

REPUBLIQUE RWANDAISE

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

(Projet UNOPS No. RWA/96/F03, Prêt FIDA no. 411-RW)

MISSION DE SUPERVISION  
02 au 14 Février 2003

AIDE-MEMOIRE PROVISOIRE POUR DISCUSSION

Chapitre I: INTRODUCTION

1. Une mission du Bureau d'appui aux Projets des Nations Unies (UNOPS), composée de M. Benoît Thierry, Chargé de portefeuille et Chef de Mission et de M. Damien Ngendahayo, Consultant, s'est rendue au Rwanda du 02 au 14 Février 2003 pour la 6ème et dernière supervision du Projet pour la Promotion des Petites et Micro Entreprises Rurales (PPMER). **Les objectifs principaux de cette supervision étaient : i) de mesurer l'évolution des activités du projet et leur impact, ii) de faciliter le processus de clôture de la phase I et la transition vers la phase II en cours de formulation.**
2. Dans le cadre de cette supervision, la mission a pu rencontrer Son Excellence Dr Alexandre Lyambabaje, Ministre du Commerce, de l'Industrie et du Tourisme (MINICOM), le Secrétaire Général du MINICOM, le Directeur Général du CEPEX, la Coordinatrice de l'UFEP, le Préfet d'Umutara, la Directrice Générale de l'UBPR, et le Représentant Résident du PNUD. La mission a tenu des séances de travail avec le Coordonnateur du projet et ses collaborateurs ainsi qu'avec les autres partenaires du projet.
3. La mission s'est rendue dans les provinces de Ruhengeri, Byumba et Umutara pour rencontrer et discuter avec les autorités locales, les 3 Coordinateurs Provinciaux (Cp) du PPPMER, les 3 chargés de Développement Communautaire et de Crédit, les animateurs locaux du projet (ALP), les conseillers d'entreprise, les Représentants des organisations professionnelles et un échantillon représentatif de petites et micro-entreprises (pmer) individuelles et associatives appuyées par le projet dans 13 districts : 5 de Ruhengeri (Nyarutovu, Bugarura, Ruhengeri ville, Kinigi, Bukamba), 4 districts de Byumba (Kisaro, Byumba ville, Rushaki, Rwamiko), et 4 districts de l'Umutara (Umutara ville, Kabare, Kahi et Bugaragara).
4. La mission a travaillé en étroite collaboration avec la mission FIDA de formulation de la phase II du PPPMER. Cette mission était composée d'Alexander Kawalec, chef de mission, Nabiha Masmoudi, socio-économiste, Gérard Doucet, spécialiste de micro-finance, Jean Luc Camillieri, spécialiste micro-entreprises et commercialisation. Les 2 missions ont tenu plusieurs séances de travail pour s'accorder sur les activités de transition du projet entre la phase I et la phase II. Les visites de terrain ci-dessus mentionnées ont été effectuées conjointement par les 2 missions.
5. La mission apprécie l'accueil et l'assistance dont elle a fait l'objet au cours de son séjour au Rwanda, spécialement dans l'organisation des rendez-vous et des visites de terrain par l'équipe du projet, ce qui a contribué à assurer le bon déroulement de cette ultime supervision du PPPMER I.

dynamique, déterminée à atteindre les résultats attendus du projet.

10. La mission se réjouit du succès de ce projet innovateur, qui sur la base de ressources locales, a su trouver son orientation dans le contexte socio-économique Rwandais et rendre un service performant au monde de la micro-entreprise rurale. En effet les approches pragmatiques de l'équipe projet et de son leadership ont permis de modeler des solutions concrètes à certains problèmes récurrents du développement : formation professionnelle, appui en gestion, amélioration des technologies et crédits d'investissement. La richesse essentielle du PPPMER est d'avoir développé ces activités sur la base de l'existant et non pas sur des inventions ex-nihilo. Par la promotion des échanges et interactions entre les partenaires de tout horizon, le projet a permis une élévation générale du niveau des entreprises, tant au point de vue technique qu'économique.

11. **Le défi lancé au PPPMER dans les 10 derniers mois de son exécution est la réalisation d'objectifs qualitatifs dans la perspective de son désengagement dans les 3 provinces actuellement couvertes.** A cette fin, les résultats attendus pour 2003 comprennent : i) le renforcement et la responsabilisation des organisations professionnelles, pour qu'elles prennent progressivement en charge les appuis conseils fournis actuellement par le projet ; ii) la professionnalisation des institutions partenaires de la microfinance pour assurer la durabilité de l'activité crédit ; iii) la diversification des activités des pmer par le développement des innovations technologiques, iv) la capitalisation des interventions du PPPMER pour conserver la mémoire institutionnelle du projet et faciliter leur réplique au niveau national dans le futur.

### **Chapitre III: PROGRES PAR COMPOSANTE**

#### **III.A. MOBILISATION ET ORGANISATION DES PRODUCTEURS ( 332 033 USD = 6% )**

12. Les activités prévues sous cette composante comprennent: i) la sensibilisation et organisation des petites et micro-entreprises rurales (pmer) et de leurs associations, ii) la compilation et analyse des besoins des pmer et de leurs associations, iii) les formations, iv) l'alphabétisation fonctionnelle, et v) l'information et documentation.

##### **1.Sensibilisation et organisation des pmer**

13. **Validation des pmer.** Les activités de sensibilisation/mobilisation des bénéficiaires ont conduit à l'identification et validation de 3.951 pmer dans les 3 provinces couvertes par le projet (situation au 31 décembre 2002, comparée à 3318 en décembre 2001): 1.626 pour Byumba (1.407 en décembre 2000), 1.460 pour Ruhengeri (1.108), et 865 pour Umutara (803). Ceci traduit un accroissement global d'environ 19% par rapport à l'année précédente : 16% pour Byumba, 32% pour Ruhengeri et 8% pour Umutara. Les abandons enregistrés en 2002 sont estimés à 750 pmer, soit 27% des pmer en fonction au 31/12/01 (2.802 pmer): 327 pour Byumba (28% des pmer en fonction au 31/12/01), 287 pour Ruhengeri (30%) et 136 pour Umutara (20%). Compte tenu de ces abandons et des pmer validées au cours de 2002, les pmer opérationnelles au 31/12/02 étaient estimées à 3.201 (environ 81% de l'ensemble des pmer validées) dont 1.299 pour Byumba (40% de l'ensemble des pmer opérationnelles), 1.173 pour Ruhengeri (37%) et 729 pour Umutara (23%). Les pmer en fonction au 31/12/02 comprennent 2.548 pmer individuelles (80%) et 653 "pmer associatives"(20%). Les 2.548 pmer individuelles comprennent 1.871 hommes (73%) et 677 femmes (27%). Les 653 pmer associatives (154 associations féminines, 214 associations masculines et 285 associations mixtes) comprennent environ 9.178 membres (45% de femmes et 55% d'hommes), ce qui porte à 11.726 le nombre total des bénéficiaires des activités du projet, soit une légère diminution d'environ 8% par rapport à la situation de décembre 2001 (12.807 bénéficiaires).

14. Le projet a validé 898 pmer au cours de l'année 2002, soit un taux de réalisation de 281% (320 pmer prévues). Conformément aux recommandations de la mission de supervision de février 2002, le travail de

structuration des OP, de formations, de voyages d'études et d'appui institutionnel. Le projet devra s'inspirer des expériences des structures similaires dans le pays (ex. FAAB financé par le GTZ) et à l'extérieur du Rwanda en vue de mieux cibler ces interventions.

18. Il ressort des conclusions/recommandations des ateliers ci-dessus mentionnés que les OP doivent viser leur autofinancement et ne pas trop miser sur les cotisations des membres. A titre indicatif, ces organisations pourraient initier des projets rentables qui profiteraient en premier lieu aux membres (exemple actuel de Kora, ou proposition de machine-outil menuiserie proposée par le Corps de métier de Bugarura-Ruhengeri). Elles pourraient également assurer des services payants à leurs membres incluant la recherche des débouchés pour les produits des pmer et l'approvisionnement en matières premières à moindre coût.
19. **Conseillers d'entreprise/Centres de gestion.** La zone du projet compte actuellement 37 conseillers d'entreprises (CE) dont 16 à Byumba, 12 à Ruhengeri, et 9 dans l'Umutara. Ces CE proviennent des pmer associatives ou, dans de rares cas (Ruhengeri), des OP naissantes qui sont considérées à cet effet comme des « centres de gestion ». Les CE ont bénéficié de formations supplémentaires axées sur la gestion et l'esprit d'entreprise. Ces formations leur ont permis d'apporter des appuis aux autres pmer notamment dans l'organisation et la gestion d'une pmer, la préparation des dossiers de micro-projets, la demande de financement, et la gestion de crédits octroyés par les institutions de microfinance. Les CE consacrent 3 jours par semaine aux activités d'appuis conseils fournis aux pmer, le reste du temps étant réservé aux activités de leur structure d'origine. Ils reçoivent à cet effet une rémunération mensuelle de 20.000 FRW/mois et le projet met à disposition de la structure concernée un vélo que le CE utilise dans le cadre des visites des pmer bénéficiaires de ses services. Les contrats des CE ont une durée de 6 mois renouvelables sur la base d'une évaluation de leurs performances. La plupart des contrats en cours des CE prendront fin entre avril et juin 2003.
20. **Au cours des visites de terrain, la mission a noté que :** i) certains CE doivent parcourir de longues distances pour apporter des appuis conseils aux pmer. Dans de rares cas, les pmer viennent trouver le CE dans son atelier pour lui demander des conseils; ii) les bénéficiaires apprécient en général les prestations fournies par les CE et seraient prêts à payer pour certains services, notamment le montage de dossiers de microprojet à présenter à la banque populaire/IF pour le financement. Ils souhaitent néanmoins que le CE leur apporte également un appui technique visant à améliorer leurs technologies; iii) un bon nombre de CE, particulièrement à Ruhengeri, sont très compétents et pourraient bien se passer de la supervision de l'ALP, par contre les performances de certains CE sont très faibles; iv) du fait que le CE devait provenir d'une pmer associative, des pmer individuelles ayant des compétences prouvées pour jouer le rôle de CE ne pouvaient pas être éligibles à l'exercice de cette fonction.
21. Il ressort du constat précédent que la méthodologie de travail et du recrutement des CE devrait être revue, notamment pour être en phase avec la structuration en cours des OP. Après l'expiration des contrats en cours, la fonction de « centre de gestion » sera désormais exercée par des groupements par filière. Ces structures présenteront des candidats volontaires (y compris les CE actuellement en fonction) incluant les pmer individuelles et associatives. Avec l'appui du projet, le corps des métiers au niveau du district sélectionnera les nouveaux CE sur la base des critères préalablement définis. Dans la mesure du possible, le « conseiller d'entreprise » devrait de préférence appuyer les pmer impliquées dans les mêmes activités que sa structure d'origine afin qu'il soit en mesure de fournir des conseils techniques à ces pmer. La zone d'intervention d'un CE devrait être limité à 3 ou 4 secteurs afin de réduire les distances à parcourir par le CE et les bénéficiaires. Le nombre de CE devra en conséquence être augmenté en fonction de cette nouvelle approche. Le contrat du « conseiller d'entreprise » sera conclu entre le CE et la structure concernée (filière et/ou corps de métier). La rémunération du CE sera déterminée par la structure employeuse en fonction des capacités des pmer à prendre en charge à très court terme l'entièreté des prestations de services du CE. Le coût de ces prestations sera partagé entre le Projet et la structure concernée dans le cadre des prochains contrats des CE. La rémunération actuelle du CE pourra être revue à la baisse dans la mesure où sa zone d'intervention aura été réduite, ce qui

journées, un bon nombre de des jeunes se sont faits inscrire dans les formations destinées à l'apprentissage des différents métiers.

27. En vue de promouvoir les produits et les technologies des pmer, des émissions radio sont diffusées une fois par semaine depuis janvier 2000. Au 31/12/02, 137 émissions avaient été réalisées, soit un taux de réalisation de 81% par rapport à l'objectif du projet (168 émissions prévues). **Pour l'année 2002, 46 émissions ont été produites soit un taux de réalisation de 96% (48 prévues). Il faut également noter qu'un dépliant sur la présentation du projet a été réalisé et diffusé en français, anglais et kinyarwanda. De même, un film vidéo sur les activités du projet a été produit avec l'appui de la télévision nationale.**
28. **Le point faible du PPPMER en matière de documentation concerne l'insuffisance de la collecte des ouvrages disponibles localement et de la recherche Internet en vue d'enrichir le noyau d'une librairie technique et les contacts du PPPMER avec l'extérieur. Le premier numéro du bulletin d'information périodique sur les activités du projet n'a pas été réalisé. La mission estime que ces différents points devraient être réalisés au cours de l'année 2003**
29. La première version du référentiel technique a été produite en décembre 2001. Ce référentiel contient des fiches techniques par activité présentant les équipements/matériels, les technologies utilisées, les intrants et les produits possibles à réaliser. Cette version a fait l'objet d'améliorations qui ont été prises en considération dans la préparation d'une deuxième version publiée en janvier 2003. **Conformément aux recommandations de la supervision de février 2002, les références extérieures fournies par la librairie technique et les recherches Internet seront reprises dans les fiches techniques pour compléter les informations contenues dans le référentiel. De plus, les fiches économique-financières feront partie intégrante dudit référentiel. Elles seront établies à partir de la base de données, du portefeuille de pmer actuellement suivies et des cahiers de gestion mis en place, et dresseront les caractéristiques des pmer (compte de résultat, bilan, capital humain et matériel) comme recommandé par l'UNOPS en Mars 2001.**

#### 5. Impact des activités

- Le PPPMER a réalisé un excellent travail participatif d'identification et de validation des pmer ; ce qui lui a permis d'avoir une bonne connaissance de son groupe cible.
- L'alphabétisation fonctionnelle a permis aux pmer bénéficiaires d'être éligibles aux autres appuis du projet, particulièrement en matière de formations.
- De plus, la constitution des GCS a permis aux pmer les plus démunies à accéder au crédit.
- Les émissions radio ont largement contribué non seulement à faire connaître les activités du projet, mais également à la promotion commerciale des produits des pmer.
- Les CE fournissent des appuis conseils qui sont bien appréciés par les pmer ; ils sont en voie de devenir de véritables prestataires de services.
- L'acquis majeur de la composante « mobilisation et organisation des producteurs » reste cependant la structuration des pmer en OP et l'utilisation de certaines pmer en qualité de conseillers d'entreprise. En effet, la mise en place des OP à tous les niveaux (secteur, district, province) constitue un bon début pour la pérennisation des acquis du PPPMER et une bonne préparation de l'après projet. C'est ainsi que les OP interviennent déjà dans les activités de validation des pmer et appuient le projet dans l'identification des besoins en formations de leurs membres.

#### 6. Recommandations pour le PPPMER I

Les actions urgentes du projet pour l'année 2003 consistent à :

- Poursuivre la fourniture des appuis conseils aux OP, particulièrement en matière d'organisation, de formation et d'appui institutionnel.

33. **Les formations en « préparation des projets et gestion des crédits »** avaient bénéficié au 31/12/02 à 1896 pmer, soit environ 82% de l'objectif du projet (2.300 pmer) et un accroissement d'environ 74% par rapport à la situation de décembre 2001 (1.091 pmer). Le taux de réalisation du PTBA 2002 est estimé à 84% (805 pmer formées sur 960 prévues). En prenant en considération le fait que le PTBA 2003 prévoit la formation de 480 pmer, le nombre de pmer formées en préparation de projets avant la clôture du projet est estimé à 2.376, soit environ 74% des pmer opérationnelles au 31/12/02 (3.201 pmer).
34. Une première **formation en « esprit d'entrepreneuriat »** a été organisée en juillet 2000 pour 25 agents du projet (7 cadres de l'UCP, 3 Cp, et 15 ALP). Au cours de l'année 2002, le projet a formé 85 pmer (27 pour Byumba, 28 pour Umutara, et 29 pour Ruhengeri) à l'esprit d'entreprise. Conformément aux recommandations de la mission de supervision de février 2002, cette formation a regroupé les "conseillers d'entreprise" et des représentants des organisations professionnelles.
35. **Les formations des femmes entrepreneurs** sont organisées dans le cadre du protocole de collaboration entre le PPPMER et le programme de l'ONUDI signé en septembre 2000. Dans le cadre de cet accord, le projet a déjà contribué à la prise en charge de la formation de 25 formateurs et de la traduction en kinyarwanda de 2 manuels de formation des formateurs. Les initiatives prises par le projet dans le cadre de la collaboration avec l'ONUDI ont donné des résultats intéressants en matière de technologies innovatrices. A ce jour, les formations sur les technologies agro-alimentaires (jus de fruits et vins, confitures, fromage, etc...) organisées dans le cadre dudit protocole ont déjà bénéficié à 22 pmer dont 19 femmes et 3 hommes.
36. Au 31/12/02, le nombre de pmer **formées en technologies** était estimé à 505, soit un accroissement de 134% par rapport à la situation de décembre 2001 (216 pmer). Les appuis du projet pour cette activité ont été intensifiés au cours de l'année 2002. Le taux de réalisation du PTBA 2002 est estimé à 206% (289 pmer formées sur 140 prévues). Les activités couvertes par ces formations comprennent les métiers classiques, notamment la menuiserie, la couture, la soudure, la forge, la cordonnerie, la transformation des produits, et la savonnerie. Il convient cependant de noter qu'au cours de l'année 2002, la formation a également couvert de nouveaux métiers incluant l'apiculture, le tissage, et la culture des champignons et la tannerie. **Le projet participe à concurrence de 20.000 FRW par formation tandis que les pmer contribuent pour environ 40.000 Frw ce qui représente environ 70% des frais de séjour et de transport.**

## 2. Programme d'apprentissage

37. **Au 31/12/02, le projet avait déjà formé 1574 apprentis (743 pour Byumba, 506 pour Ruhengeri, et 325 pour Umutara), soit un accroissement de 330% par rapport à la situation de décembre 2001 (365 apprentis).** Les femmes représentent 46% de l'ensemble des apprentis formés. L'objectif du projet était de former 42 apprentis par commune, soit un total de 966 apprentis si on considère que les districts couverts par le projet comprennent 23 ex-communes. **Ainsi, le taux de réalisation de cet objectif au 31/12/02 est estimé à 163%.** Les apprentis formés au cours de l'année 2002 sont au nombre de 1.209, soit un taux de réalisation d'environ 403% par rapport au PTBA 2002 (300 prévus). Les métiers les plus importants pratiqués par les apprentis sont de loin la couture et la menuiserie qui représentent environ 82% du total des apprentis (51% pour la couture et 31% pour la menuiserie). Cette situation s'explique par le fait que les apprentis formés dans ces métiers trouvent facilement du travail après l'apprentissage. Les femmes sont beaucoup plus impliquées dans l'apprentissage de la couture. En effet, les femmes qui ont appris ce métier représentent environ 86% de l'ensemble des apprentis femmes formés.
38. Les apprentis formés à ce jour sont répartis en 5 promotions dont la 5<sup>ème</sup> vient à peine de se terminer. **Le suivi des lauréats des 4 premières promotions (849 apprentis) indique que 282 (33%) ont créé leurs propres micro entreprises validées comme pmer, 296 (35%) sont employés chez les pmer formatrices, 166 (20%) sont sans emploi et 105 (12%) sont sans adresse. Ces données montrent que le projet assure désormais un bon suivi des apprentis après leur formation. Le projet devrait**

43. **Hangars polyvalents.** Dans le cadre des activités d'appui des pmer pour la recherche des marchés d'écoulement de leurs produits, le projet prévoit la construction d'un hangar polyvalent par province destiné notamment aux expositions des produits des pmer. Les travaux de construction du hangar polyvalent de Ruhengeri sont pratiquement terminés et le hangar sera fonctionnel à partir de mars 2003. Un contrat de gestion du hangar a été conclu entre DUHAGURUKE/KORA et la nouvelle fédération des artisans de Ruhengeri. Le financement du hangar a été assuré par le projet pour 2,8 MFRW (56%), KORA pour 1,2 MFRW (24%) et le PGERB pour 1 MFRW (20%). Le coût estimatif des travaux de construction du hangar de Byumba s'élève à environ 20 MFRW. La fédération d'artisans de Byumba a déjà mobilisé 2.000.000 FRW. En prenant en considération la contribution du projet, le montant des fonds actuellement disponibles s'élève à 4,8 MFRW, soit moins de 20% du coût des travaux. **La mission estime que le projet de construction du hangar de Byumba est trop ambitieux et invite l'équipe PPPMER à convaincre la fédération de revenir à un plan plus réaliste (sans étage). Il devrait être revu en fonction des ressources disponibles et des capacités de la fédération de mobiliser d'autres fonds.** Pour le moment, les travaux de construction sont au stade des fondations. La fédération d'artisans de l'Umutara a fait des progrès significatifs dans la mobilisation de la contribution des bénéficiaires. Les travaux de construction sont plus avancés par rapport à Byumba et leur projet est moins ambitieux. Le coût estimatif des travaux est évalué à 5 MFRW. Le président de la fédération a indiqué que la contribution des bénéficiaires pourrait atteindre 1,5 MFRW dans un proche avenir. En y ajoutant la contribution du PPPMER, il resterait à mobiliser environ 700.000 FRW pour boucler le financement.
44. **La plupart des corps de métiers rencontrés par la mission ont indiqué que la construction d'une maison d'artisans au niveau district constituait une priorité dans leur programme d'activités.** Cette maison servirait à abriter le bureau du corps de métiers et la salle d'exposition des produits des pmer du district. Certains corps de métiers ont déjà mobilisé une contribution en vue de participer à la prise en charge du coût de construction. **La mission estime que le projet peut démarrer la construction de hangar au niveau district (si possible sur la place du marché) à partir du moment où la contribution des bénéficiaires atteint 20% du coût total des travaux. Comme les fonds du PPPMER alloués à cette activité sont insuffisants, la mission invite le projet à établir un partenariat avec d'autres bailleurs susceptibles de financer ces infrastructures. A titre indicatif, le programme international de conservation des gorilles a assuré la construction de la maison d'artisans du district de Kinigi et le projet interviendra dans la fourniture de certains équipements. La contribution à la mise en place de maisons d'artisans dans les districts où les activités des pmer le justifient devrait être retenue dans le cadre du nouveau projet.**
45. **Par ailleurs la mission rappelle la recommandation du FIDA de Janvier 2003 de prendre la suite du PGERB en ce qui concerne l'autonomisation des infrastructures génératrices de revenus (kiosques, magasins de stockage) mises en place par ce projet agricole du FIDA avec des coopératives locales. En effet le PGERB va clôturer ses activités sous peu et les méthodes du PPPMER sont tout à fait adaptées à ce type d'autonomisation.**

## 5. Appui au crédit

### 5.1. Crédits coup de pouce

46. Les crédits coup de pouce sont gérés par des institutions de microfinance (IF) qui ont bénéficié des appuis du projet comprenant notamment les équipements (ordinateur ou machine à écrire, calculatrice, coffre fort), le salaire du gérant et les fournitures de bureau pour la première année. En plus de ces appuis institutionnels, le projet a formé les membres des comités de gestion en gestion des comptes, évaluation des projets, et contrôle des comptes. Chaque district de la zone du projet dispose d'une IF à l'exception de 2 districts de l'UMUTARA (KABARE et KAH). **A ce jour, les fonds décaissés par le projet pour le compte de 14 IF sont estimés à 41 millions FRW et varient de 2 à 3 millions FRW par IF.**

52. Les premiers crédits des banques populaires locales ont été octroyés aux pmer en avril 2001. **Au 31/12/02, les banques populaires avaient décaissé des crédits d'un montant d'environ 63 MFRW pour 153 pmer, soit un accroissement d'environ 13% par rapport à la situation de décembre 2001 (56 MFRW destinés à 135 pmer).** Le montant global de fonds octroyés en crédits par les BP (63 MFRW) représente environ 47% des fonds décaissés pour l'UBPR (300.000 USD équivalent à 137 MFRW). **Le taux de réalisation du PTBA 2002 est estimé à 8% (18 bénéficiaires de crédits sur 230 prévus).** Comme pour les crédits coup de pouce, ces faibles performances sont dues à la suspension des crédits à partir d'août 2002 dans 10 BP (sur 13 BP ayant déjà démarré les activités de crédit) suite au faible taux de remboursement observé dans ces BP. A ce jour, l'octroi de crédits est toujours suspendu dans les 10 BP en conformité avec les procédures d'octroi de crédits des BP (suspension de crédits quand le taux de remboursement n'atteint pas 90%).
53. Un consultant indépendant recruté par le projet a réalisé en décembre 2002 une analyse de la situation des remboursements des crédits faits aux pmer par les BP. Il ressort de cette analyse que la situation des remboursements enregistrés en novembre 2002 est mauvaise (environ 29% de retard global). Les retards des remboursements observés pour les pmer se rapportent en grande partie aux crédits octroyés avant 2002. Pour cette période, la situation générale de remboursement au niveau des BP était également mauvaise, ce qui a conduit l'UBPR à introduire une « nouvelle méthodologie d'octroi de crédits » qui responsabilise davantage les gérants dans la prise de décision sur les crédits à octroyer. **La mission appuie la proposition du consultant qui recommande à l'UBPR de radier les crédits délinquants et de les porter en provisions, sans arrêter ses efforts de recouvrement.**
54. Cela se justifie d'autant plus que les visites de terrain ont indiqué que les retards de remboursement sont occasionnés par quelques individus qui représentent à peine 10% de l'ensemble des bénéficiaires de crédits. **L'UCP devra assurer un suivi de la mise en exécution des recommandations dudit consultant, en particulier la reprise de l'octroi des crédits par les bénéficiaires.**
55. Pour permettre aux entreprises moyennes (dossiers de crédit supérieurs à 1, 5 millions FRW, ce qui dépasse les capacités des crédits coup de pouce et de l'UBPR) d'accéder au crédit, le projet a signé une Convention avec la BRD portant sur un montant de 60.000 USD. Ce premier accord pilote permettra l'octroi de crédits destinés au soutien d'une dizaine d'entreprises moyennes appuyées par le PPPMER dès que les demandes parviendront à la BRD pour analyse.

### 5.3. Fonds d'Appui Technologique (FAT)

56. Le rapport de la RMP indique que le FAT sera octroyé sous forme de prêt pour l'acquisition des nouvelles technologies ou d'équipements améliorés, ainsi que pour la promotion du développement des technologies appropriées (Document de travail I, par. 62, 63, 66 et 67). A ce jour, aucun décaissement n'a été effectué sur les fonds alloués au FAT estimés à 150.000 dollars EU. Après discussions avec la mission, l'UBPR a accepté d'assurer la gestion du FAT moyennant un avenant à la Convention en vigueur signée entre le projet et l'UBPR. **La recommandation de la dernière mission de supervision reste valable : L'UCP devra préparer cet avenant et le soumettre à l'UNOPS pour la non objection avant fin Mars 2003. Le choix des premières pmer à appuyer se fera en conformité avec les recommandations de la RMP et devra être soumis à l'UNOPS avant fin Juillet 2003 avec le détail des équipements à acquérir. Les crédits FAT se feront en nature et sur des conditions assouplies (par ex. : le matériel peut constituer la garantie, taux spécial). Les femmes entrepreneurs formées dans le cadre de la convention avec l'ONUDI bénéficieront en priorité des crédits FAT. Une partie des fonds du FAT devrait être gérée au niveau de la BRD pour des demandes de crédits dépassant la capacité des BP.**

fondamentaux des ménages, notamment la nourriture, la santé, l'éducation, l'habillement et le logement. Il faut également noter que les revenus générés par les pmer leur ont permis à certaines d'entre elles de réaliser d'autres investissements comprenant l'achat du petit et gros bétail, l'achat d'une parcelle culturale, d'un vélo, d'un poste de radio, etc.

#### 7. Recommandations pour le PPPMER I

- Compte tenu des effets positifs induits par les formations des pmer, elles devront être renforcées et consolidées afin que les pmer puissent acquérir une maîtrise totale de leurs activités. En particulier, une attention particulière devra être accordée aux pmer opérationnelles qui n'ont pas encore bénéficié de différentes formations et aux OP nouvellement créées qui sont encore fragiles et qui devront en conséquence bénéficier de formations et d'appuis spécifiques pouvant leur permettre de prendre en charge, après le projet, la plupart des activités actuellement menées par le PPPMER.
- Le problème majeur pour l'activité crédit est le faible taux de remboursement observé actuellement, particulièrement pour les crédits octroyés par les banques populaires et certaines IF. Cette question devra faire l'objet d'un examen approfondi dans le cadre des réunions de concertation regroupant le projet et ses partenaires. Au moment de l'étude de dossiers de demande de crédits par le CREC, le gérant de la BP ou de l'IF concernée devra être invité à participer aux réunions du CREC. L'ALP pourrait également discuter au préalable le dossier de crédit avec le gérant concerné avant d'introduire ce dossier au CREC. Les OP devront être systématiquement consultées et donner leur caution aux pmer de leur structure avant que le dossier de crédit ne soit introduite aux instances compétentes. De même, les OP devront s'engager par écrit à appuyer la BP/IF dans le recouvrement du crédit octroyé aux pmer.
- Le PPPMER devra recourir aux services d'un consultant spécialisé pour apporter des appuis conseils aux IF en vue de pallier les lacunes et imperfections relevées par le dernier rapport d'audit. Dans les nouvelles zones issues de la réforme administrative qui ne sont pas couvertes par le dispositif « crédit coup de pouce », la mission a noté que les OP sont mobilisées pour une mise en place rapide dudit dispositif. Les prestations de services d'un opérateur spécialisé (consultant, ONG, etc.) sont indispensables pour appuyer les OP dans la mise en place de ces structures.
- La mission a également constaté que le volet épargne a été négligé par certaines IF qui se sont contentées de l'utilisation de fonds de crédit coup de pouce sans fournir d'efforts pour mobiliser l'épargne des pmer et d'autres épargnants potentiels de la zone d'intervention de l'IF. Cette question devra également faire l'objet d'un examen approfondi lors de la rencontre de l'UCP avec ses partenaires.
- Pour encourager le développement de nouvelles technologies, le PPPMER devra proposer des mécanismes d'octroi de crédit à travers le FAT dans des conditions beaucoup moins contraignantes que les autres crédits, notamment en termes de taux d'intérêt et de durée de remboursement. Le projet pourrait s'adjoindre les services d'un consultant spécialisé pour formuler ces propositions en concertation avec les promoteurs et les institutions financières concernés.

#### 8. Recommandations pour le PPPMER II

- Avant l'achèvement de la première phase du projet, le PPPMER ne pourra pas assurer toutes les formations de base indispensables aux pmer validées et opérationnelles. Le PPPMER II devra en conséquence accorder la priorité aux appuis conseils qui seront fournis à ces pmer à travers les PSE/PSL. C'est particulièrement le cas des formations en gestion/comptabilité et dans la préparation des microprojets. La deuxième phase accordera également une attention particulière au développement de nouvelles technologies qui viennent à peine d'être introduites dans la zone du projet



58. Concernant la performance du projet en 2002, la mission note que l'exécution du PTBA 2002 s'est élevé à 61%. En effet, pour un PTBA 2002 de 1,27M DTS, les dépenses se sont élevées à 770 448 DTS. Ce taux peu élevé s'explique par le retard des investissements dans la catégorie Génie Civil (aménagement des locaux du Ministère) et par des économies de fonctionnement réalisé par le projet. Par ailleurs nombre d'indicateurs physiques de 2002 indiquant des taux de réalisations de plus de 150% ceci indiquerait une réduction des coûts des activités par rapport aux prévisions du budget 2002.
59. **Personnel** : l'organigramme du projet n'a pas changé au cours de l'année 2002 et le personnel est maintenu à 45 personnes (les Conseillers d'Entreprise ne sont pas comptabilisés car employés par les fédérations d'artisans). La grille des salaires du projet augmentée au début de l'année 2001 reste en vigueur jusqu'à la fin de la phase I.
60. Par ailleurs, la mission rappelle sa recommandation de 2002 au CEPEX que la grille de salaire-type harmonisée par le gouvernement doit être améliorée notamment pour définir les postes manquants tels que les postes de terrain (techniciens, coordinateurs provinciaux, etc...) car seuls les postes des unités de coordination ont été prévus.
61. Compte tenu des recommandations de la mission FIDA de Janvier 2003 transférant les fonctions de coordination des projets FIDA au Rwanda, de l'UFEP au CEPEX, la mission recommande le maintien des réunions mensuelles des coordinateurs de projet et l'envoi des compte rendus au FIDA et à l'UNOPS tel que pratiqué précédemment.
62. La mission a constaté que nombre de cadres et employés ont un crédit de congés non réalisés. La mission rappelle que les congés sont obligatoires et que toute journée non prise avant la clôture des activités du PPPMER seront perdues. **C'est pourquoi la mission recommande l'établissement par la Direction du projet d'un calendrier de congés pour l'année 2003 permettant d'épuiser la majeure partie des crédits de congés actuels.**
63. **Gestion d'Equipe** : une retraite de 2 jours a été organisée en Octobre 2002 pour l'ensemble des personnels afin d'examiner les modalités d'une meilleure répartition des tâches pour les 12 derniers mois d'activité du projet. **Sans garantir l'extension des contrats des personnels à la phase II, la mission estime que nombre d'entre eux pourront être très utiles au démarrage des activités dans les nouvelles zones notamment.**
64. **Comptabilité** : suite à l'harmonisation des outils comptables par l'UFEP au niveau des projets FIDA du Rwanda, le PPPMER a migré du logiciel CIEL vers le logiciel spécialisé TOMPRO en début d'année 2002. Cette migration s'est déroulée dans de bonnes conditions et l'équipe comptable du PPPMER considère aujourd'hui que cette acquisition donne toute satisfaction et a permis une grande économie de travail avec l'automatisation de nombreux calculs. Néanmoins certains commentaires ont été adressés par l'équipe à la maison mère concernant deux problèmes techniques particuliers, soit la nécessité d'adopter des taux de change pour chaque transaction (respect de la norme FIDA du taux historique) et les problèmes relatifs à la production automatique de DRFs.
65. La mission recommande l'intensification de l'utilisation des fonctions de Tompro pour la fin de la phase I du PPPMER et en prévision de la phase II. Ainsi, l'inventaire devrait pouvoir s'effectuer directement dans Tompro lors de l'acquisition des équipements. De même le registre des contrats sous Excel devrait progressivement laisser la place à l'utilisation du module marchés qui permet de gérer les inscriptions et les engagements/paiements sur ces marchés. Enfin en prévision de la phase II, la cellule gestion devra communiquer à l'équipe de formulation le plan comptable et le plan de gestion afin d'assurer une cohérence entre le costab et le plan comptable du projet.
66. Par ailleurs en phase II le projet sera géré sous une forme beaucoup plus décentralisée que dans la phase I. Attendu que la phase II devra débuter au 1<sup>er</sup> Janvier 2004, **la mission recommande qu'une réflexion**

- C'est pourquoi, pour prévenir toute crise et après consultation avec les services compétents du FIDA, la mission recommande que le Gouvernement présente une demande d'extension du prêt 411RW au Président du FIDA afin de faciliter la phase de transition. Cette extension pourrait être d'une année supplémentaire. Ainsi les dates d'achèvement pourrait être étendue au 30 Juin 2004 et la date de clôture au 31 Décembre 2004. Ceci n'empêchera pas bien entendu une clôture anticipée du prêt 411RW si la phase II démarre à la date prévue.
- La mission estime que cet amendement doit aussi prévoir une réallocation pour les raisons suivantes : i) dépassement à venir de certaines catégories (notamment IV. Assistance Technique et V. Formation), ii) affectation de 300 000 DTS actuellement dans la catégorie non allouée avec maintien d'une réserve de 40 000 DTS. La proposition ci dessous a été soumise par le projet à l'UNOPS qui ne voit pas d'objection à sa mise en œuvre :

CATEGORIE	Montant initiaux	1 <sup>er</sup> amendement RMP 2001	Proposition 2ème amendement 2003
I. Génie Civil	90,000	113,000	120,000
II. Crédit	400,000	520,000	440,000
III. Equipement	710,000	422,000	350,000
IV. Assistance Technique	890,000	1,186,000	1,420,000
V. Formation	800,000	774,000	950,000
VI. Fonctionnement	490,000	395,000	430,000
VII. Non Alloué	370,000	340,000	40,000
<b>TOTAL</b>	<b>3,750,000</b>	<b>3,750,000</b>	<b>3,750,000</b>

- La mission rappelle que le projet devra transmettre à l'UNOPS et au FIDA une justification détaillée de chacun des nouveaux montants.
  - La requête officielle devra être envoyée par le représentant de l'Emprunteur au Président du FIDA dans les meilleurs délais et avant le 30 Avril 2003.
73. Les Opérations de clôture de la phase I devraient être les suivantes :
- La justification de la caisse d'avance de 373 552 DTS (500 000 \$) devra se faire en cours d'année 2003 et début 2004. Chaque paiement du FIDA au projet (à réception de nouvelle DRF) sera amputé d'un certain montant justifiant progressivement cette avance, soit environ 63 000 DTS qui seront retirées sur chacune des 6 prochaines DRF.
  - Ressources humaines, le gouvernement devra proposer un mode de recrutement du personnel de la phase II incluant l'évaluation des performances des personnels de la phase I qui souhaiteraient poursuivre leur travail avec le projet,
  - Ressources matérielles : le projet devra mettre en place une procédure claire sur le maintien ou la réforme des équipements en sa possession et veiller à l'acquisition des nouveaux équipements pendant la phase de facilitation,
  - Les comptes seront clôturés après l'achèvement des activités et devront justifier l'ensemble du prêt 411RW, puis seront vérifiés par un audit final.

74. PTBA 2003 :

- L'UNOPS s'est vu remettre en Décembre 2002 un PTBA portant jusqu'à la date d'achèvement des activités soit le 30 Juin 2003. Compte tenu de l'extension du prêt à l'année 2004, l'équipe projet a retravaillé un PTBA étendu dont la mission a pu étudier le budget.

81. **Mesures d'impact** : bien que l'utilisation du cadre logique et la montée en puissance de la base de données « pmer » aient amélioré le suivi-évaluation dans son ensemble, la mission tient à insister sur la mesure d'impact du PPPMER. Ce point est crucial en fin de phase I où le projet doit être capable d'estimer ses impacts sur une base objective. La mission a bien noté le rapport d'évaluation du gouvernement basé sur une enquête par échantillon qui donne un premier état des lieux. Mais cet effort doit impérativement redoubler afin de présenter un rapport complet à la fin du projet. Aussi, la mission recommande la mise en œuvre directives du FIDA sur les mesures d'impact à cet effet (manuel d'évaluation disponibles sur Internet [www.ifad.org](http://www.ifad.org)).
82. La mission se félicite du début d'archivage électronique des données du PPPMER réalisé sur CD Rom, cet effort doit se poursuivre pour maintenir la mémoire institutionnelle du projet. Les premiers CD réalisés doivent être maintenant organisés selon le modèle d'un site internet avec un outil de navigation intégré et retraçant l'histoire et les activités de la phase I du PPPMER. La mission recommande le recrutement d'un consultant national à cet effet. Il sera utile d'envisager plus tard si cet ensemble pourra être porté en ligne afin de faire bénéficier d'autres partenaires de l'expérience PPPMER.
83. Enfin la mission rappelle, que le projet doit préparer avant la clôture du prêt, un rapport d'achèvement. Ce rapport doit suivre le standard du FIDA qui peut être communiqué sur demande. La mission insiste sur la production d'un rapport de qualité (au besoin appuyé par un consultant externe qui pourrait être financé directement par le FIDA) qui pourra ultérieurement être utilisé comme outil de promotion du projet.

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

Benoît THIERRY  
Chef de mission  
Chargé de Projets, UNOPS Nairobi

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

S.E. Dr Alexandre Lyambabaje,  
Ministre du Commerce,  
de l'Industrie, de la Promotion des  
Investissements, du Tourisme et des  
Coopératives