



URGENT

Kigali, le 04 FEV. 1999

Réf : 262/08/01/99

Ministère du Commerce, de l'Industrie
et des Coopératives
B.P.73
Kigali

Madame le Ministre du Genre, de la Famille
et des Affaires Sociales
KIGALI

Monsieur le Ministre de l'Artisanat, des Mines
et du Tourisme
KIGALI

Monsieur le Ministre de la Jeunesse, des Sports, de
la Culture et de la Formation Professionnelle
KIGALI

Monsieur le Ministre des Finances et de la
Planification Economique
KIGALI

Monsieur le Ministre de l'Agriculture, de l'Elevage,
de l'Environnement et du Développement Rural
KIGALI

Objet : Projet pour la Promotion des Petites et Micro-Entreprises Rurales (PPMER)
- Transmission d'Aide-mémoire de la mission de suivi

Madame le Ministre,
Messieurs les Ministres,

Veillez trouver ci-joint la copie de l'Aide-mémoire
de la mission de suivi du 19 janvier au 02 février 99 faite par l'UNOPS Nairobi.

Tout en vous souhaitant bonne réception, veuillez
agréer, Madame et Messieurs les Ministres, l'assurance de ma considération distinguée.

Bonaventure NIYIBIZI

Ministre du Commerce, de l'Industrie
et des Coopératives



C.I. :

- Madame Abla Z. Benhammouche, Contrôleur de Projets, FIDA-Rome
- Monsieur Hamed Haidara, Chargé de Projets, UNOPS Nairobi Out Post
- Monsieur Jean Bosco RUZIBUKA, Coordinateur, UFEP/MINECOFIN

REPUBLIQUE RWANDAISE

AIDE MEMOIRE

PROJET POUR LA PROMOTION DES PETITES MICRO-ENTREPRISES RURALES (PPPMER)

19 janvier - 02 février 1999

(Projet UNOPS No. RWA/95/F03, Prêt FIDA No. 411-RW)

A INTRODUCTION

1. Une mission du Bureau d'Appui aux Projets des Nations Unies (UNOPS) - composée de M. Hamed HAIDARA, Chargé de projets au Bureau UNOPS de Nairobi et Chef de Mission, et de M. Bofete BONDOLE, Consultant de l'UNOPS - s'est rendue au Rwanda du 19 janvier au 2 février 1999 pour faire le suivi du Projet pour la Promotion des Petites et Micro-Entreprises Rurales (PPPMER). Au cours de son séjour la Mission a conjointement fait la supervision du Projet de Gestion des Espaces Ruraux du Buberuka (PGERB) du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage, de l'Environnement et du Développement Rural (MINAGRI).
2. Dans le cadre de ce suivi, la Mission a eu à rencontrer S.E. M. NIYIBIZI Bonaventure, Ministre du Commerce, de l'Industrie et des Coopératives (MINICOM), Monsieur SAYINZOGA Jean, le Secrétaire Général du MINICOM, M. Anastase MUREKEZI, le Secrétaire Général du MINAGRI, M. François MUNGALI, le Secrétaire Exécutif du CEPEX (MINECOFIN), M. John RUZIBUKA, le Responsable du suivi des projets au CEPEX, ainsi que M. ITEGELI Dieudonné, Fonctionnaire Dirigeant du PPPMER auprès du MINICOM.
3. Au cours de son séjour, la mission a rencontré l'équipe du projet avec laquelle des séances de travail, tant individuelles que collectives, ont été organisées au siège du projet. Ces contacts ont permis à la mission de revoir l'état d'avancement des activités depuis le passage de la dernière mission de supervision en septembre/octobre 1998.
4. La mission apprécie l'accueil et l'assistance dont elle a fait l'objet au cours de son séjour au Rwanda ainsi que la participation active de l'équipe de l'UCP et des cadres concernés par le projet aux réunions de travail, ce qui a contribué à assurer le succès et le bon déroulement du suivi.

B. ETAT DES REALISATIONS DU PROJET

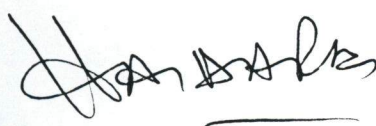
5. Depuis la supervision de septembre/octobre 1998, la Mission a constaté que l'équipe du projet s'est entièrement engagée pour réaliser les activités du 4ème trimestre de 1998 ainsi que ceux de 1999. Il est à noter que les activités du PTBA 1999 devront être revues à la lumière de la réactualisation et remaniées en fonction des besoins exprimés par l'équipe de reformulation et la non-objection de l'UNOPS. Les recommandations de la précédente mission de supervision ont été suivies à la lettre et l'équipe du projet a redoublé d'efforts pour réaliser les actions suivantes :



Au niveau organisationnel :

6. Il est à noter que la majeure partie du personnel du projet n'a été mise en place qu'à la fin du mois de septembre 1998. Ce processus a continué durant le 4ème trimestre de 1998. En octobre 1998, les personnes-ressources au niveau du projet étaient composées du personnel suivant : le coordinateur du projet, l'expert en planification et gestion financière, les responsables des volets (a) suivi-évaluation, (b) mobilisation des groupes, (c) crédit, (d) comptabilité, (e) un logisticien magasinier, (f) deux représentants préfectoraux au niveau des Préfectures de Byumba et d'Umutara et (g) autre personnel d'appui tel qu'une secrétaire, chauffeurs, etc.
7. Les spécialistes en formation/gestion et en technologie ainsi qu'une aide-comptable se sont joints à l'équipe du projet en novembre/décembre 1998. Entre temps, le spécialiste crédit a demandé à être affecté comme adjoint à l'expert en planification et gestion financière et a été remplacé à son ancien poste par un spécialiste qui a été recruté à cette fin. Le spécialiste en technologie a démissionné de son poste au profit d'un poste d'enseignement.
8. La Mission est d'avis, après avoir revu les CV, que les membres de l'équipe du projet ont tous la formation et l'expérience nécessaires pour mener à bien leurs fonctions respectives. En dépit de la nécessité d'une formation de courte durée dans le domaine de l'évaluation des impacts de projets pour le responsable de la Cellule suivi-évaluation (Ingénieur Agronome BAC + 5), la Mission est d'avis que l'équipe actuelle est compétente pour mener à bien les activités du projet.
9. Malgré le niveau acceptable du responsable de la cellule suivi évaluation, la Mission recommande que ce dernier puisse participer à un cours de perfectionnement dans les domaines d'enquêtes socio-économiques et de suivi évaluation pour lui permettre de mieux définir les indicateurs de performance et d'impact du projet.
10. Dans ce même ordre d'idées, La Mission rappelle que le Ministre de la Fonction Publique a informé tous les ministères, par sa lettre circulaire no. 134/18.21 du 25 janvier 1999, de la possibilité de formation de courte durée (2 semaines) dans les domaines de (a) la planification opérationnelle et contrôle des projets et (b) indicateurs de performance et suivi de projets organisés à Abidjan par SETYM International Inc.¹ (Montréal - Canada). La mission recommande que le chef du volet suivi évaluation puisse participer au deuxième cours. Cette formation lui permettra de mieux cerner les besoins en suivi évaluation y compris les études d'impact des activités du projet.
11. Aussi, la mission recommande que le Coordinateur du PPPMER puisse aussi participer au cours sur la planification opérationnelle et contrôle des projets. Les frais de ces deux formations, y compris les frais de subsistance et de voyage, sont estimés à 6.500 dollars par personne.
12. La Mission recommande que les termes de référence du spécialiste en information et documentation soit d'un niveau de technicien au lieu d'un niveau universitaire comme

¹ SETYM International Inc. Tel. : 1-514-939-2200 ; Fax : 1-514-939-2716 ; E-mail : setym@setym.com





souhaité par l'équipe du projet. Cette reclassification permettra de réduire le coût du personnel au niveau du projet.

13. Au vu du fait que la mission de réactualisation FIDA/GdR devra commencer son travail au mois de février 1999, la Mission recommande au MINICOM de suspendre tout recrutement (nouveau ou de remplacement) en attendant que cette mission puisse présenter ses conclusions et recommandations. Cette mission devra revoir l'organigramme actuel du projet et faire des amendements en fonction des besoins du projet à la lumière de l'exercice de reformulation. La mission de réactualisation devra statuer sur les termes de référence de tous les postes existants et à pourvoir dans l'avenir.
14. Dans ce même ordre d'idées, le projet devra surseoir à la provision d'équipements aux Partenaires Techniques et Institutionnels (PTI) en attendant la décision finale qui sera prise à la suite de l'exercice par le GdR et le FIDA. Cette même précaution est à prendre quant aux indemnités que le projet se prépare à verser aux représentants préfectoraux et communaux des PTI qui ont eu à participer aux activités préparatoires du PPPMER en décembre 1998. Le paiement de telles indemnités pourrait créer un précédent qui sera difficile à révoquer/changer au cas où les recommandations de la réactualisation seraient contraires à l'esprit actuel.
15. Au vu des difficultés de faire fonctionner le Comité National de Coordination du Projet (CNCP), l'équipe de réactualisation pourrait proposer d'autres arrangements institutionnels qui assureraient plus efficacement la réalisation des objectifs du projet.

Au niveau des activités

16. L'équipe du PPPMER a élaboré un plan de travail du 4ème trimestre de 1998 qui a débouché sur un atelier de sensibilisation des partenaires techniques et institutionnels (PTI) pour expliquer à ces partenaires les objectifs du projet et de clarifier les rôles de chaque intervenant dans le cadre de l'exécution du projet. Le projet a aussi élaboré le PTBA 1999 qui a été soumis au CNCP et approuvé le 11 novembre 1998. Ce PTBA a été approuvé par UNOPS le 27 novembre 1998.
17. L'identification des besoins de formation de PTI a été réalisée au cours de deux ateliers organisés dans les Préfectures d'Umutara (20 novembre 1998) et Byumba (23 novembre 1998). Les deux ateliers ont réuni 26 représentants des Préfectures et encadreurs communaux. Les travaux de ces deux ateliers étaient centrés sur a) l'organisation générale des petites et micro-entreprises (PMER) et de leurs associations ; b) les éléments de comptabilité et finances dans une PMER ; c) la gestion du crédit ; d) les problèmes technologiques et e) l'alphabétisation. Suite à ces deux ateliers, quatre prestataires de services externes ont animé les ateliers de formation de PTI qui ont été organisés au Centre IWACU du 21 au 23 décembre 1998.
18. Le spécialiste en suivi-évaluation (SSE) a démarré les tâches relatives au programme d'apprentissage, notamment i) l'élaboration des termes de référence des représentants préfectoraux des PTI sur leur participation au programme de formation des apprentis ; ii) la définition, en collaboration avec le chargé de la planification et de la gestion financière (CPPF), des critères de sélection des PMER participantes et apprentis à former ; iii) la réalisation des tests de sélection des apprentis dans quatre communes : Cyumba, Buyoga,

[Signature]

[Signature]

Kiyombe et Rutare ; et iv) la visite aux 9 PMER participantes dans la Préfecture de Byumba ainsi que 4 dans celle d'Umutara pour apprécier leur niveau de technicité. La Mission a été informée du démarrage prochain des activités du projet à Ruhengeri. Un premier contact avec le Préfet de Ruhengeri a été fait en janvier 1999. Le projet travaillera dans 6 communes au niveau de cette préfecture.

19. Le CPPF a mené une analyse des activités préparatoires au programme d'apprentissage et a fait des observations et recommandations sur la sélection des PMER et des apprentis. Il a été décidé de confier la responsabilité de cette sous activité au spécialiste en technologie. Ce dernier devait reprendre la procédure de sélection des PMER et des apprentis qui n'avait pas été rigoureusement suivie. De plus, l'UCP entendait profiter des ateliers d'identification des besoins des PMER pour obtenir plus d'informations sur les besoins d'apprentissage au niveau des PMER et identifier les PMER participantes potentielles.
20. Deux ateliers de formation se sont déroulés à Byumba et à Umutara les 7 et 15 janvier 1999, afin de les préparer à l'activité d'identification des besoins des PMER. Il n'a toutefois pas été possible de terminer l'identification physique des PMER, à cause des difficultés d'accès dans certaines communes. Au moment du passage de la Mission, l'assistant CPPF (ACPPF) était en train de valider les listes suivantes en vue d'établir une base de données :
 - la liste des PMER établies lors de la mission d'études Manhertz-Mahieux et Gracia
 - liste des participants aux ateliers de sensibilisation
 - les listes de PMER établies par les représentants du PPPMER au niveau des Préfectures d'Umutara et de Byumba.
21. Neuf communes ont bénéficié d'un atelier d'identification des besoins des PMER entre le 11 novembre 1998 et 27 janvier 1999.
22. Le spécialiste en crédit (SCR) a commencé à rassembler les données sur les partenaires potentiels. Il a aussi élaboré, en collaboration avec le CPPF, des outils pour faciliter cette compilation des données dans les meilleures conditions possibles, notamment par : i) la conception d'une fiche de présentation du PPPMER ; ii) l'élaboration d'un questionnaire destiné aux ONG et aux Ifs ; et iii) la sélection des ONG et des Intermédiaires Financiers (IFs) à visiter, notamment les Banques populaires, World Vision, IRC, les ONG DUTERIMBERE, ARAMET, UCT, et CARE . Le spécialiste a initié des contacts avec la Banque Nationale du Rwanda (BNR) et la Caisse d'épargne et d'entraide pour salariés (CEPES).
23. Le PPPMER (CPPF) a déjà commencé la rédaction du Manuel de Procédures Administratives et Financières. La Mission est d'avis que la version préliminaire de ce manuel présage un document de qualité utile à la gestion des ressources du projet. Cependant, le projet devra attendre la fin de la mission de réactualisation pour finaliser ce document au cas où des changements institutionnels au niveau de la structure du projet seraient proposés.
24. D'une manière générale, la Mission est d'avis que l'équipe du projet ne ménage aucun effort pour mener à bien les activités qui lui sont confiées. La Mission voudrait saisir cette

J. ANDARI

G.

occasion pour féliciter l'équipe entière et de demander au MINICOM de lui apporter tout le soutien nécessaire.

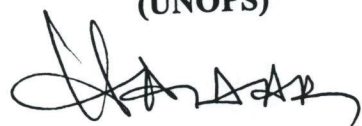
Questions diverses

25. Au cas où le projet n'aurait pas encore fait de contrat avec la SOMECA, la Mission recommande d'abandonner l'idée d'acquérir le logiciel SISA à cause de son coût d'achat et de maintien élevé. La Mission recommande plutôt de choisir le logiciel comptable CIEL d'un coût de 200.000 – 300.000 Frw et disponible sur le marché. La Mission vient de recommander l'achat de ce logiciel au Projet de Réhabilitation des Rapatriés du Rwanda (PRRR) du MIGEFASO. Il y a lieu de coordonner l'achat de ce logiciel ainsi que l'initiation à son utilisation avec le PRRR. Le PPPMER et le PRRR pourront requérir les services d'un cabinet comptable pour l'installation de ce logiciel, l'initiation du personnel comptable et les premières saisies de données comptables. Il y a lieu de s'assurer que ce logiciel est utilisable après le 31 décembre 1999 (Year 2000 Compliant).
26. Le document présentant les vues du Gouvernement sur les axes de la reformulation devra être prêt à l'arrivée de l'équipe FIDA le 9 février 1999. La Mission recommande que toutes les options possibles soient consignées et leurs implications budgétaires et institutionnelles soient clairement évaluées par le CPPF et le ACPFF pour présentation à l'équipe entière FIDA/GdR.
27. La Mission est d'avis qu'étant donné les difficultés posées par le manque de fonctionnement du CNCP, l'équipe de réactualisation pourrait étudier la possibilité de retarder l'implication des PTI (ministères) dans l'exécution du projet pour deux ans, pour permettre au projet de s'établir et fonctionner avant de les impliquer pleinement.
28. Pour la restructuration des mécanismes de suivi des activités sur le terrain, les alternatives suivantes peuvent être étudiées:
- Représentant Préfectoral, assisté de un/deux agents dans chaque commune en fonction de l'importance des activités (nombre de PMER identifiées, etc.);
 - Renforcement du Représentant Préfectoral avec deux/trois agents pour couvrir toutes les communes à partir de la Préfecture. Dans ce cas, le Représentant Préfectoral aura ses propres communes à encadrer;
 - Impliquer les agents communaux des PTI dans les activités du projet sous la supervision directe du Représentant Préfectoral;
 - Toute autre option qui s'avérera efficace et capable de garantir de bons résultats.
29. La Mission recommande que les implications budgétaires et institutionnelles de chaque option proposée par l'équipe de réactualisation soit clairement étudiée pour décision par le GdR et le FIDA.
30. Dans le cadre de l'exécution des activités d'appui des PMER, la possibilité d'associer des ONG nationales (connaissance du milieu local et expertise) et internationales (qui pourraient contribuer financièrement) devra être étudiée.



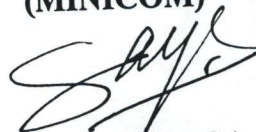

31. Au vu de la nécessité de commencer sans tarder les activités essentielles du projet, la Mission est d'avis qu'il faudra trouver le plus rapidement possible un mécanisme souple d'octroi de crédits aux PMER potentielles, à titre d'essai et/ou avec l'appui d'ONG locales, en attendant le choix définitif des intermédiaires financiers. Toutefois, les mesures de précaution et de sécurité pour le recouvrement des crédits doivent être mises en place.
32. Lors du passage de la Mission, le PPPMER a exprimé le souhait d'acquérir des équipements additionnels, notamment, des équipements de bureau pour faire face à des besoins nouveaux. L'UNOPS n'a pas d'objection à l'acquisition de ces équipements. Il y a lieu de demander la non-objection de l'UNOPS chaque fois qu'un besoin se fera ressentir tout en restant dans les limites du PTBA annuel. La Mission recommande que les équipements et biens hérités du don SOF (SOF-002-RW) soient transférés au PPPMER.
33. La Mission a pu vérifier qu'une contribution de 39.340.000 a été prévue pour le PPPMER au budget de développement au titre de l'année fiscale 1999. Il y a lieu pour le MINICOM de s'assurer que cette contribution est rapidement libérée et déposée au compte du projet à la BNR pour être disponible.
34. L'audit des comptes du projet pour l'exercice 1998 devra être finalisé et soumis à l'UNOPS et au FIDA au plus tard le 1er juillet 1999.
35. La prochaine mission de supervision aura lieu vers octobre 1999.

Pour le Bureau d'Appui aux Projets des
Nations Unies
(UNOPS)



Hamed HAIDARA
Chef de Mission de Supervision

Pour le Ministère du Commerce, de
l'Industrie et des Coopératives
(MINICOM)



Jean SAYINZOGA
Secrétaire Général




Gahunda yo gusura abakozi ba za Minisiteri, Inteko Ishinga
Amategeko na Perezidansi ya Repubulika.

Ukwezi kwa Nyakanga 1997

| | | |
|-------------|---|--|
| Amatariki | : | Ahasurwa |
| 1) 08/07/97 | : | Minisiteri y'Abakozi ba Leta n'Umurimo (MIFOTRA) |
| 2) 10/07/97 | : | a)- Minisiteri y'Ubutegetsigatse bw'Igihugu, Amajyambere ya Komini no Gutuza abantu (MININTER) b)- Minisiteri y'Uburezi (MINEDUC) |
| 3) 15/07/97 | : | a)- Minisiteri y'Ubutabera (MINIJUST) b)- Minisiteri y'Imirimo ya Leta (MINITRAP) c)- Minisiteri y'Umuryango, Iterambere ry'Abari n'Abategarugori n'Imibereho myiza y'Abaturage (MIGEFASO) |
| 4) 17/07/97 | : | a)- Serivisi za Minisitiri w'Intebe (PRIMATURE) b)- Minisiteri y'Itangazamakuru (MININFOR) |
| 5) 22/07/97 | : | a)- Inteko Ishinga Amategeko (A.N.) b)- Minisiteri muri Perezidansi ya Repubulika (MINIPRESIREP) |
| 6) 24/07/97 | : | a)- Minisiteri y'Urubiyiruko, Siporo, Umuco no kwigisha Imyuga iciriritse (MIJEUMA) b)- Minisiteri y'Ubuhinzi, Ubworozi, Ibidukikije n'Amajyambere y'Icyaro (MINAGRI) |
| 8) 29/07/97 | : | a)- Minisiteri y'Ubuzima (MINISANTE) b)- Minisiteri y'Ubukorikori, Ubucuruzi bw'Amabuye y'Agaciro n'Ubukerarugendo (MINAMIT) |
| 8) 31/07/97 | : | a)- Minisiteri y'Ububanyi n'Amahanga n'Ubutwera (MINAFFET) b)- Minisiteri y'Imari n'Igenamigambi (MINECOFIN) c)- Minisiteri y'Ubucuruzi, Inganda n'Amakoperative (MINECOM) |