'impact des activités appuyées par le Projet sur les bénéficiaires, principalement les groupes cibles. Ce système s'appuiera sur une situation de référence établie dans chaque zone (panorama des entreprises par district, et monographies provinciales) avant le début de la mise en œuvre du Projet. Les données du suivi et évaluation seront présentées par groupes sociaux, par genre (hommes et femmes) et globalement.

193. Les rapports de SE constitueront un des éléments majeurs pour juger de la bonne exécution des contrats par les PSE et justifier leur renouvellement: le point de vue des bénéficiaires sera explicitement pris en compte lors la certification du travail des PSE, qui servira de base pour leur paiement. Dans la définition des indicateurs, la collecte et l'analyse des informations, des méthodes d'auto-évaluation seront utilisées et des séminaires participatifs de SE seront organisés. Les sources d'information du système de SE seront: (i) les rapports des ateliers de SE participatif avec les bénéficiaires (cadence: 1 atelier tous les trois mois au niveau d'une province à tenir chaque fois dans un autre district); (ii) les diagnostics provinciaux réalisés avant le Séminaire de démarrage, les DPP et documents de pmer; (iii) les rapports (trimestriels, semestriels et annuels) des antennes du Projet et des cadres d'appui à la réalisation de l'UCP; (iv) les rapports (trimestriels, semestriels et annuels) des PSE contractuels; (v) les études spécifiques d'impact et d'évaluation, réalisées par des bureaux d'études, des institutions ou des consultants indépendants (selon les besoins); (vi) les rapports de suivi financier et de contrôle interne de gestion produits par l'UCP (trimestriels, semestriels et annuels); et (vii) les rapports des missions d'appui et de supervision de l'Institution coopérante et des institutions nationales impliquées (MINICOM, MINECOFIN).

194. Le responsable du suivi-évaluation du Projet travaillera en étroite collaboration avec l'ensemble des intervenants et principalement avec les responsables d'antennes, ces derniers étant en même temps spécialistes en SE. Ses tâches seront les suivantes: (i) la centralisation, l'organisation et l'analyse des informations générées par les activités du Projet; (ii) l'élaboration et le suivi du tableau de bord général des activités du Projet; (iii) la consolidation des rapports internes des PSE et antennes du Projet et l'élaboration des rapports périodiques du Projet tels que prévus à l'Accord de prêt; (iv) l'organisation et la supervision d'enquêtes légères pour des évaluations thématiques chaque fois que nécessaire; (v) l'appui aux cadres de l'UCP, des antennes provinciales et aux structures de coordination et concertation en matière de suivi-évaluation. Des indicateurs de suivi et d'évaluation sont proposés dans le cadre logique et à l'Appendice 5. Ces indicateurs et le cadre logique détaillé devront être discutés et revus pendant le Séminaire de démarrage, puis être régulièrement actualisés par le Projet.

Suivi interne

195. Le suivi interne a un caractère permanent et a pour objet de suivre la mise en œuvre des activités et l'atteinte des performances et résultats attendus et constitue à ce titre une responsabilité des antennes et de l'UCP. Il est cependant clair que les bénéficiaires et les PSE les encadrant auront un rôle central dans le suivi de l'avancement des activités. En conséquence, ces derniers rendront compte régulièrement de leurs activités aux antennes et à l'UCP au moyen de rapports spécifiques. Les contrats signés avec ces opérateurs intégreront des clauses concernant ces rapports, qui détailleront: la nature et la périodicité des indicateurs à suivre, le format des fiches de suivi, le format, le contenu et le calendrier de remise des rapports, etc. La mise en place des outils méthodologiques et des fiches de suivi sera assurée par l'UCP, avec l'appui des autres spécialistes du Projet. Généralement, la cadence de remontée des fiches de suivi sera mensuelle et celle de remise des rapports trimestrielle. Pour les suivis de la gestion courante du Projet, une fréquence plus rapprochée de communication est nécessaire et serait assurée par: (i) une réunion hebdomadaire de l'équipe centrale (UCP et autres cadres concernés du Projet); (ii) une réunion mensuelle ouverte aux responsables d'antennes. Les antennes et opérateurs PSE devraient préparer pour la circonstance des rapports mensuels dans une version synthétique, avec leurs propositions de résolution des éventuelles difficultés qu'ils rencontrent. Le cadre chargé du SE du PPPMER 2, en étroite liaison avec le Coordonnateur, produira: des notes mensuelles, un rapport plus analytique chaque trimestre, et un rapport annuel en appui à la préparation du rapport d'activités annuel du Projet. Ces rapports feront ressortir les écarts enregistrés entre les prévisions et les résultats ainsi que les explications de ceux-ci et les recommandations y afférentes.

Évaluation interne et externe

196. Les activités d'évaluation s'attacheront à évaluer l'impact des activités du PPPMER 2 sur les clients/bénéficiaires et l'atteinte de l'objectif global et des objectifs spécifiques du PPPMER 2, tels que définis dans le cadre logique. La spécificité du PPPMER 2 (implication de plusieurs niveaux opérationnels décentralisés, responsabilisation des PSE et communautés dans le SE, activités non prédéfinies) dicte une conception nouvelle de l'évaluation, fondée sur une démarche participative et flexible en impliquant ces différents acteurs. C'est au fur et à mesure que les activités seront effectivement identifiées puis mises en œuvre, que la nature de leur impact (et les indicateurs correspondants) pourront être identifiés correctement, et que les méthodes à mettre en œuvre pour en évaluer l'impact seront précisées, avec la participation active des populations et des différents acteurs. Les évaluations classiques, menées à grande échelle et à travers des enquêtes lourdes et coûteuses ne sont pas adaptées à ce type de projet. Au début de l'intervention du Projet, les indicateurs et données de base pour l'évaluation ultérieure seront recueillis, afin d'effectuer un suivi régulier de l'évolution de ces indicateurs. Les activités comprendront des évaluations internes régulières, menées en utilisant les ressources en personnel du Projet (antennes et UCP) selon des méthodes participatives, et des évaluations externes sous-traitées à des consultants et bureaux d'études nationaux compétents. Les documents d'évaluation interne et externe produits seront présentés au comité national de pilotage à l'Institution coopérante et au FIDA. En matière d'évaluation externe, le Projet se limitera à des études et enquêtes thématiques conduites de manière périodique, au gré des besoins, le plus souvent sur la base d'échantillons.

Supervision et suivi de conformité avec les politiques nationales

197. La supervision du Projet sera assurée, pour le compte du FIDA, par l'Institution coopérante (IC) qu'il aura mandatée, sous forme de missions de supervision annuelles. Ces missions émettront des recommandations à l'intention de l'UCP, ainsi qu'à l'intention du CNCP et de comité national de pilotage mis en place. Le suivi de conformité du Projet avec les politiques et stratégies sectorielles nationales sera assuré par les services compétents des différents Ministères concernés et leurs structures déconcentrées, en particulier: le MINICOM en ce qui concerne l'appui aux pmer; le MINECOFIN et la BNR pour l'appui à la microfinance; le MINALOC pour le renforcement des capacités locales et des élus locaux; le MIGEPROFE et le MIJESPOC pour le renforcement respectif

des capacités des femmes et des jeunes; les institutions nationales compétentes pour l'alphabétisation fonctionnelle.

XII. COÛTS ET FINANCEMENT DU PROJET

A. Coûts et financement du Projet

Coûts totaux

198. Les coûts totaux du Projet, y compris les imprévus pour hausse des prix, sont estimés provisoirement à environ 17 566.2 millions d'USD sur une durée de sept ans. Dans ces coûts, la participation des bénéficiaires n'est pas prise en compte. Les coûts détaillés par composante et par catégorie de dépenses, sont présentés plus loin.

Coûts par composante

199. Les coûts par composante se présentent comme suit:

Tableau 5: Répartition des coûts par composante

	(FRW Million)			(US\$ '000)			% Foreign Exchange	% Base Costs
	Local	Foreign	Total	Local	Foreign	Total		
A. Renforcement des capacités des intervenants								
Sensibilisation et mobilisation	76.8	57.9	134.7	153.6	115.8	269.4	43	2
Renforcement des capacités	598.5	128.5	727.1	1 197.0	257.1	1 454.1	18	10
Appui à la création d'une cadre politique et législatif national	64.6	113.4	178.0	129.2	226.8	356.0	64	2
Subtotal Renforcement des capacités des intervenants	739.9	299.9	1 039.8	1 479.8	599.7	2 079.5	29	14
B. Appui aux petites et micro-entreprises rurales (pmer)								
Appui à la formation en gestion et technique	764.8	327.8	1 092.5	1 529.5	655.5	2 185.0	30	15
Appui à la Commercialisation	274.7	124.8	399.5	549.4	249.6	799.0	31	5
Appui technologique et assistance technique	518.2	1 171.9	1 690.1	1 036.4	2 343.7	3 380.2	69	23
Subtotal Appui aux petites et micro-entreprises rurales (pmer)	1 557.7	1 624.4	3 182.1	3 115.3	3 248.8	6 364.2	51	43
C. Appui aux institutions de micro-finance								
Appui aux banques et aux IMF agréées	439.0	32.0	471.0	878.0	64.0	942.0	7	6
Appui aux centres financiers de proximité	796.4	250.1	1 054.4	1 592.7	516.1	2 108.9	24	14
Subtotal Appui aux institutions de micro-finance	1 235.4	290.1	1 525.4	2 470.7	580.1	3 050.9	19	21
D. Coordination et gestion du Projet								
Organisation UCP	793.6	127.4	921.0	1 587.2	254.8	1 842.0	14	13
Organisation antennas	581.4	105.9	687.3	1 162.8	211.7	1 374.5	15	9
Subtotal Coordination et gestion du Projet	1 375.0	233.2	1 608.2	2 750.0	466.5	3 216.5	15	22
Total BASELINE COSTS	4 907.9	2 447.6	7 355.5	9 815.9	4 895.2	14 711.1	33	100
Physical Contingencies	254.8	172.8	427.6	509.5	345.6	855.1	40	6
Price Contingencies	835.4	164.7	1 000.0	1 670.7	329.3	2 000.0	16	14
Total PROJECT COSTS	5 998.1	2 785.1	8 783.1	11 996.1	5 570.1	17 566.2	32	119

Sources: Mission

Financement

200. Le Projet pourrait être financé par un prêt du FIDA d'environ 15,05 M USD. La participation des bénéficiaires au financement n'a pas été calculée. Elle correspondrait principalement au cofinancement⁵⁴ de la réalisation des investissements, puis à leur entretien qui serait pris en charge intégralement par les associations et OP bénéficiaires. Par ailleurs, la participation des bénéficiaires à la capitalisation et au fonctionnement des IMF n'a pas été non plus comptabilisée dans les coûts. Le Gouvernement prendrait en charge la totalité des droits et taxes, estimés à 2.28 million d'USD soit 13,1% des coûts totaux.

⁵⁴ Main d'œuvre, matériaux locaux, si possible en monnaie

Cofinancement et autres formes de partenariat

201. Grâce à l'appui du Projet pour l'élaboration du diagnostic, l'identification des pmer et le renforcement des OP, les communautés rurales et les petits centres urbains provinciaux bénéficieront plus efficacement des autres projets et sources de financement en provenance: (i) des bailleurs de fonds multilatéraux (Banque Mondiale, UE, PNUD, FENU); ou (ii) des bailleurs bilatéraux (USAID, Suisse, Allemagne, AFD,...) ou d'ONG. Le partenariat entre le FIDA et les bailleurs de fonds qui financent des actions dans le domaine des petites et micro-entreprises rurales devrait être sensiblement renforcé, donnant une meilleure lisibilité à l'action du FIDA et des autres bailleurs de fonds sur le plan national. Des cofinancements seront recherchés dans le cadre de la complémentarité des actions.

B. Fonds de contrepartie et statut dans le PIP

202. Le Projet sera approuvé par le Conseil des ministres. Des mesures devraient être prises par le Gouvernement pour l'inscription du Projet au Programme d'investissement public (PIP) pour l'exercice fiscal 2004. Les fonds de contrepartie devraient principalement couvrir les droits et taxes, estimés à 2,28 millions d'USD pour toute la durée du Projet (hors TVA exemptée).

C. Passation des marchés, décaissements, comptabilité, rapports et audit

Passation des marchés

203. Les procédures de passation des marchés respecteront les procédures du Gouvernement rwandais et les guides du FIDA. En ce qui concerne le FIDA, elles varient en fonction des acquisitions:

- Les véhicules et les équipements seront autant que possible regroupés en lots pour obtenir de meilleurs prix.
- L'acquisition de véhicules se fera par appel d'offres international.
- Les achats de véhicules, de biens et d'équipements, d'une valeur supérieure à l'équivalent de 100.000 USD, seront effectués par appel d'offres international.
- Les achats d'une valeur comprise entre l'équivalent de 20.000 USD et l'équivalent de 100.000 USD, seront effectués par un choix des propositions (minimum trois devis) les plus avantageuses sur le marché local (NCB National Competitive Bidding) ou international/régional; le Projet essaiera néanmoins de recourir à des appels d'offres nationaux pour garantir une plus grande transparence.
- Pour les travaux de GC d'une valeur supérieure à 20 000 USD se feront selon la procédure NCB et pour une valeur inférieure à 20 000 USD, un achat direct sur le marché local sera autorisé, avec trois devis émanant de fournisseurs locaux différents.
- Tous les partenaires / consultants nationaux pour l'appui à la mise en œuvre des composantes seront recrutés par appel d'offres au niveau national; les travaux de génie civil et rural (notamment dans le cadre de la mise en œuvre des pmer) seront confiés en priorité à des petites et moyennes entreprises (pme) locales spécialisées et/ou des tâcherons locaux disposant des compétences et des moyens compatibles avec la nature des investissements.
- L'assistance technique sera recrutée conformément aux procédures du Gouvernement et du FIDA pour les consultants internationaux de courte durée (max 1 mois), les contrats directs seront autorisés. Pour les consultants internationaux de plus de 1 mois, une sélection internationale sera effectuée sur les rapports qualité/coûts sur au moins 3 propositions.
- Le Tender Board du MINECOFIN qui est responsable au niveau national de la passation des marchés, est en cours d'amélioration de ses procédures. Des discussions devront avoir lieu avec cette institution pour faciliter les procédures financières du Projet.

Décaissements

204. **Compte spécial.** Pour faciliter les décaissements et l'exécution du Programme, un compte spécial en USD au nom du Programme, d'un montant autorisé de un million d'USD, sera ouvert par l'Emprunteur dans une banque acceptable par le FIDA, selon des modalités et des conditions jugées satisfaisantes par le FIDA. Les opérations sur le compte spécial nécessiteront la double signature de deux sur trois mandataires: le Coordonateur du Projet, le Responsable administratif et financier (RAF), et une autorité du MINICOM; après vérification de la régularité des opérations et du respect des procédures par le RAF. Les spécimens de signature de ces responsables seront transmis au FIDA. Les décaissements pour le génie civil, les véhicules, les équipements, les études, l'assistance technique et les contrats devront être accompagnés des pièces justificatives. Les décaissements pour les pmer, la capitalisation des IMF, les salaires, les coûts de fonctionnement seront effectués sur la base de relevés certifiés de dépenses. Les originaux des pièces seront gardés à l'UCP du Projet et mis à la disposition des auditeurs et des missions de supervision.

205. **Compte de Projet.** Un compte de Projet en monnaie locale sera ouvert auprès d'une institution financière satisfaisante pour le FIDA pour y recevoir les fonds de contrepartie. Un premier dépôt en Francs rwandais, de l'équivalent de 30.000 USD, y sera effectué par l'Emprunteur comme condition de déboursement, aux fins de couvrir les besoins pour la première année (ce montant ne tient pas compte des droits et taxes sur les biens importés qui seraient exonérés dont la TVA). Ce compte sera approvisionné régulièrement par l'Emprunteur en accord avec le PTBA, afin de permettre au Projet de faire face à ses engagements financiers récurrents.

Comptabilité, suivi financier et contrôle interne de gestion

206. Le suivi de la réalisation du Projet s'appuiera sur une organisation comptable efficace déjà en place au sein du PPPMER 1, et un contrôle de gestion rigoureux, grâce à l'adaptation du système informatisé de gestion (SIG) aux besoins du PPPMER, au suivi de tableaux de bord financiers et de gestion et à la production de rapports périodiques. Durant les activités de démarrage du Projet, une revue du personnel et des procédures administratives, financières et comptables actuelles sera effectuée, l'éventuel personnel expérimenté supplémentaire et nécessaire sera sélectionné sur concours, et les activités préalables à la tenue d'une comptabilité fiable et efficace et la mise en œuvre de procédures de gestion adéquates (logiciel de gestion, révision du manuel de procédures administratives, financières et comptables, élaboration des tableaux de bord) seront conduites. Outre la production des états comptables et financiers, le Responsable administratif et financier (RAF) sera chargé du contrôle budgétaire et interne de gestion du Projet, il veillera à la régularité des opérations de gestion et à l'utilisation rationnelle du patrimoine du Projet, il rendra mensuellement compte de l'état des dépenses et de l'utilisation des ressources au Coordonateur du Projet.

Rapports d'activités techniques et financiers

207. L'UCP rendra compte semestriellement des activités et dépenses du Projet au CNCP ainsi qu'au FIDA et à l'Institution coopérante, au moyen de rapports d'activités et de rapports financiers semestriels et annuels. Ces rapports devront couvrir les activités de l'UCP et des antennes, celles des PSE contractuels ainsi que celles des pmer, OB et IMF appuyées par le Projet. Ils seront produits, sous la supervision du Coordonateur du Projet, par le Spécialiste en suivi et évaluation et par le Responsable administratif et financier (RAF).

Vérification des comptes

208. Les comptes et la gestion du Projet seront vérifiés annuellement par un cabinet d'audit comptable indépendant et qualifié acceptable pour le FIDA. Le cabinet d'audit sera recruté sur appel d'offres national. L'audit externe des comptes portera sur l'examen et la vérification: (i) de la comptabilité et des états financiers du Projet; (ii) des procédures administratives, financières et comptables ainsi que du contrôle interne financier et de gestion en vigueur; et (iii) du compte spécial, du compte de Projet et des demandes de décaissements du compte de prêt et demandes de remboursement de fonds. Le cabinet d'audit sera également invité à formuler son appréciation sur les modalités de passation des marchés, la légitimité des dépenses imputées au compte spécial ainsi que

l'utilisation des biens et services financés par le Projet. Il fournira une opinion séparée sur les états certifiés de dépenses et sur l'utilisation du compte spécial. Le mandat du Cabinet d'audit inclura également un appui au RAF dans la mise en œuvre du contrôle interne de gestion. Les honoraires du cabinet d'audit seront payés à partir du compte spécial. Les rapports annuels d'audit seront préparés en conformité avec les procédures du FIDA et transmis au FIDA et à l'Institution coopérante par le Gouvernement, dans les six mois suivant la clôture de l'exercice fiscal.

XIII. BENEFICES, JUSTIFICATION ET RISQUES

A. Bénéfices et bénéficiaires

209. Les bénéfices économiques et impacts du Programme seront variés: (i) formation des entrepreneurs ruraux et amélioration des technologies; (ii) développement et dynamisation des pmer, (iii) réduction de leurs contraintes techniques et financières; (iv) augmentation des capacités d'investissement; (v) meilleur accès à l'information, à la formation et aux technologies adaptées, en particulier pour les groupes les plus marginalisés; (vi) renforcement du pouvoir de négociation des producteurs; (vii) transformation des produits locaux; (viii) augmentation et diversification de la production rurale; (ix) amélioration de la nutrition et de la sécurité alimentaire des familles; (x) renforcement de la situation de la femme et de sa participation au développement local et à la gestion des groupements; (xi) accès aux ressources financières par ceux qui en étaient exclus; (xii) réduction de la dégradation des ressources naturelles; et (xiii) augmentation du niveau général d'alphabétisation et de l'hygiène sanitaire permettant une meilleure réceptivité aux innovations techniques et le gain de journées de travail.

210. En 7 ans, le Projet pourrait toucher plus de 48 districts (32 districts du PPPMER 2, 11 districts du PPPMER 1 pour le désengagement et 5 districts dans la province d'Umutara pour des appuis méthodologiques et en formation) sur 98 districts dans les 11 provinces⁵⁵. Environ 50% des élus locaux et maires des districts concernés par le Projet auraient reçu des formations à l'approche participative et à la gestion du développement local, et chaque district appuyé disposerait d'une plate-forme de concertation entre les pmer (représentées par les collectifs ou corps de métiers et les fédérations), les élus et l'administration. Les femmes représenteraient au minimum 30% des bénéficiaires directs des investissements et seraient représentées dans la même proportion dans les organes de prises de décision. Au total près de 10. 00 pmer recevraient un appui du Projet dont 3 200 pmer du PPPMER 1 (appui ponctuel sur demande) et 6 400 pmer nouvelles. Le total des bénéficiaires (directs et indirects) serait de plus de 100 000 personnes.

211. Des structures nationales et locales d'appui aux pmer et aux IMF auraient été mises en place de manière pérenne, ainsi que des organisations représentatives (fédérations, collectifs ou corps de métiers, etc.) de ces organisations. Il est prévu à terme que 30 000 pmer bénéficient de l'accès régulier au crédit coup de pouce, pour un encours annuel qui passerait de 50 à 700 millions de Frw entre la première et la dernière année du Projet. Le nombre des octrois annuels de crédits ordinaires, passerait d'une centaine à trois cents; pour des encours croissant de 100 à 500 millions de Frw. L'octroi de crédits d'investissement se situerait entre 10 et 50 par an, pour des encours ne devant pas excéder 100 millions de Frw. La constitution d'épargne stable par les pmer représenterait en phase de désengagement du Projet environ 300 millions Frw. Une relation commerciale durable serait établie avec au moins une institution financière par district, et, une banque par région; tandis qu'un réseau d'environ 80 centres financiers de proximité serait créé.

⁵⁵ Le Projet touchera les 11 provinces du Pays, dont une partie des districts, en collaboration étroite avec les autres partenaires

B. Situation et impact sur l'environnement.

212. Les actions programmées au titre de l'exécution du PPPMER 2 et leurs impacts potentiels sur l'environnement permettent de classer le Projet en **catégorie "B"**⁵⁶ selon les Procédures administratives du FIDA pour l'Evaluation de l'environnement dans le cycle de projet. Le Projet portera une attention particulière sur les pmer utilisant le bois comme combustible. Tout appui à ce type de pmer sera subordonné à des reboisements compensatoires. En effet, l'installation de plantations compensatoires d'essences forestières sur les terres marginales et/ou en fortes pentes, des crêtes et collines dénudées s'inscrivent parfaitement dans la politique nationale de lutte contre l'érosion et de conservation des sols. Parmi les actions à mener dans le cadre du projet en vue d'une meilleure GRN, l'on peut citer des appuis à : création de boisements familiaux, boisements compensatoires pour les pmer utilisant le bois de chauffe, protection des sources d'eau potable et d'abreuvement contre les pollutions possibles des pmer, compostage des déchets biodégradables et utilisations comme fertilisants, utilisation des déchets de production de chaux pour amendements calcaires sur sols acides, etc. Une collaboration devra s'établir avec le MINITERE, pour les études ponctuelles d'impact des pmer sur l'environnement.

Encadré 4

Proposition d'un Projet de pmer pour la Zone tampon du Parc des volcans

Le Parc des volcans dans la Province de Ruhengeri où vivent, dans leur milieu d'origine, les 660 derniers gorilles de montagne, est partagé entre le Rwanda, la République démocratique du Congo (RDC) et l'Ouganda. Au Rwanda, le Parc a été décrété en 1925 sur une aire de 34 000 ha. La zone subit l'effet d'une pression agro démographique grandissante (plus de 500 habitants au km² dans la zone tampon) et elle ne compte actuellement que 16 000 ha. Le « grignotage » de cette zone continue. Quelques actions⁵⁷ ont été entreprises pour arrêter la dégradation de cet espace unique au Monde⁵⁸, et générer des revenus pour les populations de la zone tampon, mais ces activités ont été ponctuelles et doivent être considérées comme actions pilotes. Elles demanderaient actuellement une intensification pour avoir un réel impact sur le niveau de vie des populations et conséquemment sur la gestion rationnelle et durable de l'aire protégée. Les activités devraient être multisectorielles et les populations provenant de la zone devraient être les premiers bénéficiaires pour freiner l'évasion des bénéfices du développement de la zone tampon vers les villes ou même vers l'étranger. Le développement pourrait concerner l'écotourisme (guides locaux, construction de cases assurant un niveau minimum de confort, cuisine locale, danses, musique), l'artisanat, le développement des cultures non traditionnelles (pyrèthre, plantations de bambous et/ou de bois de chauffe, apiculture, légumes et fruits pour les besoins des touristes, ...). Les infrastructures devraient aussi être développées.

La possibilité de présenter un Projet d'appui au développement des pmer de la Zone tampon du Parc des volcans pour un financement possible par le GEF (Global Environment Facility) a été discutée avec le MINICOM, le Ministère des terres, de la réinstallation et de l'environnement (MINITERE) et le Programme international de conservation des gorilles (PICG)⁵⁹. Un document qui donnera les éléments nécessaires pour la préparation d'un document d'identification d'un Projet d'appui au développement des pmer de la Zone tampon du Parc des volcans (PZTPV) sera présenté au GEF (Banque mondiale et FIDA) et au MG (Mécanisme global)⁶⁰ pour une suite à donner.

C. Genre, nutrition, et sécurité alimentaire

Impact sur les jeunes et les relations entre genres

213. Le Projet devrait pouvoir rééquilibrer les rôles sociaux et promouvoir une plus forte participation des femmes à la prise de décision. Les femmes et les jeunes seront encouragés et appuyés pour renforcer leur autonomie financière, leur pouvoir de représentation au sein des instances de

⁵⁶ La Classification "A" concerne les projets pour lesquels une analyse environnementale détaillée et des actions concrètes de protection de l'environnement sont exigées. La classification "B" du PPPMER 2 est justifiée par le fait que la plupart des actions prévues dans le PPPMER 2 vont dans le sens de la conservation et de la protection du patrimoine environnemental du pays. Cela n'empêchera pas le Projet de porter une attention sur toutes les activités qui pourraient avoir un impact négatif.

⁵⁷ Le PPPMER 1 a financé en collaboration avec le PICG quelques actions apicoles et de promotion de l'artisanat dans la zone tampon du Parc des Volcans.

⁵⁸ Le Parc des Volcans est en voie d'être classé Patrimoine Mondial de l'Humanité par l'UNESCO

⁵⁹ Le PICG est un projet transfrontalier (Rwanda, Congo RDC, Ouganda), financé par le Fonds Mondial pour la Nature (WWF – World Wild Life Fund), le Fonds Africain pour la Nature et le Fauna and Flora International.

⁶⁰ MG: Institution abritée au FIDA, pour l'appui à la lutte contre la désertification. Le MG est en mesure de rechercher et mobiliser des fonds pour lutter contre la dégradation de l'environnement.

décision familiales, communautaires et publiques. L'accès facilité des femmes et des jeunes au crédit des IMF permettra d'appuyer leurs initiatives et de développer leurs activités économiques, améliorant ainsi leurs revenus ainsi que leur reconnaissance sociale dans la communauté.

Impact sur la nutrition et la sécurité alimentaire des ménages

214. La promotion des activités génératrices de revenus des femmes et l'augmentation de leurs revenus propres aura un impact direct sur l'amélioration de la nutrition et des soins de base des enfants et facilitera leur meilleur accès à l'éducation; la gestion des ressources pour assumer ces fonctions étant généralement dans les mains des femmes. Le problème de la nutrition sera abordé en coordination avec le Ministère de la santé concerné et les nombreuses ONG opérant dans ce domaine.

D. Analyse économique et financière

Analyse économique et financière difficile

215. Le Projet étant fondé sur le principe de la réponse à la demande, il est extrêmement difficile de prévoir avec précision la nature, le nombre et le coût des pmer et actions transversales et d'accompagnement qui seront financés. Dans ces conditions, il est difficile de conduire une analyse économique du Projet ou même de projeter l'augmentation globale de la production et des revenus suite au Projet. Les bénéfices espérés des diverses activités du Projet seront donc difficilement quantifiés du point de vue monétaire. De plus, les investissements dans les pmer ne peuvent pas être connus à l'avance et ils seront définis au cours du Projet. Notons l'inadéquation des instruments statistiques pour saisir les données sur le secteur informel. Néanmoins, on supposera que le Projet aura un effet positif sur la balance des paiements grâce à la substitution de productions locales à des importations.

Analyse financière

216. Pour les mêmes raisons que dans le chapitre précédent, l'analyse financière du Projet est difficile. Les prix des matières premières et des productions sont tous libres au Rwanda, déterminés par la loi de l'offre et de la demande. En outre, en raison de la grande diversité des situations, il n'est pas possible de préparer des modèles de pmer réellement représentatifs et pertinents. Les modèles simplifiés de pmer et d'activités montrent que les activités sont généralement rémunératrices, pour peu que les producteurs maîtrisent la connaissance des marchés. Les résultats et analyses donnés dans les Tableaux 7 et 8 sont bien sûr très indicatifs car ils ne couvrent pas toutes les activités qui seront appuyées par le Projet. La mission, pendant la visite dans les provinces de Byumba et Ruhengeri, a recu des données relatives aux revenus et aux coûts d'une vingtaine des petites et moyennes entreprises, de différentes activités. Quelques unes n'ont pas été prises en considération par manque d'informations essentielles. Les résultats financiers d'une quinzaine de pmer que la mission a retenu pour l'analyse sont présentés dans le tableau ci-dessous:

Tableau 6: Analyse financière des activités sélectionnées (000'Frw)

	Investissements et équipements	Coûts de production et matériel	Revenus annuels	TRF	%
Fromagerie mixte	3 752	5 804	7 440		19
Brasserie	1 124	1 200	1 500		12
Boulangerie	150	600	745		24
Jus de maracuja	0	486	720		93
Production chaux agricole	728	9 000	12 000		45
Couture femmes	1 500	1 648	2 745		53
Couture mixte	1 935	5 722	6 500		10
Cordonnerie	550	2 400	2 900		19
Tannerie	240	1 816	2 816		91
Charpentier	3 060	611	1 368		23
Menuiserie individuelle	300	385	471		12
Menuiserie (AMEMO)	5 725	5 065	8 250		44
Menuiserie associative	500	2 244	2 640		17
Tapisserie	449	563	960		64
Salon de coiffure	2 200	2 154	2 700		11

Source: Mission

TRF: Taux de rentabilité financière

Analyse économique

217. Pour estimer l'analyse économique du Projet, les activités prises en compte comme représentatives ont été associées, sur une période de 5 ans, avec une quantité croissante de pmer estimées par la mission (Tableau 8). Le taux de rentabilité économique (TRE) a été estimé à 33%.

Tableau 7: Estimation des activités par type et par an pour le calcul du (TRE)

	Estimation des activités par type et par an				
	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Fromagerie	7	20	60	80	100
Brasserie	4	12	36	43	50
Boulangerie	4	12	35	43	50
Jus de maracuja	4	13	35	42	50
Production chaux agricole	4	12	36	43	50
Couture femmes	6	20	60	80	100
Couture mixte	10	30	90	120	150
Cordonnerie	7	20	60	80	100
Tannerie	7	20	60	80	100
Charpentier	4	12	36	43	50
Menuiserie individuelle	6	20	60	80	100
Menuiserie (A.ME.MO.)	7	20	60	80	100
Menuiserie associative	7	20	60	80	100
Tapisserie	4	12	36	43	50
Salon de coiffure	4	12	36	43	50
Total par année	85	255	760	980	1 200

Source: Mission

Analyse de sensibilité

218. L'analyse de sensibilité montre une très forte variation dans le TRE comme conséquence de la variation en pourcentage de bénéfices et coûts: une diminution de 8% sur les bénéfices ou une augmentation de 8% sur les coûts totaux. Le TRE descendra dans ces cas à 12%.

E. Risques

219. Les principaux risques sont: (i) la difficulté de mise en œuvre d'une approche participative et la substitution des PSE/CER aux pmer lors de la réalisation des DPP et dans la recherche de solutions pour le développement des pmer; (ii) les éventuelles rivalités entre les pouvoirs administratifs locaux et les corps de métiers/fédérations qui pourraient retarder l'obtention des consensus lors de l'élaboration des diagnostics participatifs de planification (DPP) ou conduire à l'éventuelle captation des bénéfices du Projet par des groupes de pression locaux; (iii) les difficultés des OP pour prendre la relève des activités du Projet; (iv) le manque de flexibilité de la BNR relative à l'agrément de l'Union des CFP; (v) l'impossibilité de conduire un test convaincant avec l'UBPR en matière de crédit solidaire et de guichets rattachés ruraux; (vi) l'insuffisance de collaboration des banques et des IMF agréées, dans le montage des dossiers de crédit, dans le suivi des emprunteurs, le partage dégressif du risque final, la consolidation significative des lignes de crédit par réintégration d'une partie des intérêts perçus sur les crédits.

F. Caractéristiques innovantes

220. En liaison avec la stratégie du FIDA, le Projet a adopté une approche innovante, participative et orientée par la demande, qui fait dépendre la réalisation du Projet des priorités des bénéficiaires plutôt que d'objectifs physiques et de localisations prédéterminées. Cette approche est issue des expériences africaines de gestion des terroirs villageois, de développement local et d'appui aux services financiers en milieu rural. Elle est fondée sur: (i) un mécanisme national de financement ayant l'autonomie juridique, indépendant des ministères techniques, et renforçant la concertation et le partenariat entre les grands bailleurs de fonds multilatéraux (FIDA, BM, BAD); (ii) la participation des bénéficiaires à toutes les phases du Projet (identification des actions, planification, réalisation, suivi, évaluation), la responsabilisation des bénéficiaires sur leur développement, et la réponse du Projet à la demande des populations et de leurs organisations de base; (iii) une forte composante d'alphabétisation et de formation dont les modules seront définis avec les bénéficiaires; ces activités devront conduire à l'identification, dans le groupe cible, des personnes dynamiques, voulant s'engager dans la mise en œuvre de pmer, auxquelles le Projet portera une attention particulière; (iv) la contractualisation de la mise en œuvre des activités du Projet aux PSE et autres prestataires, les premiers pouvant remplacer à terme les antennes; (v) l'appui à des institutions financières de proximité, créées et dirigées par les ruraux; (vi) un désengagement programmé du Projet au profit des OP et des PSE; et (vii) un renforcement de la coordination des intervenants (rôle du CEPEX) en milieu rural au Rwanda, autour d'actions concrètes.

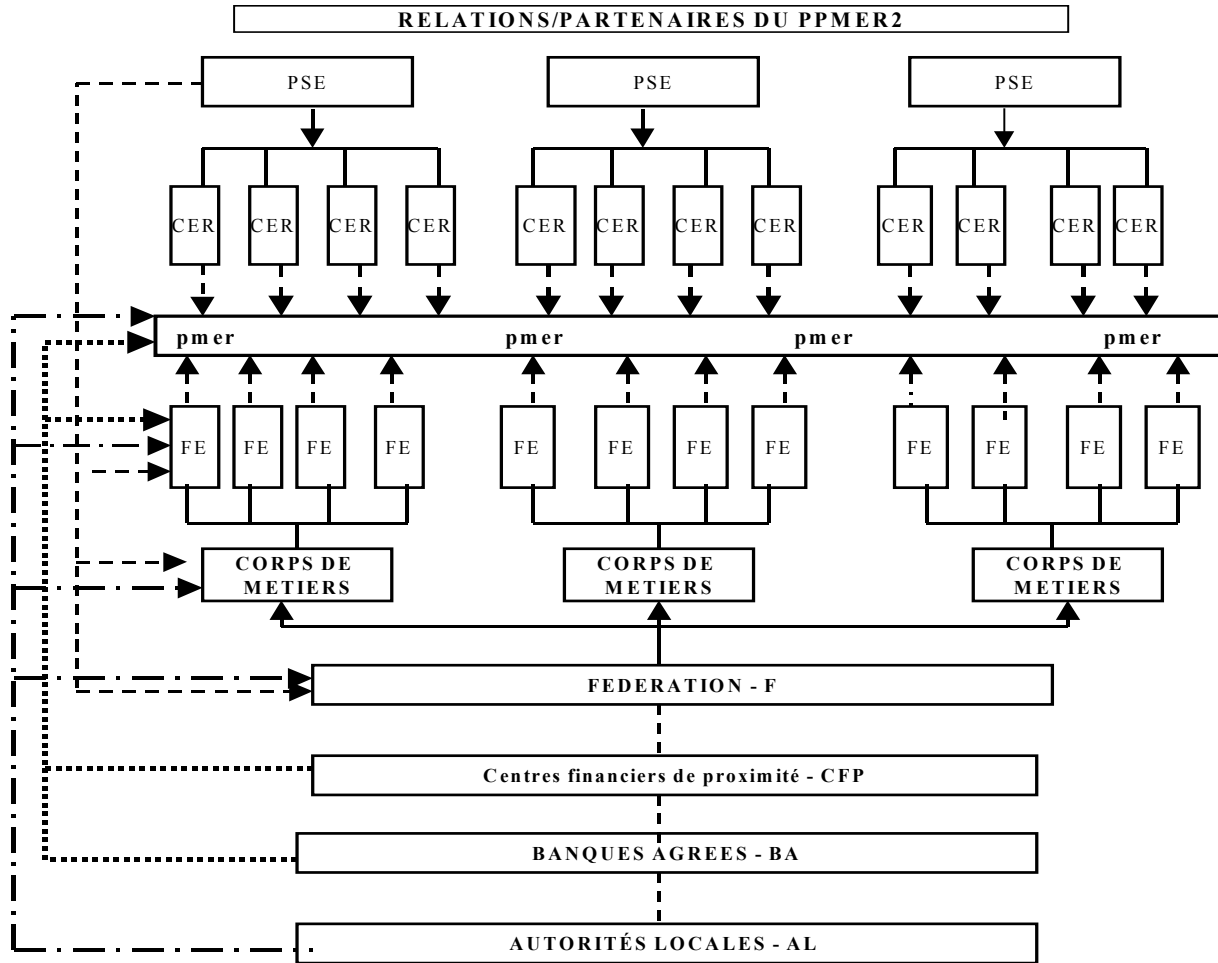
XIV. PROCHAINES ETAPES

221. A sa réception, le rapport devra faire l'objet d'une profonde analyse par toutes les institutions nationales concernées, et en particulier le MINICOM, le MINECOFIN et la BNR, débouchant sur des recommandations afin que celles-ci puissent être prises en compte lors des négociations du Gouvernement et du FIDA. Les négociations devraient avoir lieu en début du mois de juillet dans l'optique d'une présentation du Projet au Conseil d'Administration du FIDA en septembre 2003. Après avis du Parlement et satisfaction des conditions de mise en vigueur du prêt, le Projet pourrait alors démarrer à partir du 1 janvier 2004.

LISTE DES ORGANIGRAMMES

1. **Organigramme du Projet**
2. **Relations entre partenaires du Projet**
3. **Organigramme de la Composante 3**

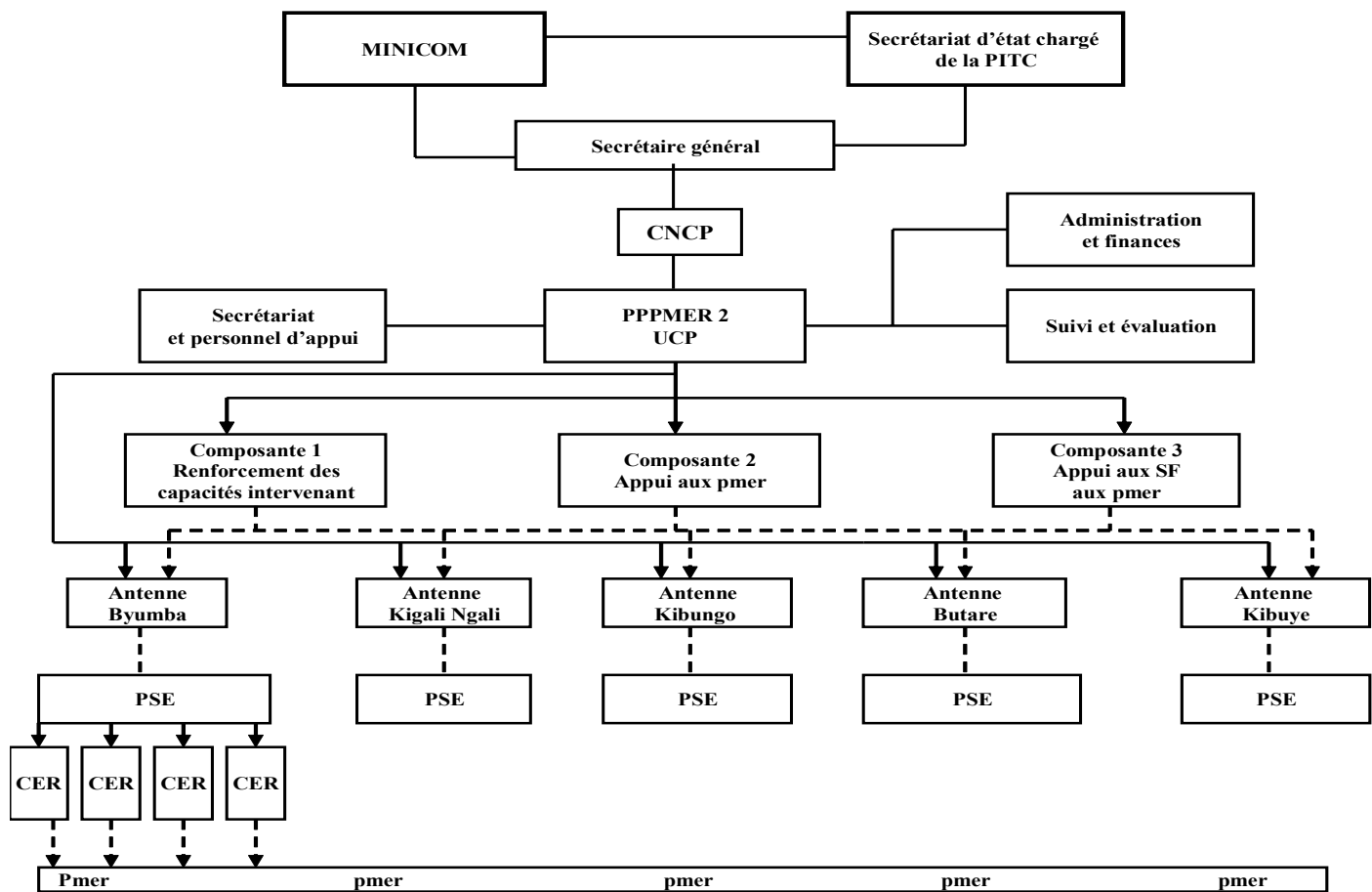
PROJET POUR LA PROMOTION DES PETITES ET MICRO ENTREPRISES RURALES



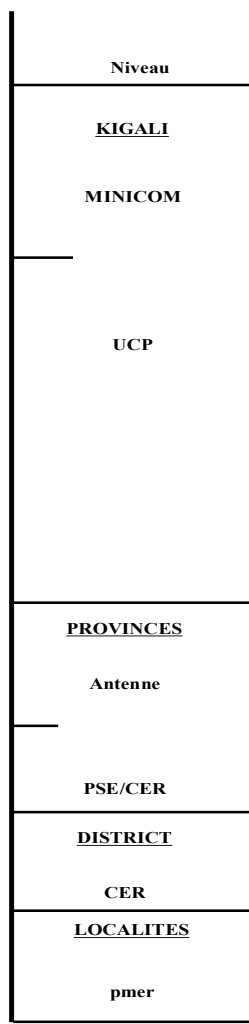
Légende

Partenaires	Activités	Niveau
PSE:	Formation de formateur Appui technique Appui gestion	Province
CER :	Sensibil., Mobilisation Renforcement capacités pmer Renforcement capacités OP Appui OP	District
	pmer individuelles et associatives	Localité
FE :	Apprentissage	Localité
CM:	Appui organisation Sensibilisation Mobilisation	District
F:	Organisation Sensibilisation Mobilisation	Province
CFP:	Financement	Province et District
BA:	Financement	Province et District
AL:	Sensibilisation, Mobilisation Financement	Province et District
PSE	Prestataire de service externe	
CER	Conseiller d'entreprise rurale	
FE	Formateur d'entreprise	
CM	Corps de métiers	

PROJET POUR LA PROMOTION DES PETITES ET MICRO ENTREPRISES RURALES
ORGANIGRAMME DU PPPMER 2



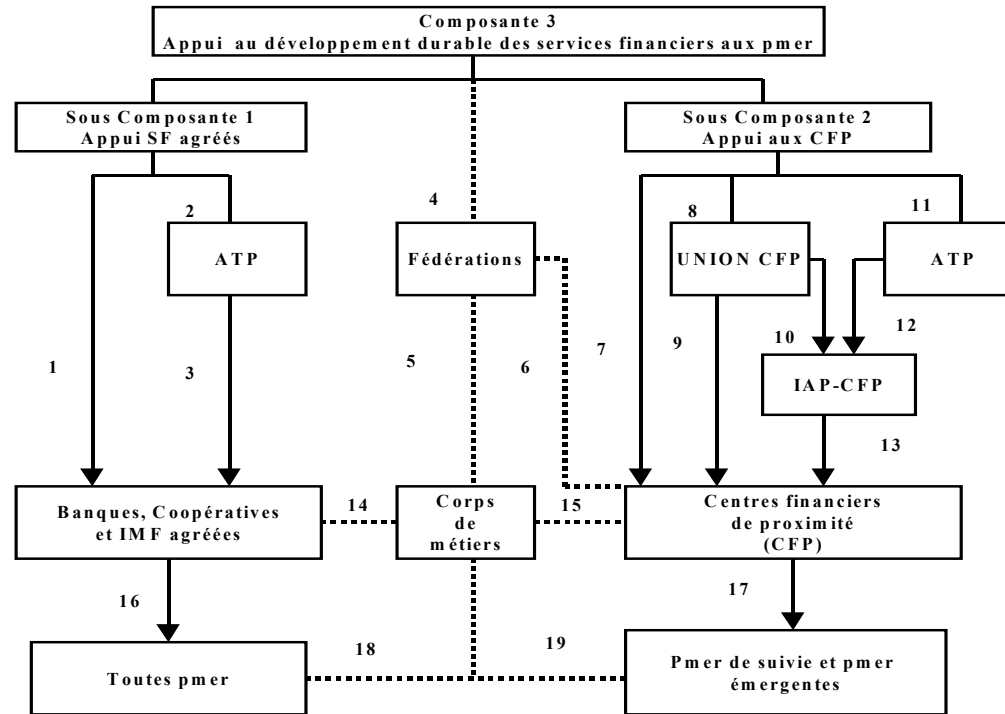
PITC Promotion des investissements, du tourisme et des coopératives
 — Relations hiérarchiques
 - - - Relations non hiérarchiques



Activités

- 1 Mobilisation du fonds de crédit rotatif au bénéfice de banques ou d'IMF agréées, dans l'objectif principal de partage dégressif du risque d'impayé final
- 2 Choix par appel d'offre d'assistance technique ponctuelle (ATP) pour: (i) l'audit conseil de partenaires potentiels, (ii) l'amélioration des procédures et la formation de partenaires, (iii) la conduite d'études sur de nouveaux produits financiers comme le micro-leasing etc.
- 3 Prestations de services au bénéfice des partenaires financiers
- 4 Appui du Projet aux fédérations (composante 1 et 2), pour l'animation et l'encadrement des corps de métiers, avec ciblage sur le développement durable et l'accessibilité des services financiers.
- 5 Appui des fédérations aux corps de métiers, dans le domaine notamment de l'appui aux emprunteurs et du suivi du fonctionnement des CFP.
- 6 Suivi de proximité du fonctionnement des CFP en relation avec l'Institution d'Appui Permanent (IAP) des CFP: compléments de formation et de sensibilisation, contrôles simples, collecte de données... etc.
- 7 Mobilisation du fonds de capitalisation des CFP par tranches annuelles, (i) sur la base de l'évolution de la capitalisation d'origine locale (souscriptions des sociétaires et dotation de réserves), (ii) avec conditionnalité de respect des normes de gestion définies.
- 8 Appui à la constitution de l'Union des CFP, structure représentative des CFP, agréée par la BNR, constituée depuis la base sur des principes électifs démocratiques, associée des l'origine aux choix de gestion du projet à titre consultatif, avec transmission programmée de l'intégralité des responsabilités dans le cadre du désengagement du Projet.
- 9 Coordination et contrôle des CFP par leur Union, incluant la notion d'agrément interne, préalable au bénéfice de l'agrément interne, préalable au bénéfice de l'agrément collectif reçu depuis la BNR.
- 10 Participation au choix de l'Institution d'Appui Permanent des CFP, à la définition des ses mandats et de ses budgets.
- 11 Choix de l'assistance technique ponctuelle, notamment internationale, pour la capitalisation par l'IAP du concept de CFP et des différentes méthodologies qui lui sont associées.
- 12 Transfert de technologie depuis l'assistance technique ponctuelle vers l'IAP.
- 13 Formation de base, transferts de procédures, contrôles de mise en oeuvre, gestion des données, production des résultats comptables et prudentiels.
- 14 Négociation des conditions générales d'accès aux services financiers; préparation des dossiers personnels d'emprunteur, participation au montage des dossiers de crédit, participation au suivi de l'activité financée et de l'imprunteur.
- 15 Suivi du fonctionnement des CFP sur la base des guides de procédures et de contrôle élaborés par l'IAP.
- 16 Distribution et gestion des crédits aux pmer, avec par ordre d'importance décroissante: (i) le crédit ordinaire, (ii) le crédit d'investissement, (iii) le crédit coup de pouce
- 17 Distribution et gestion du crédit coup de pouce.
- 18 Services non financiers aux pmer; appui aux emprunteurs en amont et en aval de l'octroi de crédit.
- 19 Services non financiers aux pmer, appui aux emprunteurs en amont et en aval de l'octroi de crédit.

**PROJET POUR LA PROMOTION DES PETITES ET MICRO ENTREPRISES RURALES
ORGANIGRAMME COMPOSANTE 3**



Légende:

- Relation hiérarchique —————
- Relation non hiérarchique - - - - -

Sigles:

- ATP: Assistance Technique Ponctuelle
- IAP-CFP: Institution d'Appui permanent aux CFP

Activités

- 10 Participation au choix de l'Institution d'Appui Permanent des CFP, à la définition des ses mandats et de ses budgets.
- 11 Choix de l'assistance technique ponctuelle, notamment internationale, pour la capitalisation par l'IAP du concept de CFP et des différentes méthodologies qui lui sont associées.
- 12 Transfert de technologie depuis l'assistance technique ponctuelle vers l'IAP.
- 13 Formation de base, transferts de procédures, contrôles de mise en oeuvre, gestion des données, production des résultats comptables et prudentiels.
- 14 Négociation des conditions générales d'accès aux services financiers; préparation des dossiers personnels d'emprunteur, participation au montage des dossiers de crédit, participation au suivi de l'activité financée et de l'imprunteur.
- 15 Suivi du fonctionnement des CFP sur la base des guides de procédures et de contrôle élaborés par l'IAP.
- 16 Distribution et gestion des crédits aux pmer, avec par ordre d'importance décroissante: (i) le crédit ordinaire, (ii) le crédit d'investissement, (iii) le crédit coup de pouce
- 17 Distribution et gestion du crédit coup de pouce.
- 18 Services non financiers aux pmer; appui aux emprunteurs en amont et en aval de l'octroi de crédit.
- 19 Services non financiers aux pmer, appui aux emprunteurs en amont et en aval de l'octroi de crédit.

