

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

Projet du Gouvernement du Rwanda

exécuté par le
Bureau International du Travail

METHODOLOGIE

PROJET RWA 90/008 D'APPUI
AUX MICRO-REALISATIONS NON AGRICOLES
EN MILIEU RURAL

Méthodologie utilisée au 01 janvier 1991

V o l u m e I

TABLE DES MATIERES

Avant-propos et remerciements	2
<u>Ière Partie: Présentation</u>	5
A. Le contexte du Projet	7
1. Une économie difficile	7
2. Le plan d'ajustement structurel	8
3. Les agents économiques du Rwanda	9
B. Le Projet et sa Méthodologie	10
1. Les défis à relever	10
2. L'approche suivie	14
3. Les moyens mis en oeuvre	15
4. La méthodologie du projet	15

IIème Partie : La Méthodologie

46 Fiches d'action

AVANT - PROPOS

La décision de consigner de façon ordonnée, dans une méthodologie, l'ensemble des activités du projet RWA/90/008 d'appui aux Micro-réalisations se justifie à bien des titres.

Ce document peut en effet servir :

- à l'équipe dirigeante du projet pour effectuer une planification des actions futures à partir d'une base solide ;
- au personnel du projet, pour retrouver aisément le pourquoi de chaque action ainsi que des annexes (plan de cours, fiche modèle, etc.) facilitant son travail de préparation ;
- aux autorités du Rwanda, pour analyser et apprécier l'ensemble des actions à entreprendre en vue d'une extension du projet à d'autres préfectures du pays ;
- à des structures de coopération technique internationale désireuses de lancer, dans d'autres pays, un projet analogue.

On a soigneusement précisé, dans le titre du document, qu'il s'agit ici de la méthodologie du projet à la date du 1er janvier 1991. En effet, le projet RWA/90/008 n'a que six mois d'existence et, même s'il a été précédé d'une phase pilote destinée précisément, à tester un certain nombre d'outils, le projet doit encore se poursuivre pendant deux ans. Nul doute que pendant cette période des évolutions et des perfectionnements d'outils se seront produits, et que la méthodologie aura par conséquent évolué. Il faudra sans doute, à ce moment là, apporter au présent document les amendements nécessaires.

Le plan de cet ouvrage est simple. Une première partie situe le projet RWA/90/008 dans son contexte et permet au lecteur de comprendre pourquoi la stratégie du projet est ce qu'elle est. Une grande partie des activités du projet, on le verra, consiste à animer un réseau couvrant l'ensemble du territoire dévolu au projet, et composé d'hommes et de femmes ayant, par ailleurs, d'autres responsabilités. Ceci s'explique par la géographie physique et humaine du Rwanda : relief accidenté, habitat dispersé, on pourrait presque dire

atomisé dans des sites à l'accès difficile, etc. Pour toucher ces artisans perdus au fin fonds "des collines" selon l'expression consacrée, il fallait une approche appropriée et originale : le réseau. C'est pourquoi il n'est pas du tout certain que la méthodologie proposée s'applique en totalité à d'autres configurations nationales; on peut néanmoins espérer qu'une bonne partie de cette méthodologie restera applicable.

La deuxième partie de l'ouvrage propose, selon une classification élaborée à cette fin, 46 fiches d'actions décrivant, à ce jour, toutes les activités du projet. Ces fiches couvrent des sujets aussi divers que la confection de spots publicitaires, l'organisation de séances de sensibilisation destinées à la population active rurale, les cursus des formations en gestion, le suivi des entrepreneurs, etc. Chaque fiche est suivie, le cas échéant, d'annexes techniques en guise d'illustrations.

La classification adoptée pour les fiches part du constat suivant : les interlocuteurs de la cellule technique du projet se répartissent en 5 grandes familles cibles : l'environnement, le réseau d'appui, la population active rurale dans son ensemble, les micro-entrepreneurs appuyés par le projet, et le personnel du projet lui-même.

Par ailleurs, que fait la cellule technique ? Elle sensibilise, elle informe, elle sélectionne, elle structure, elle forme, etc. On a répertorié ainsi 7 types d'action, dont le champ d'application est inclus dans l'une ou l'autre des 5 grandes familles cibles ci-dessus. D'où une classification désormais aisée, chacune des 46 fiches trouvant sa place à l'intérieur d'une case définie par l'intersection d'une "grande famille de cibles" et d'un "type d'action".

Il est possible, voire même probable, que le lecteur trouve cette présentation assez touffue. C'est qu'elle est à l'image des activités de ce projet, multiformes, multicibles, les unes ponctuelles, les autres répétitives, etc. On est ici en présence d'un "système", avec toute la complexité attachée à ce concept. Une lecture attentive des fiches permet à chacun de créer son propre fil directeur. Si l'enchaînement de certaines actions va de soi (identification avant étude technico-économique par exemple), il n'en va pas de même dans d'autres cas : à quel moment du projet établir des documents publicitaires ? Quelle périodicité affecter au suivi des entrepreneurs appuyés ? etc. Seules

les conditions locales permettent d'échafauder un plan général d'action qui leur soit adapté.

La rédaction proprement dite de cet ouvrage est le fruit du travail collectif de la cellule technique du projet, de ses deux principaux responsables, Joseph KURAZIKUBONE, Directeur National, et Christine BOCKSTAL, Conseiller Technique Principal; le consultant extérieur, signataire de cet avant-propos, a surtout eu la tâche d'animer l'équipe pour lui faire donner le meilleur d'elle-même, et de superviser les tâches matérielles.

Nous tenons à remercier ici, Monsieur le Ministre de la Jeunesse et du Mouvement Associatif et Monsieur Michael CHALLONS, Représentant Résident a.i. qui ont bien voulu nous recevoir et nous conseiller dans notre travail. Tous les membres de la cellule technique, du secrétariat aux analystes financiers, en passant par les spécialistes en technologie, la documentaliste et bien entendu le Directeur National et le CTP méritent d'être chaleureusement remerciés, individuellement et collectivement. Ce sont eux qui ont rendu ce travail possible.

Le présent ouvrage est dédié aux artisans dans les collines, ces hommes et ces femmes qui, dans des conditions de précarité difficilement concevables pour le lecteur "du Nord", se battent pour développer leurs entreprises et, ce faisant, pour assurer un avenir meilleur à leur famille et à leur pays.

Kigali, le 20 janvier 1991

Jean Louis BARSACQ

Ière PARTIE

P R E S E N T A T I O N

Le projet a pour objet principal de promouvoir le développement économique des zones rurales par la création et le développement des micro-entreprises rurales non agricoles, génératrices d'emplois surtout pour les jeunes et favorisant l'utilisation des ressources naturelles locales. Ce Projet, d'une durée de 30 mois (juillet 1990 - décembre 1992) a été précédé par une phase-pilote de deux ans environ; il intéressera progressivement 50 % du territoire du pays (6 préfectures sur 10). Le coût total du projet, englobant les contributions du PNUD et du Gouvernement est d'environ 3 millions de dollars des Etats Unis.

A. LE CONTEXTE DU PROJET

1. Une économie difficile

Pays enclavé au relief accidenté, situé en plein coeur de l'Afrique et dont l'économie demeure essentiellement fondée sur l'agriculture, le Rwanda continue à faire face à d'importantes contraintes structurelles à la fois internes et externes qui entravent le développement de son économie.

Une des principales contraintes réside dans la pression démographique et l'accroissement rapide de la population. Elle est estimée à 7,1 millions en 1988 et est à 95 % rurale. La pression sur les terres cultivables est donc très forte. Le taux d'urbanisation est l'un des plus faibles du monde, même si le taux de croissance annuel des villes est élevé (6,6 %).

Cette forte occupation des campagnes se renforce de jour en jour puisque le taux de croissance moyen annuel est de 3,7 %, soit un doublement de population en 19 ans. Cette population est très jeune : les moins de 15 ans sont 46 %, les actifs potentiels (15-64 ans) étant de 53 %. Chaque année, 100.000 jeunes débouchent dans la vie active et la majorité d'entre eux n'ont pas de formation, même de base.

Forte densité de population, forte prédominance d'une économie agricole, forte proportion de jeunes, tels sont donc quelques uns des principaux traits socio-économiques du pays. L'ensemble du système socio-économique manifeste de très fortes contraintes qui se traduisent notamment par un faible revenu moyen annuel par ménage, et par un bas niveau de dépenses monétaires. Dans ces conditions, le marché intérieur reste limité et les échanges peu développés. Ce système socio-économique semble avoir atteint ses limites; une nouvelle configuration doit naître, capable de faire face au défi de l'emploi. Il semble bien que les emplois non agricoles en zone rurale se sont développés et continuent à le faire. L'activité agricole, à elle seule, ne suffisant plus et la capa-

cité d'accueil des rares villes étant très limitée, la seule issue est celle de l'activité non agricole en zone rurale¹.

On trouvera en Annexe 1.1, une courte étude macro-économique précisant les déséquilibres et difficultés actuelles du pays et fournissant quelques données sur certains aspects heureusement plus positifs.

2. Le plan d'Ajustement Structurel

Depuis 1987, le Rwanda est confronté à de sérieuses difficultés économiques et financières du fait principalement des effets combinés de la chute brutale des cours mondiaux du café, principal produit d'exportation, d'une appréciation additionnelle en termes effectifs réels du franc rwandais, de conditions climatiques défavorables et de problèmes structurels.

Pour faire face à ces difficultés, le Gouvernement a décidé de mettre en oeuvre un programme d'ajustement structurel à moyen terme pour la période d'octobre 1990 à septembre 1993.

Les objectifs principaux du plan sont:

- assurer une croissance économique durable ;
- conserver un taux d'inflation modérée ;
- rééquilibrer la balance des paiements ;
- assainir les finances publiques.

Les politiques mises en oeuvre pour atteindre ces¹ objectifs sont énumérées à l'Annexe 1.2.

Il est certain que le plan d'ajustement structurel va accroître dans un premier temps les contraintes pesant sur le développement du projet d'appui aux Micro-réalisations, notamment en matière de crédit, de licences d'importation et de pouvoir d'achat de la clientèle des promoteurs appuyés par le projet. Mais en contrepartie, l'assainissement prévu de l'économie permet d'espérer qu'à

¹ Pour une promotion de l'emploi non-agricole des jeunes en zone rurale au Rwanda
PECTA, Addis-Abeba 1988

moyen terme le projet verra au contraire ses résultats s'améliorer considérablement.

3. Les agents économiques du Rwanda

Le Rwanda, pays enclavé à dominante agricole, possède un nombre restreint d'entreprises industrielles, les plus importantes étant jusqu'en octobre 1990 de statut public. Des exploitations minières jadis sources de devises sont actuellement déficitaires. Les principales exportations du pays sont le café, le thé et le pyrèthre.

Le réseau bancaire est convenablement développé (cf Annexe 1.3) et permet au projet d'organiser sans difficultés matérielles particulières, un système de crédits aux promoteurs qu'il appuie.

"Dans les collines", c'est à dire dans les zones rurales où le projet est implanté, outre une activité agricole traditionnelle existant souvent à un niveau bas de subsistance, on rencontre un très grand nombre d'initiatives de coopérations (ONG civiles ou religieuses, coopérations bi- ou multilatérales etc..) la plupart du temps centrées sur des associations et dont l'impact économique local est loin d'être négligeable compte tenu du faible pouvoir d'achat engendré par l'activité agricole proprement dite.

On considère que les Petites et Moyennes Entreprises (PME) et l'Artisanat constituent des domaines prometteurs en terme d'emploi et d'équilibres économiques fondamentaux; mais la connaissance de ce secteur est encore fragmentaire. Une étude récente² présente une synthèse des informations existantes et propose une démarche d'approfondissement. L'annexe 1.4. reproduit quelques données essentielles concernant l'Artisanat et les micro-réalisations.

² Etudes sur le secteur des Petites et Moyennes industries et de l'Artisanat au Rwanda,

Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat, Kigali, 1989

B. LE PROJET ET SA METHODOLOGIE

1) Les défis à relever

Pour bien comprendre les choix qui ont déterminé la stratégie du projet, il est nécessaire de le resituer dans son cadre national. Comme on l'a vu plus haut, le contexte économique géographique et social impose que soient créées ou confortées au Rwanda, en zone rurales, des activités économiques non-agricoles permettant à certains membres de la population, les jeunes notamment, de gagner leur vie autrement qu'en cultivant une terre de plus en plus morcelée, et ce faisant d'apporter aux populations de leur commune des services jusqu'alors peu développés ou même inexistantes: menuiserie, couture, forge, aliments élaborés, ateliers de mécanique etc...

L'objectif assigné au projet consistait donc à créer les conditions les plus favorables possible pour permettre la création ou la consolidation d'activité de ce type sur un territoire couvrant d'abord quatre, puis six des dix préfectures que compte le Rwanda : soit plus de la moitié du territoire national à l'exclusion des centres urbains.

On consultera utilement, à ce sujet, l'annexe 1.5 : l'implantation géographique du projet.

Territoire étendu, mais habitat très dispersé : Il est courant de devoir parcourir plusieurs dizaines de kilomètres de piste difficile depuis le chef lieu d'une commune pour rencontrer un promoteur...

Par ailleurs, la population active concernée par le projet se caractérise par un niveau faible de qualification, qu'il s'agisse des technologies utilisées ou des pratiques de gestion; l'outillage est, dans la plupart des cas, rudimentaire; les techniques de gestion, inexistantes. Et trop souvent, des coopérations internationales de toute nature ayant mis en pratique au Rwanda le "développement par le don" ont implanté dans la population rurale, les idées les plus fausses sur la rentabilité et l'efficacité des métiers qu'elle exerce, et répandu l'illusion que le cadeau est une composante importante de l'activité économique.

Les trois défis à relever par le projet se nommaient donc:

- dispersion dans "les collines"
- méconnaissance des technologies et des pratiques de gestion
- "mirages et chimères" économiques

Premier défi: La dispersion "dans les collines"

Pour relever ce premier défi, le projet s'est efforcé de mettre sur pied un réseau territorial dont les maillons de base se situent près des utilisateurs, c'est à dire dans chaque commune, voire quand cela est possible dans chaque secteur (une commune comporte généralement une dizaine de secteurs). Ces maillons de base sont soit des encadreurs communaux de la jeunesse engagés par le bourgmestre pour la réalisation d'activités relevant du Ministère de la Jeunesse et du Mouvement Associatif (MIJEUMA), soit des animateurs bénévoles relevant d'autres structures tels que des ONG ou des mouvement associatifs (Jeunesse Agricole Chrétienne par exemple) au niveau communal et dont l'efficacité a pu être appréciée; dans toute la mesure du possible, le réseau national s'appuie aussi sur le bourgmestre de la commune ou sur un de ses adjoints.

Ces différents acteurs ont une mission tout à fait essentielle d' "agents de changement" au sein d'un milieu traditionnellement stable ou l'innovation technologique et économique n'a jusqu'alors pratiquement pas pénétré. C'est sur eux que le projet va s'appuyer pour provoquer le changement, c'est-à-dire pour :

- d'une part, faire savoir à l'ensemble de la population d'une commune qu'il existe des moyens pour démarrer ou consolider une activité artisanale non agricole rentable, et que ces moyens sont à leur portée (formation, crédit bancaire, appui individualisé) moyennant des conditions précises.
- d'autre part, détecter dans la population ainsi sensibilisée les personnes les plus susceptibles de réussir à rendre leur activité rentable, c'est-à-dire des "entrepreneurs".
- ultérieurement, après une formation adéquate, ces "agents de changement" contribueront également au suivi des actions engagées en conseil-

lant individuellement les promoteurs de leur commune dans la gestion de leur micro-réalisation.

Mais le réseau comporte aussi des maillons à responsabilité territoriale plus étendue et, notamment, les préfets et/ou les responsables hiérarchiques des ONG ou Mouvements Associatifs; eux aussi doivent être également informés, sensibilisés, motivés voire même formés pour qu'à leur tour ils entretiennent, dans leur organisation, une attitude positive et active vis-à-vis du projet.

On voit donc progressivement s'instaurer dans les zones territoriales concernées par le projet, un véritable réseau, structuré et souple à la fois. Son "animation", au sens le plus élevé du terme, est une des fonctions essentielles du projet.

Deuxième défi: La méconnaissance des technologies et pratiques de gestion

Intelligent et travailleur, l'artisan rural rwandais est fortement handicapé par l'absence d'opportunités et de moyens pour s'instruire et pour se perfectionner. L'exiguïté de ses moyens financiers l'empêche souvent d'acquérir les outils de base de son métier: soufflet de forgeron, rabot de menuisier, machine à coudre de tailleur, etc..

La motorisation de l'outillage est l'exception, compte tenu du réseau électrique existant; le transport des matières premières et des produits fabriqués est souvent réalisé de façon archaïque, sauf pour les artisans installés sur les axes routiers principaux. L'artisan pratique donc le plus souvent son métier de façon élémentaire et son niveau actuel de connaissances, tant techniques qu'en gestion, reflète bien l'isolement dans lequel il l'exerce. Fort heureusement, il a souvent reçu une instruction scolaire de niveau convenable, et sait par conséquent lire et écrire dans sa langue maternelle, le Kinyarwanda, et sait bien entendu compter.

Plutôt que d'organiser a priori des sessions de formation destinées à un public indifférencié de promoteurs ruraux cherchant à créer ou à consolider leurs micro-entreprises, la stratégie adoptée par le projet a consisté à concentrer les efforts sur les promoteurs ruraux qui seraient :

- désireux de contracter un emprunt pour créer ou développer leurs activités
- jugés capables de gérer leurs micro-entreprises de façon à dégager une marge d'autofinancement suffisante pour rembourser l'emprunt et développer l'entreprise.

De ceci découle la nécessité :

- a) d'identifier d'abord les promoteurs ruraux répondant aux critères ci-dessus
- b) de leur fournir un appui technique préalable et individualisé dans le processus de demande de prêt (élaboration d'un dossier d'emprunt, démarches administratives, formations jugées nécessaires à ce stade, classification etc...)
- c) de donner aux promoteurs, une fois leur prêt obtenu, un soutien prolongé multiforme (formation collective et individuelle, suivi, appui administratif etc...) pour une amélioration graduelle et permanente de la gestion et du fonctionnement technique de leurs entreprises.

Troisième défi: Les "mirages et chimères" économiques

Sans vouloir alimenter la controverse bien connue des économistes du développement sur l'opportunité et les effets pervers des dons aux pays les plus démunis, force est de constater qu'au Rwanda, en zones rurales, une telle politique existe au niveau micro-économique et qu'elle est pratiquée de façon tout à fait ouverte et officielle par une grande variété d'interlocuteurs : ONG, Coopérations bilatérales, Organismes Caritatifs bien entendu; le Gouvernement lui aussi dispose de fonds tels que les "Dons du Président". Si, au plan social, une telle politique est tout à fait souhaitable pour aider les plus démunis dans leur lutte quotidienne contre les effets de la misère et, dans les cas les plus extrêmes, de la famine, il n'est pas certain qu'en matière économique elle constitue une incitation à pratiquer une activité rentable et à la développer.

Telle coopération bilatérale qui offre (exemple réel) à de futurs menuisiers des collines leur fonds d'outillage et leur première dotation en matériaux (planches et clous) crée probablement l'illusion que le renouvellement de ces apports initiaux n'a pas besoin d'être financé à court terme (matériaux) ou à moyen

terme (outillage), puisqu'un autre "bienfaiteur" prendra le jour venu le relais du premier...

Le projet PNUD/Gouvernement rwandais/BIT d'appui aux Micro-réalisations a adopté dès l'origine une politique totalement opposée en choisissant de n'appuyer que des promoteurs acceptant de jouer le jeu économique en vraie grandeur avec tout ce que cela implique de rigueur et parfois même, de contraintes; mais avec, en contrepartie, l'assurance qu'à terme ces promoteurs et un jour, on peut l'espérer, les zones rurales toutes entières domineront les outils de la véritable indépendance économique, qui est la clé de l'indépendance pour un pays comme le Rwanda.

Afin de faciliter l'accès au crédit - et donc à l'appui du projet - aux plus petites des micro-entreprises, le projet a créé un fonds de crédit hors circuit bancaire, baptisé "Fonds Coup de Pouce" qui prête, sur une durée d'au maximum un an, des sommes limitées à 70.000 Francs Rwandais, c'est à dire à environ 600 USD. Les micro-entreprises plus importantes sont orientées vers le circuit bancaire du pays et, plus précisément, vers la Banque Rwandaise de Développement, avec laquelle le projet a passé des protocoles précis d'accord. Les prêts accordés par la B.R.D. ont une durée maximale de 5 ans.

Le montant minimum de ce prêt est de l'ordre de 600 US \$; le prêt peut atteindre, dans les cas exceptionnels une somme de l'ordre de 25.000 US \$. A ce jour, la moyenne des prêts consentis par la B.R.D. se situe aux alentours de 3.000 US \$.

2. L'approche suivie

L'approche suivie pour mener à bien le projet découle naturellement de ce qui vient d'être dit. Pour faire face aux problèmes soulevés par la dispersion territoriale du monde rural rwandais, le projet va mettre sur pied et animer un réseau chargé de la détection, et ultérieurement de l'appui aux promoteurs. Pour combattre les chimères économiques, le réseau va pratiquer une pédagogie de l'action centrée sur l'efficacité, la rentabilité et le développement de l'entreprise, où la "vérité des coûts" sera le moyen privilégié pour accéder à l'indé-

pendance économique. L'accès au crédit, avec ses exigences de rigueur, sera le point de passage obligé pour tous les promoteurs ruraux du projet.

Enfin, pour résoudre les défis du faible niveau technologique et de gestion des promoteurs, le réseau organisera un système complexe d'assistance-formation-suivi permettant de doter les promoteurs ruraux des connaissances et pratiques indispensables au bon fonctionnement de leur entreprise dans toutes ses dimensions: fabrication, organisation d'atelier, gestion de stocks, approvisionnement comptable.

3. Les moyens mis en oeuvre

Les moyens mis en oeuvre pour réaliser le projet sont, essentiellement des moyens humains. S'y ajoutent les montants financiers nécessaires pour octroyer, via essentiellement le système bancaire, des prêts aux artisans appuyés, soit environ 500.000 US \$ à ce jour. S'y ajoutent également les moyens matériels habituels : véhicules tout terrain, en particulier; matériel de bureau.

Les moyens humains sont financés, les uns par la coopération multilatérale (PNUD), les autres par le Gouvernement du Rwanda. Ils sont mis en oeuvre par le Bureau International du Travail, agence d'exécution du projet.

Ces moyens humains s'articulent conformément à l'organigramme de la page suivante.

4. La méthodologie du projet

Cette méthodologie se présente en 2 volumes. Le premier comprend la présentation ainsi que les fiches méthodologiques.

Les annexes concernant la présentation (1ère partie) ainsi que toutes les annexes techniques des fiches (2ème partie) se trouvent rassemblée dans le 2ème volume. La méthodologie du projet constitue l'essentiel de ce document (Volume I, 2ème partie).

Elle consiste à décrire systématiquement chacune des 46 activités - ou actions - du projet et à classer ces actions à l'intérieur d'un cadre cohérent. Ce cadre reclasse toutes les actions en fonction de deux paramètres :

- l'objet (ou cible) de l'action
- la caractéristique principale de l'action

Le tableau ci-après énumère les 5 grandes cibles et les 7 caractéristiques principales.

CARACTERISTIQUES PRINCIPALES

GRANDES CIBLES

-
1. Sensibiliser/informer
 2. Détecter
 3. Sélectionner
 4. Structurer
 5. Assister
 6. Former
 7. Suivre

-
- A. Environnement
 - B. Cellule technique du projet
 - C. Réseau d'appui
 - D. Population active rurale
 - E. Micro-entrepreneurs appuyés
par le projet

Cette classification a permis de caractériser chacune des 46 actions dont le projet est responsable. Ainsi l'action de "créer la cohésion de l'équipe du projet" est considérée comme une action de structuration (repère 4) au sein de la cellule technique du projet (repère B). C'est une action de type B4. Autre exemple : l'action de "formation en technologies" des micro-entrepreneurs consiste à former (repère 6) les micro-entreprises appuyées (repère E). C'est une action de type E6. Toutes ces actions ont été répertoriées dans un tableau synoptique à double entrée figurant en tête de la IIème partie de ce document.

Cette deuxième partie comporte 46 fiches du même modèle, à raison d'une fiche par action. Chaque fiche possède s'il y a lieu des annexes techniques (cursus de formation, exemple de fiche de suivi, correspondance, protocole d'accord, etc.), rassemblées dans le Volume II.

Pour chaque fiche, on trouve les renseignements suivants :

- la cible de l'action
- l'objectif de l'action
- les circonstances de temps et lieu

- les responsables de l'action
- une détection des modalités de l'action, parfois précédée d'une présentation générale
- une description des difficultés et/ou alternatives envisageables
- la liste des annexes éventuelles.

V o l u m e I

IIIème Partie

M E T H O D O L O G I E

Ministère de la Jeunesse et du
Mouvement Associatif
MIJEUMA

CTP - BIT
Co-responsable du
Projet
Gestion du Projet
Système bancaire

DIRECTEUR NATIONAL
MIJEUMA
Co-responsable
Activités de ter-
rain (réseaux)

ANALYSTES FINAN-
CIERS
2 Experts Nationaux
(BIT)
2 Analystes fin.
adjoints (MIJEUMA)
ETUDES DE FAISABI-
LITE

AGRO-ALIMENTAIRE
1 Expert National
(BIT)
1 Nutritionniste
(MIJEUMA)
RECHERCHE + PROMO-
TION EN AGRO-
ALIMENTAIRE

ADMINISTRATION
1 Assistant Admin.
1 Secrétaire
2 Chauffeurs
1 Planton

TRAVAIL DU CUIR
1 VNU - Recherche
et promotion en
artisanat du cuir

DOCUMENTALISTE
MIJEUMA
Tenue de documents
Information

RESEAU NATIONAL

Antennes préfectorales

BUTARE
2 animateurs
MIJEUMA

KIBUNGO
2 animateurs
MIJEUMA

RUHENGARI
2 animateurs
MIJEUMA

KIBUYE
2 animateurs
MIJEUMA

COMMUNES

Dans environ 40 communes, une équipe constituée de 3 à 6 personnes :
encadreurs communaux (MIJEUMA) et/ou animateurs bénévoles (provenant en
particulier d'ONG civiles ou religieuses, de mouvements associatifs de
jeunes, etc.)

- Fixer le prix et le nombre d'exemplaires à tirer
- Contacter différentes imprimeries pour pouvoir comparer les prix. Le prix varie fortement selon la quantité : plus le nombre est élevé, plus le prix est réduit.
- sélectionner l'imprimerie

2.2. Deuxième phase : imprimerie

Contacter les techniciens pour discuter du travail à exécuter :

- examen du modèle du dépliant
- choix du caractère d'imprimerie
- choix des couleurs
- déterminer la durée du travail

3. Distribution

A toute personne souhaitant disposer des informations sur le projet. La distribution est faite d'une part par les membres de la cellule technique, d'autre part par les animateurs du projet. Un fichier de destinataires des documents publicitaires est en projet.

Difficultés

Lenteur des imprimeries

Beaucoup de déplacements pour contacter les imprimeries (beaucoup de va-et-vient pour faire les corrections, les ajustements de textes ...).

Annexes éventuelles
à consulter

ASSISTANT/ANIMATEUR	1. Emission de spots publicitaires 2. Présentation vidéo du projet 3. Documents publicitaires 4. Sensibilisation de personnalités 5. Contacts institutionnels 6. Foires		1. Emission radio "Chronique de la jeune 2. Publication d'une revue 3. Documentation générale	1. Réunions collectives au niveau du secteur	E1
LECTEUR	A2 1. Recherche de bailleurs de fonds 2. Recherche de fournisseurs et de technologies 3. Recherche/développement	B2	C2 1. Contacts avec les responsables à haut niveau dans le réseau 2. Première rencontre avec les agents changement	D2 1. Repérage des promoteurs potentiels	E2 1. Etude technico-économique
LECTEUR	A3 1. Sélection de banques 2. Sélection de partenaires	B3 1. Recrutement des membres de la cellule	C3 Sélection des agents de changement	D3 1. Identification des promoteurs potentiels	E3 Sélection des dossiers financiers
LECTEUR	A4 1. Participation à des réunions nationales et internationales 2. Participation à d'autres projets 3. Rédactions d'études pour des tiers 4. Mise en place des systèmes de financement	B4 1. Créer la cohésion de l'équipe 2. Rédaction d'une méthodologie	C4 1. Animation du réseau 2. Analyse des motivations des membres du réseau	D4	E4 1. Echanges entre micro-entreprises 2. Rapprochement d'artisans à intérêts complémentaires
ASSISTANT	A5	B5	C5 1. Documents de synthèse communi- cations	D5 1. Réorientation de certaines fiches de répertoire vers d'autres structures d'appui	E5 1. Assistance directe au cours de l'étu- de technico-économique 2. Appui technologique 3. Appui vis-à-vis de l'administration
ASSISTANT	A6	B6 1. Formation aux techniques de gestion 2. Voyage d'études	C6 1. Formation des agents de changement à la détection 2. Formation des agents de changement au suivi des micro-entreprises	D6	E6 1. Formation en gestion et marketing 2. Formation en techniques de produc- tion
VICE	A7	B7	C7	D7	E7 1. Suivi diagnostic 2. Production de matériel pédagogique

TABEAU SYNOPSIS DES ACTIONS DU PROJET

SENSIBILISER/INFORMER

.....> ENVIRONNEMENT

Cible

Population active rurale

Objectif

Faire connaître le projet, ses objectifs et actions
Provoquer des demandes d'information

Temps

Une émission répétée 3 fois par jour pendant 15 jours

Lieu

Radio Rwanda

Responsables

Cellule technique - Documentaliste

Action :

Emission des spots publicitaires

Modalités

Les spots sont conçus en langue nationale, la seule comprise par toute la population.

La démarche générale est la suivante :

1. Collecte de documents contenant les informations à diffuser par la cellule technique
2. Sélection des informations utiles et détermination des objectifs par la cellule technique
3. Sélection des personnes capables de produire des spots
4. Conception des spots : composition libre par la personne compétente. La conception doit cadrer avec les objectifs définis et doit se baser sur la documentation fournie
5. Production : Elle est laissée à la personne compétente. Puisque c'est un technicien, il s'occupe de tout, du côté technique et matériel.
6. Approbation par la cellule technique : la cellule technique se réunit avec le technicien pour discuter des spots produits. La cellule technique vérifie si le message à transmettre est correct. Ce spot doit être bref, captivant et incitatif.

.../.

Annexes éventuelles
à consulter :

	7. Modalités de diffusion par la cellule technique : . programme de diffusion . la durée et les moments de la diffusion La cellule technique a décidé de diffuser 3 fois par jour après le journal parlé en langue nationale, moment où les gens sont nombreux à l'écoute. 8. Diffusion Contacteur la radio et discuter de la diffusion
<u>Difficultés</u>	Prix relativement élevé pour la production des spots mais déjà accepté par d'autres projets de coopération.
<u>Actions</u>	Beaucoup de lettres de demande d'appui Beaucoup d'appels téléphoniques Beaucoup de visites au bureau
<u>Annexes éventuelles à consulter</u>	

SENSIBILISER/INFORMER

.....>

ENVIRONNEMENT

Cible	Public national et international
Objectif	Faire connaître le projet Formation des agents du projet
Temps	Au cours de la première année du projet
Lieu	Sur le terrain et à Kigali
Responsables	Directeur National & CTP avec l'appui d'un spécialiste dans ce domaine

Action : Présentation vidéo du projet

Modalités	Dans le but : 1) d'informer un public aussi large que divers des objectifs et activité du projet 2) de disposer de matériel pour une pédagogie active; la cellule technique produira des films et clips vidéo de durées différentes suivant les thèmes abordés et le public visé. <u>Information</u> - un clip vidéo de 5 à 8 minutes présentant de façon vivante et imagée les objectifs et activités du projet tant à Kigali que sur le terrain. Ce clip est destiné à être présenté au cours de réunions sur les PME, aux bailleurs de fonds, ... - un film vidéo (20') ayant les mêmes objectifs que le clip vidéo, mais de façon plus détaillée. <u>Formation</u> Des films vidéo réalisés pour la "formation" des : - micro-entrepreneurs sur les thèmes de gestion et techniques de production - agents du réseau et des animateurs sur le repérage, suivi des entreprises, sur les activités du projet dans d'autres préfectures, etc.
Difficultés	Suivant le public cible, arrivé à produire un film "accrocheur" et répondant aux attentes avec les moyens et techniques disponibles et à un coût acceptable.
Annexes éventuelles à consulter :	

SENSIBILISER/INFORMER

.....▶

ENVIRONNEMENT

Cible	Population active rurale
Objectif	Sensibiliser et informer sur le projet . la population en général . les structures pouvant influencer sur la vie du projet
Temps	Fréquence encore indéterminée
Lieu :	A Kigali
Responsables	Cellule technique

Action :

Documents publicitaires

Modalités	A ce jour, un dépliant (cf annexe A 1 (3) a) a été réalisé et d'autres documents sont en projet ou en préparation (calendriers, étiquettes, autocollants, etc.). Les étapes de réalisations d'un dépliant sont les suivantes : 1. <u>Conception</u> Contenu du dépliant 2. <u>Exécution</u> 2.1. Première phase : par la cellule technique - Composition du texte . choisir les informations à publier dans le dépliant. Ces informations doivent être brèves et complètes. . premier montage sur ordinateur (traitement de texte) : ce montage permet à la cellule technique d'avoir une idée plus précise du modèle, du format et des caractères à utiliser. . réunion de la cellule technique : pour commentaires, modifications et approbation du dépliant. - Format et modèle - Collecte de plusieurs dépliants édités par d'autres organismes pour aider à faire un choix et à déterminer le format, le modèle, le grammage du papier à utiliser, les couleurs, dessins, etc. .../.
Annexes éventuelles à consulter :	Annexe A 1 (3) a : Dépliant publicitaire

SENSIBILISER/INFORMER

ENVIRONNEMENT

Cible	Autorités nationales au niveau des ministères, responsables du PNUD et des agences d'exécution
Objectif	Amener les personnes "cibles" à s'intéresser et appuyer les activités du projet dans leur domaine
Temps	Dès le démarrage du projet A la création du réseau
Lieu :	Aux divers lieux de travail des personnes "cibles" et sur le terrain
Responsables	CTP et Directeur National

Action :

Sensibilisation de personnalités

Modalités	- Entretiens suscités par les responsables du projet et concrétisés par leur visite au bureau de l'intéressé. Au niveau des ministères, les rendez-vous se prennent directement avec le Secrétaire Général ou le Directeur Général, plus rarement avec le Ministre. Les Ministères du Plan, de l'artisanat, de l'économie et du commerce, des finances, de l'agriculture, etc. ont été contactés et le projet y maintient des contacts réguliers suivant ses besoins et ceux des entrepreneurs appuyés. Les préfets sont personnellement et régulièrement informés des activités du projet dans leur préfecture. - Des visites de terrain, dans les micro-entreprises appuyées par le projet, sont régulièrement organisées au profit des autorités nationales et des responsables PNUD et agences d'exécution en mission au Rwanda.
<u>Difficultés et alternatives</u>	Il est important de maîtriser la couverture par la presse et la radio des événements créés par les rencontres avec les personnalités et par les visites de personnalités sur le terrain.
Annexes éventuelles à consulter :	

SENSIBILISER/INFORMER

.....▶

ENVIRONNEMENT

Cible	Organismes parastataux, de coopération, ONG, Associations, etc.
Objectif	Susciter leur intérêt et obtenir leur collaboration
Temps	Dès le démarrage du projet
Lieu	
Responsables	CTP et Directeur National

Action :

Contacts institutionnels

Modalités

Des contacts réguliers sont maintenus entre le projet et les organismes énumérés ci-après dans le but :

- 1) de les sensibiliser aux activités du projet
- 2) de leur permettre d'inclure le principe de collaboration du projet dans la programmation de leurs activités

Banque Nationale du Rwanda (BNR) :

Procédures financières, licences d'importation

Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda (CCIR) :

Echanges d'informations sur les possibilités d'exportation, etc.

Office Rwandais d'Information (ORINFOR) :

- participation aux émissions radio

- capter l'intérêt des journalistes afin qu'ils consacrent des articles aux micro-entreprises rurales

Office Rwandais du Tourisme et des Parcs Nationaux (ORTPN) :

Les sensibiliser aux produits proposés par les entreprises; consommation dans les hôtels ou à proposer aux touristes (apéritif à base d'ananas, objet en feuille de bananier, etc.)

Organismes non gouvernementaux (ONG) et associations :

Echanges sur les activités concrètes, réalisées par les organismes de volontariat, religieux, d'appui au monde rural, de recherches technologiques, etc.

Les coopérations bi- et multilatérales :

Echanges d'idées, recherche de financement alternatifs, etc.

.../.

Annexes éventuelles
à consulter :

Annexe A 1 (5) a : Article paru et ses conséquences

L'essentiel de cette activité de sensibilisation s'effectue par le biais de contacts réguliers.

Néanmoins, il est souhaitable de faire parvenir régulièrement des nouvelles écrites sur le projet à ces divers interlocuteurs : lettre d'information, brochures, revue, vœux, "flash" sur une information importante, etc. A cette fin, la tenue à jour d'un fichier spécialisé s'avère indispensable (Coordonnées des organismes et noms des principaux responsables)

SENSIBILISER/INFORMER

.....>

ENVIRONNEMENT

Cible	Visiteurs des foires commerciales, nationales et internationales
Objectif	Faire connaître les produits des entrepreneurs, susciter des commandes et, indirectement, faire connaître le projet
Temps	Variable
Lieu	Variable
Responsables	Cellule technique

Action :

Participation aux foires

Modalités	Dans le souci de faire la promotion des produits des entrepreneurs et de se faire connaître, le projet aide les entrepreneurs à participer aux foires. Le projet prend en charge une partie des dépenses entraînées par la foire mais l'entrepreneur doit aussi se sentir responsable de l'affaire et contribue par exemple en finançant lui-même ses frais de transport. Pour organiser la participation à une foire, le projet va : - contacter les organisateurs pour s'informer sur la date et le lieu ; - planifier le transport des articles, le logement et la nourriture ; - préparer les stands pour une meilleure présentation ; - participer, pendant l'exposition à la vente des produits et aux prises de commandes. Les réactions de la population à l'occasion d'une foire sont positives : - des gens contactent le projet pour passer des commandes de produits fabriqués par les entrepreneurs ; - les artisans reçoivent des invitations pour des réunions et foires ultérieures ; - la foire est une occasion de faire connaître le projet. En effet, des promoteurs potentiels contactent le projet après en avoir pris connaissance à la foire, et posent leur candidature pour être intégré au projet.
Difficultés	Les dates des foires sont trop souvent communiquées tardivement. Le projet ne reçoit pas encore directement les invitations pour participer aux foires organisées en dehors du pays.
Annexes éventuelles à consulter :	

DETECTER

.....>

ENVIRONNEMENT

Cible	Tous les bailleurs de fonds potentiels
Objectif	Accroître l'ampleur du projet en obtenant des concours financiers complémentaires
Temps	Activité continue qui s'intensifie la dernière année du projet
Lieu	Auprès des représentants des bailleurs de fonds à Kigali
Responsables	Directeur National, CTP

Action :

Recherche de bailleurs de fonds

Modalités	Suite aux contacts institutionnels menés dans le cadre de la sensibilisation (cf A 1 (5)), les bailleurs de fonds profitent des missions ponctuelles de leurs experts et consultants sur le terrain pour reprendre contact avec le projet. Si les 2 parties confirment leur intérêt, des discussions sont entamées pour définir un cadre de collaboration, par exemple : - Un projet de vulgarisation agricole souhaite consacrer une partie de son financement à l'appui aux micro-entreprises dans sa zone d'action mais ne possède pas les compétences techniques nécessaires. Un accord entre son bailleur de fonds et le projet "Appui aux micro-réalisations" aboutit au financement total ou partiel des activités du projet dans cette région. - Le projet propose à un bailleur de fonds détecté un schéma de document de projet d'appui aux entreprises combinant les priorités du bailleur et celles du projet. Ce peut être le cas du volet "entreprises" d'un projet de développement intégré de toute une région d'un pays.
<u>Difficultés et alternatives</u>	Il faut veiller, au fur et à mesure que le projet reçoit des concours financiers supplémentaires, à ce que sa cellule technique s'accroisse en conséquence pour faire face à ses nouvelles missions, tant en ce qui concerne les experts de la coopération internationale que les nationaux affectés au projet par le Gouvernement.
Annexes éventuelles à consulter :	

DETECTER

.....▶

ENVIRONNEMENT

Cible	Fournisseurs et détenteurs de technologies
Objectif	Procurer aux promoteurs les moyens de leur production
Temps	A déterminer cas par cas
Lieu	A déterminer cas par cas
Responsables	Spécialistes en technologie, notamment agro-alimentaire

Action :

Recherche de fournisseurs et de technologies

Modalités

La recherche de fournisseurs et des technologies de fabrication suppose qu'on ait une idée précise du produit. Le processus chronologique général est le suivant :

1. Définition claire du produit
2. Définition et quantification des matières premières nécessaires
3. Elaboration d'un flow sheet de production et définition corrélative du matériel de production
4. Recherche d'identification de fournisseurs du matériel de production
 - a) Dans les cas d'un produit entièrement nouveau, on se procurera d'abord un matériel expérimental de dimensions réduites permettant la mise au point du procédé - Après mise au point du procédé, on recherchera un matériel approprié à la production envisagée
 - b) Lorsque le produit est connu, on recherche d'une part des fournisseurs de matériel, d'autres part si nécessaire, des fournisseurs de procédés, souvent détenteurs de brevets.
5. Définitions de l'emballage du produit (bouteilles par exemple) et recherche de fournisseurs
6. Définition des accessoires (étiquettes par exemple) et recherche de fournisseurs

.../.

Annexes éventuelles
à consulter :

Annexe A 2 (2) a : Diverses pièces administratives de commande de matériel

Difficultés et
alternatives

- 1) La plupart des difficultés surgissent au moment de la recherche des crédits auprès des banques et de l'obtention des licences d'importation. Il faut bien sensibiliser ses interlocuteurs sur l'importance des démarches entreprises. Pour les petites entreprises, l'obtention de régime exceptionnels (exemption des taxes, autorisations prioritaires, etc.) contribue à l'allègement de ces difficultés.
- 2) Une autre difficulté surgit au moment du choix d'un emballage approprié pour la commercialisation du produit. Il arrive souvent qu'on ne trouve pas cet emballage sur place; on doit alors procéder à son importation après en avoir identifié le fournisseur. Il sera parfois nécessaire lorsque le fournisseur est très éloigné, de passer par le circuit des banques. Dans ce cas l'attribution de régimes exceptionnels peut alléger les difficultés.

Si le fournisseur n'est pas trop éloigné, un contact oral ou par courrier suffit pour se procurer l'emballage souhaité.

Une alternative assez hasardeuse en matière d'emballage est de procéder au système de consignation des emballages pour procéder à leur récupération.

Annexes éventuelles
à consulter

DETECTER

.....▶

ENVIRONNEMENT

Cible	Innovation technologique
Objectif	Découvrir et mettre au point des procédés de fabrication appropriés aux conditions locales
Temps	
Lieu	Laboratoire du projet, ou dans les entreprises concernées
Responsables	Spécialistes en technologie du projet, notamment agro-alimentaire

Action :

Recherche/Développement

Modalités	La découverte, l'amélioration et la mise au point de procédés de fabrication appropriés aux conditions locales est une fonction importante du projet. A ce jour, des procédés ont été mis au point par le projet pour la fabrication de : - vin d'ananas (produit titrant 14° d'alcool et dont le goût est très proche de celui du vin de Porto) ; - ketch-up sauce (au prix de vente inférieur de moitié à celui des produits importés) ; - lait de soja (haute teneur en protéine; goût agréable très proche de celui du lait sémi-écrémé; mêmes problèmes de conservation que le lait ordinaire) ; ainsi que de produits en cuir (chaussures, sacs, ceinture, etc.) bon marché, de bonne qualité et de présentation soignée. Souvent, les moyens propres du projet (petit laboratoire agro-alimentaire; atelier simplifié de travail du cuir) permettent aux spécialistes de la cellule technique de mener à bien leur recherche sans appui extérieur. Dans certains cas, l'appel à l'extérieur peut s'avérer nécessaire.
Annexes éventuelles à consulter :	Annexe A 2 (3) a : Fiche technique de fabrication de lait de soja

SELECTIONNER

.....▶

ENVIRONNEMENT

Cible	Toutes les banques du Rwanda
Objectif	Aboutir à un accord avec la Banque la plus apte à financer les micro-entreprises
Temps	Démarrage du projet
Lieu	Au siège des banques
Responsables	CTP/BIT/PNUD

Action :

Sélection de banques

Modalités	Le projet possède un fonds d'intervention lui permettant de faciliter l'accès au crédit aux micro-entreprises rurales. Au vu de l'importance de ce fonds et afin d'habituer la population rurale aux relations avec le système bancaire, la cellule technique a décidé de sélectionner une banque pour gérer ce fonds sur base d'un protocole d'accord à établir entre cette banque et le projet. Les systèmes de fonctionnement des banques locales ont été passé en revue pour aboutir à une première sélection de 2 banques, l'une étant une banque de développement l'autre appartenant au système des caisses populaires. Des contacts personnels approfondis ont eu lieu entre les différents responsables de ces banques et ceux du projet, conseillé dans la mesure du possible par un représentant (fonctionnaire, conseiller régional) du BIT. Les éléments suivants ont été pris en considération pour la sélection définitive : - intérêt de la banque pour financer les entreprises rurales; cet intérêt peut émaner de son mandat, des dirigeants, d'une nouvelle politique d'ouverture vers le monde rural décidée par le gouvernement, etc. - souplesse et ouverture d'esprit afin de concilier les exigences du banquier et les objectifs du projet ; - disponibilité d'un "homologue" au sein de la banque qui a pour responsabilité l'étude des dossiers présentés par le projet, la participation aux réunions du comité de décision, etc. En bref, c'est à la fois l'interlocuteur privilégié du projet dans ses contacts avec la banque et le représentant du projet au sein de la banque. .../.
Annexes éventuelles à consulter :	Annexe A 3 (1) a : Protocole d'accord avec la B.R.D. (phase pilote) Annexe A 3 (1) b : Projet de protocole d'accord (phase principale)

Difficultés
alternatives

Une certaine période de mise en observation des banques sectionnées "au premier tour" est indispensable avant le choix définitif afin de mieux déterminer ses points forts, de connaître le point de vue de ses clients et des projets ayant déjà passé des protocoles d'accord avec cette banque, etc.

Annexes éventuelles
à consulter

SELECTIONNER

.....▶

ENVIRONNEMENT

Cible	ONG, Coopérations techniques, Ministères
Objectif	S'assurer de l'appui de toute personne ou organisme pouvant aider le projet à atteindre son objectif d'appui aux micro-entreprises
Temps	Dès le démarrage du projet
Lieu :	Au Rwanda (tous le pays)
Responsables	Cellule technique, y inclus les animateurs

Action :

Sélection des partenaires

Modalités

Les partenaires, après avoir été sensibilisés, sont sélectionnés en fonction de leur contribution potentielle aux diverses activités du projet. Les partenaires actuels du projet sont principalement :

- les services techniques des ministères ayant des contacts avec les petites entreprises ;
- des ONG rwandaises s'occupant de formation (INADES), d'appui aux entreprises féminines (DUTERIMBERE), d'appui aux intergroupements (DUHAMIC), de technologies adaptées (ITARA), ...
- des ONG religieuses dans le cadre de la mise sur pied du réseau ;
- des ONG internationales pouvant appuyer les micro-entreprises rurales soit en leur passant des commandes souvent importantes (ONG pour l'amélioration de l'habitat et des conditions de vie en zone rurale) ou en les aidant au niveau technique (volontaires français, canadien, etc) ;
- les coopérations bilatérales et multilatérales ayant en exécution ou en prévision des projets similaires ou complémentaires ;
- les entreprises pouvant former ou perfectionner des artisans ruraux en techniques de production ;
- les organismes s'occupant d'importation-exportation des produits.

Annexes éventuelles
à consulter :

STRUCTURER

.....>

ENVIRONNEMENT

Cible	Agents de la cellule technique et promoteurs
Objectif	Posséder une meilleure information sur les activités concernant les micro-entreprises au Rwanda, en Afrique et ailleurs
Temps	Activité ponctuelle
Lieu	A l'endroit où sont organisées les réunions
Responsables	CTP et Directeur

Action : Participation à des réunions nationales et internationales

Modalités	Un agent de la cellule technique participe systématiquement aux réunions nationales touchant de près ou de loin "la micro-entreprise". Ces réunions vont du "rassemblement de tous les intervenants dans le secteur productif" aux réunions techniques concernant "l'impact du programme d'ajustement structurel" en passant par "les politiques de crédit" ou les réunions des comités exécutifs au niveau des préfectures ou communes. Le projet a également animé une réunion des bailleurs de fonds. Il est intéressant que le projet soit reconnu comme un partenaire compétent car cela multiplie les occasions d'échanges et de collecte d'informations dont le bénéfice retombe directement ou indirectement sur les micro-entreprises appuyées. La cellule technique recherche également les occasions de participer aux réunions internationales. Les invitations devraient se multiplier au fur et à mesure que les activités du projet sont reconnues au delà de la sous région.
Difficultés	- A ce niveau, le projet reçoit plus souvent des courriers émanant des ministères ou projets en Afrique sous forme de demande d'information écrite que d'invitation à des réunions dans les pays concernés. - Problème de financement des participations aux réunions internationales - Problème éventuel de langue
Annexes éventuelles à consulter :	Annexe A 4 (1) a : Invitation à une journée d'information et de réflexion sur l'artisanat et les PMI

STRUCTURER

.....>

ENVIRONNEMENT

Cible

Autres projets appuyant ou souhaitant appuyer les micro-entreprises

Objectif

Renforcer l'image de marque du projet "Micro-réalisations"
Renforcer les compétences techniques des autres projets

Temps

Activités déclenchées par la demande des projets et bailleurs de fonds

Lieu :

Au Rwanda

Responsables

Cellule technique

Action :

Participation à d'autres projets

Modalités

A la suite des actions de sensibilisation entreprises par le projet micro-réalisations, les coopérations bilatérales ou multilatérales concernées par ce secteur recontactent le projet en vue d'obtenir sa participation à leurs activités.

Cette collaboration peut prendre la forme d'une participation bénévole sous forme de formation ou de perfectionnement par la cellule technique des techniciens de ces projets ou ONG. Par exemple, les formations organisées pour l'ONG DUTERIMBERE (entreprises féminines), pour le Bureau Episcopal de Développement en analyse de projet, la participation, sous forme d'animation, à des réunions organisées par des bailleurs de fonds bilatéraux et destinées aux cadres de l'administration, etc.

Une collaboration étroite existe avec le service d'appui aux PME (SERDI) du Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat (MINIMART) par la réalisation d'études de faisabilité communes et accord concernant l'assistance-conseil future aux entrepreneurs.

Le projet micro-réalisations a également conclu, sur leur demande, un accord de participation aux activités d'un projet de vulgarisation agricole. Ces activités spécifiques du projet micro-réalisations sont financées par un des bailleurs de fonds du projet de vulgarisation.

Un autre volet du même type est en cours d'élaboration pour une région du pays où le projet n'intervient pas encore et qui est déjà encadrée par un vaste projet de développement intégré.

Annexes éventuelles
à consulter :

Annexe A 4 (2) a : Lettres de demandes d'appui pour la formation émanant d'organismes de coopération et ONG

STRUCTURER

.....▶

ENVIRONNEMENT

Cible	Bailleurs de fonds, coopérations bi- ou multilatérales, Ministères, etc.
Objectif	Renforcer l'image de marque du projet Appuyer techniquement les demandeurs
Temps	Ponctuel, sur demande
Lieu	Kigali et sur le terrain
Responsables	Cellule technique

Action :

Réalisation d'études pour les tiers

Modalités

Le projet reçoit des demandes, émanant des ministères de tutelle ou des bailleurs de fonds intéressés, pour l'élaboration de notes, schémas, plans d'action allant jusqu'à la rédaction d'un document de projet concernant l'appui aux micro-entreprises rurales.

Le but du demandeur est d'obtenir un financement ou de financer une activité similaire dans une région du pays non encore couverte par le projet actuel.

D'autres études sont réalisées sur demande soit directement par la cellule technique, soit par la participation à des commissions de réflexions concernant par exemple l'impact de la dévaluation sur les micro-entreprises, les politiques d'amélioration de l'emploi en zone rurale, etc.

Annexes éventuelles
à consulter :

STRUCTURER

.....>

ENVIRONNEMENT

Cible	Micro-entrepreneurs ruraux
Objectif	Choisir un système de financement adapté aux capacités de gestion des micro-entrepreneurs ruraux
Temps	Pendant l'élaboration du document de projet et au cours de l'exécution du projet grâce aux expériences de terrain
Lieu :	
Responsables	Cellule technique + B.R.D.

Action :

Mise en place des systèmes de financement

Modalités

Le document de projet indique le plafond du montant de crédit à accorder à une entreprise. Le CTP du projet avec les responsables de la Banque sélectionnée comme gestionnaire du fonds arrêtent les modalités de rémunération du fonds et de son utilisation.

Au cours de l'exécution du projet, le personnel rencontre une catégorie de micro-entrepreneurs potentiels mais qui ne peuvent pas être appuyés dans les conditions fixées par le protocole BRD/Projet à cause de l'inexpérience de ces futurs entrepreneurs en entrepreneuriat et en gestion.

Le projet instaure un deuxième système de financement approprié à ce type d'entrepreneurs. Une personne n'ayant jamais eu 5.000 FRW dans ses mains ne peut pas gérer des fonds très élevés. Le montant maximum à accorder par entreprise est fixé à 70.000 FRW. Cette somme est suffisante pour ce type d'entrepreneurs dont les besoins, au départ, se limitent à un équipement de base indispensable et à un petit fonds de roulement. Le micro-entrepreneur sans expérience de travail et de gestion, ne peut pas rentabiliser efficacement un crédit traditionnel. Pour ne pas étrangler cette micro-entreprise naissante, un prêt sur le fonds appelé Fonds Coup de pouce lui sera consenti. Ce type de prêt ne porte pas d'intérêt. Pour inciter l'entrepreneur à travailler vite et bien pour vendre vite et beaucoup, il faut qu'il rembourse sur une courte durée : une année. Cela lui permet également de ne pas être tenté de détourner le patrimoine de l'entreprise.

..../.

Annexes éventuelles
à consulter :

Présentation des deux modes principaux de financement

Annexe A 4 (4) a :

- Protocole d'accord avec la Banque sélectionnée : la B.R.D., cf Annexe A 3 (1) a & b
- Organisation du Fonds Coup de pouce

Annexe A 4 (4) b : Note sur le fonctionnement des crédits aux entrepreneurs ruraux

Difficultés

- Beaucoup d'institutions financières et étatiques ont habitué la population à recevoir des cadeaux; ce qui est un frein au crédit rural.
- Si, en zone rurale, il y a eu un précédent de recouvrement par force d'un crédit par une banque, la population environnante devient très réticente au principe du crédit.

Annexes éventuelles
à consulter

SELECTIONNER

.....>

CELLULE TECHNIQUE

Cible	Membres de la cellule technique
Objectif	Constituer une cellule technique performante
Temps	En majorité, au début du projet
Lieu :	Siège de la cellule technique
Responsables	Equipe de direction

Action :

Recrutement des membres de la cellule technique

Modalités

1) L'équipe de direction du projet est constitué du Directeur National et du Conseiller Technique Principal. Leur recrutement s'effectue selon les modalités propres aux structures dont ils relèvent (en l'occurrence, Gouvernement rwandais et Bureau International du Travail).

La réussite d'un projet est bien souvent conditionnée par la cohésion de son équipe de direction. On doit donc se préoccuper de la complémentarité des deux dirigeants dans plusieurs domaines : formation, expérience, domaines d'action dans le projet et aussi caractères.

2) Les autres membres de la cellule technique basés à Kigali, ainsi que les animateurs préfectoraux sont pour la plupart, fonctionnaires du Gouvernement. Ils sont recrutés dans le cadre de procédures formelles (détachement de fonctionnaire) tempérées par une bonne connaissance préalable par le projet, des fonctionnaires "détachables" et de leurs compétences.

3) D'autres experts nationaux, 2 analystes financiers, un spécialiste en technologie agro-alimentaire ont été recrutés directement par le projet (financement PNUD) selon les modalités habituelles

4) Un VNU, spécialiste des techniques du cuir a été recruté selon les modalités propres à cette organisation.

On trouvera, en annexe, les descriptions de tâches des principaux membres de la cellule technique.

Annexes éventuelles
à consulter :

Annexe B 3 (1) a : Descriptions des tâches

STRUCTURER

.....>

CELLULE TECHNIQUE

Cible

Agents de la cellule technique

Objectif

Obtenir l'efficacité maximum de chaque membre de l'équipe

Temps

Activité continue

Lieu

Au bureau et sur le terrain

Responsables

Le Directeur National et le CTP

Action :

Créer la cohésion de l'équipe

Modalités

L'équipe du projet se compose de techniciens dans des domaines divers; leur niveau de compétences sont voisins tout en restant distincts.

Afin de dynamiser et responsabiliser chaque agent pour que l'équipe atteigne un bon niveau d'efficacité, les éléments suivants ont été mis en oeuvre :

- valoriser leur description des tâches ;
- leur donner un maximum de responsabilité ;
- dès leur affectation, les informer sur leur rôle dans l'atteinte des objectifs du projet, déterminer avec eux leurs points forts et leurs besoins en formation complémentaire.

Deux fois par mois, toute l'équipe basée à Kigali se réunit pour :

- discuter des dossiers traités au cours de la quinzaine précédente par chaque agent ;
- sélectionner les dossiers à traiter et les répartir ;
- résoudre les problèmes ponctuels rencontrés par exemple vis-à-vis des banques, fournisseurs, revue, logistique, contacts avec les animateurs, contacts entre les agents ... ;
- préciser les programmes de formation.

Ces réunions améliorent nettement la cohésion de l'équipe et favorisent les contacts professionnels entre les agents. Les mêmes réunions ont lieu 3 à 4 fois par an avec tous les animateurs en mettant l'accent sur :

.../.

Annexes éventuelles
à consulter :

- la situation des dossiers (d'identification et des études techniques financières) difficiles ou en attente ;
- les problèmes spécifiques au travail d'animateur tel que déplacements, contacts avec les promoteurs, avec les autorités, rapports, etc. ;
- programme de formation ;
- information sur les activités générales du projet et prévisions.

Difficultés
et alternatives

Elles sont liées à la personnalité des agents et aux problèmes de relation sociales qui existent inévitablement dans une équipe de 20 personnes.

Annexes éventuelles
à consulter

STRUCTURER

.....▶

CELLULE TECHNIQUE

Cible	Cellule technique, autres structures intéressées
Objectif	Améliorer le fonctionnement du projet Diffuser la méthodologie vers d'autres structures
Temps	3 à 4 semaines
Lieu	Siège du projet
Responsables	Consultant spécialisé + équipe du projet
Action :	<u>Rédiger une méthodologie</u>
Modalités	La méthodologie a plusieurs objets : A. Au plan interne du projet, la méthodologie doit permettre . de formaliser les pratiques du projet à un instant donné ; . de servir de guide pour la planification et la réalisation des actions décrites ; . de contribuer au perfectionnement des membres de la cellule technique. B. Au plan extérieur, la méthodologie va servir à : . l'extension éventuelle du projet à d'autres zones au Rwanda ; . l'information des tiers (bailleurs de fonds, coopérations bi- et multilatérales) sur l'approche utilisée ; . la formation d'agents devant mettre sur pied un projet analogue ; . une meilleure connaissance du processus utilisé, en vue de contribuer au développement d'un corps de doctrine.
<u>Difficultés et alternatives</u>	La réalisation d'une méthodologie est facilitée par une approche du type "Animateur du groupe". Le consultant discute en permanence avec toute l'équipe du projet et demande à chacun une participation active pour la préparation des fiches. Cette méthode permet d'économiser un temps précieux, lorsqu'on le compare à celle des entretiens individuels.
Annexes éventuelles à consulter :	Reprendre la lecture du présent document à la page de garde ... et continuer jusqu'à la fin !

FORMER

.....>

CELLULE TECHNIQUE

Cible	Les analystes financiers adjoints et les animateurs
Objectif	Améliorer les compétences des formateurs Donner un encadrement efficace aux entrepreneurs
Temps	Au cours de la première année de façon intensive plus des rappels périodiques
Lieu	Au bureau du projet à Kigali
Responsables	CTP et analystes financiers

Action :

Formation aux techniques de gestion

Modalités	Le CTP et les analystes financiers ont déterminé un programme de formation basé sur le travail qu'auront à accomplir : - les analystes financiers adjoints et - les animateurs Analystes financiers adjoints ----- A leur affectation au projet, les analystes financiers adjoints travaillent en étroite collaboration avec les analystes financiers qui les forment sur le tas aux techniques de gestion et en analyse financière. Les analystes financiers adjoints reçoivent d'abord des explications détaillées sur le travail qu'ils sont appelés à accomplir. Ils prennent ensuite le temps de lire les travaux réalisés par le projet (rapports, formation des animateurs, des encadreurs et des promoteurs), les documents disponibles dans le projet ainsi que la documentation personnelle des analystes financiers. Chaque fois qu'il rencontre un élément qu'il ne comprend pas, l'analyste financier adjoint demande à son collègue des explications. L'autre volet de la formation se passe sur terrain lors de la formation des entrepreneurs ou au cours des séminaires de formation auxquels participe le projet. .../.
Annexes éventuelles à consulter :	Annexe B 6 (1) a : Programme de formation des animateurs Annexe B 6 (1) b : Formation sur l'étude technico-économique

Animateurs préfectoraux

L'animateur, après sa nomination par le ministère de tutelle, contacte les responsables du projet qui lui expliquent la philosophie du projet et le travail qu'il est appelé à accomplir. Il passe ensuite une semaine aux bureaux de la cellule technique en compagnie des analystes financiers et analystes financiers adjoints; ils lui expliquent en détail le fonctionnement du projet et le forment en techniques de repérage, d'identification et de gestion de micro-entreprises. Les analystes financiers adjoints se chargent de la formation, les analystes financiers n'intervenant qu'en cas de besoin.

Dans la partie "Formation en gestion", les animateurs apprennent à remplir et à contrôler les documents comptables utilisés dans les micro-entreprises.

Une partie importante de la formation est consacrée à l'attitude souhaitable de l'animateur préfectoral vis-à-vis des micro-entrepreneurs. Cette attitude doit être dictée par un souci d'appui à l'entrepreneur et de compréhension en profondeur de ses problèmes. Les attitudes de contrôle et/ou de suspicion doivent être bannies, sauf cas d'espèce démontré. Des entraînements à la pratique de l'attitude d'appui font partie de la formation dispensée.

Au moins une fois par trimestre, tous les animateurs sont invités aux bureaux de la cellule technique pour un rappel de la formation reçue.

FORMER

.....>

CELLULE TECHNIQUE

Cible	Agents de la cellule technique et entrepreneurs sélectionnés
Objectif	Elargir l'expérience des agents de la cellule technique et de certains entrepreneurs par des courts séjours dans des projets similaires et des visites de micro-entreprises
Temps	Dès que les activités du réseau sont lancées, c'est-à-dire 6 mois après le démarrage
Lieu	Principalement en Afrique
Responsables	Equipe de direction du projet

Action :

Voyages d'étude

Modalités	Afin d'élargir les connaissances et les expériences vécues par les agents de la cellule technique et par certains entrepreneurs, le projet organise 2 types de voyages d'études destinés : 1) aux agents de la cellule technique et effectués par : . Le Directeur national dans d'autres projets d' "appui aux entreprises" afin de procéder à des comparaisons, s'inspirer des activités entreprises par ces projets et de tirer profit de discussions avec des personnes de nationalités différentes ayant des responsabilités comparables. . Les techniciens nationaux dans des micro-entreprises africaines afin de comparer et de s'inspirer des systèmes de gestion pratiqués, des divers produits fabriqués, des nouvelles méthodes "artisanales" utilisées, des produits "non connus" ou "non fabriqués" au Rwanda, etc. 2) A certains entrepreneurs appuyés par le projet et sélectionnés à cet effet, auprès d'entreprises de même nature que la leur dans la sous région. Ces stages permettent aux entrepreneurs d'améliorer leurs techniques de fabrication et d'avoir accès aux techniques de fabrication de nouveaux produits par exemple : gabions double torsion (treillis métalliques utilisés dans la construction des routes et l'aménagement des marais), différentes techniques de transformation de l'ananas en Côte d'Ivoire, sacs et paniers en fibre de sisal et défibreuse de sisal au Kenya, etc. .../.
Annexes éventuelles à consulter :	

Difficultés et
alternatives

L'identification souvent malaisée de projets similaires et d'entreprises ouvertes à l'accueil de ces missions

- mode de prise de contact avec ces organismes et personnes
- problèmes de langue
- formalités administratives

Inviter au Rwanda des Directeurs nationaux, des techniciens ou des artisans d'autres projets en Afrique; mais ceci peut entraîner une diminution de l'efficacité recherchée.

Annexes éventuelles
à consulter

SENSIBILISER/INFORMER

.....►

RESEAU D'APPUI

Cible	Population active rurale
Objectif	Sensibiliser et informer la population sur le projet par des exposés et des témoignages Susciter des candidatures de promoteurs potentiels
Temps	30 minutes par semaine
Lieu	Radio Rwanda - Kigali
Responsables	Documentaliste

Action :

Emission radio : "Chronique de la jeunesse"

Modalités	Le projet participe à des émissions dans le cadre d'une rubrique dite "Chronique de la jeunesse". Les modalités sont les suivantes : 1. Identification des thèmes d'émission à diffuser : - auto-emploi - sensibilisation - formation 2. Programmation des émissions - trimestrielle - annuelle 3. Collecte d'information sur terrain Interview/reportage auprès des - entrepreneurs financés - animateurs - autorités administratives - autorités religieuses - futurs entrepreneurs 4. Production de l'émission - sélection des éléments à diffuser - composition du texte pour introduire et entrecouper les éléments - montage des éléments sur bandes magnétiques 5. Enregistrement à la radio sur bandes magnétiques .../.
Annexes éventuelles à consulter :	

5. Diffusion à la radio

Le moment de la diffusion de la chronique de la jeunesse a été choisi par le Ministère de la Jeunesse et du Mouvement Associatif (MIJEUMA), ministère de tutelle du projet. L'émission a lieu chaque jeudi après le journal parlé en langue nationale et dure une demi-heure. L'émission passe donc à un moment de très forte écoute, ce qui lui garantit une très forte diffusion.

7. Réaction de la population

Les réactions sont très rapides :

- nombreux coups de téléphone venant de l'ensemble du pays ;
- lettres de candidature au projet ;
- lettres de demande d'informations supplémentaires ;
- visites au bureau.

Compte tenu de ces réactions, on constate combien l'émission est appréciée et utile. Les gens aiment écouter des émissions donnant des réponses à leurs problèmes, ce qui est bien le cas des émissions du projet micro-réalisations.

Difficultés

Manque de matériel et de technique pour la production des émissions
Temps limité, compte tenu des autres tâches à remplir, à consacrer à cette activité

Annexes éventuelles
à consulter

SENSIBILISER/INFORMER

.....▶

RESEAU D'APPUI

Cible	Entrepreneurs appuyés
Objectif	Assurer une liaison entre entrepreneurs et réseau Echanger les expériences vécues Assurer une formation en gestion
Temps	Chaque trimestre
Lieu	Imprimerie/Bureau Cellule technique
Responsables	Comité de rédaction/documentaliste

Action :

Publication d'une revue

Modalités	- Conception - Détermination du format, nombre de page, couverture et illustration, prix ... - Contenu : déterminer les rubriques ou chapitres ; - Déterminer les délais de publication ; - Mise sur pied d'un comité de rédaction. - Exécution - Collecte d'information à la cellule technique et sur le terrain ; - Recherche des illustrations : photos, dessins ... ; - Composition du texte ; - Réunion comité de rédaction. - Composition et impression par l'imprimerie - Publication de la revue par la cellule technique - distribution aux entrepreneurs - distribution aux autorités - vente des numéros Les réactions sont dans l'ensemble positives : - La revue est appréciée pour sa rubrique "formation" qui traite de sujets intéressants en gestion et en marketing - Les entrepreneurs sont également satisfaits de la rubrique "annonce et publicité". C'est dans cette rubrique qu'ils annoncent leurs produits et recherchent des marchés. - Les lecteurs souhaitent que la publication de la revue soit mensuelle. .../.
Annexes éventuelles à consulter :	Annexe C 1 (2) a : Extraits de la revue

La cellule technique réfléchit actuellement aux modifications à apporter au modèle actuel pour faciliter la fabrication, alléger les coûts et augmenter la périodicité.

Difficultés

Difficultés de recueillir les informations auprès des gens en dehors du projet et des entreprises appuyées, irrégularité de la revue, stock d'invendus, lenteur des imprimeries, les entrepreneurs ne produisent pas d'articles, ...

Annexes éventuelles
à consulter.

SENSIBILISER/INFORMER

.....>

RESEAU D'APPUI

Cible	Cellule technique + animateurs + entrepreneurs
Objectif	Constituer une documentation riche et fouillée pour faciliter le travail de la cellule technique et des animateurs
Temps	Activité continue
Lieu	Siège du projet
Responsables	Cellule technique

Action :

Elaboration et exploitation d'une documentation générale

Modalités	Identification des organismes et structures disposant de livres intéressant les activités du projet : - organismes de coopération bi- et multilatérales ; - institutions non gouvernementales ; - ministères ; - librairies ; - éditeurs étrangers. Sélection des meilleurs offrants Achat des livres : il se fait au niveau local et aussi à l'étranger pour des livres qui ne sont pas disponibles sur place. Enregistrement des livres dans un registre et sur ordinateur : chaque livre est enregistré suivant un numéro d'ordre. Les livres enregistrés sont rangés sur des étagères. Tenu d'un registre de prêt de livres. Toute sortie de livre doit être justifiée. Exploitation de la documentation par les agents suivant leurs domaines et par les entrepreneurs pour des adresses des fournisseurs et les techniques de production.
Difficultés	Difficultés de trouver certains livres techniques notamment dans le domaine agro-alimentaire.
Annexes éventuelles à consulter :	

DETECTER

.....▶

RESEAU D'APPUI

Cible	Préfets, bourgmestres, responsables d'ONG, de Mouvements associatifs
Objectif	Identifier les responsables institutionnels aptes à promouvoir le projet auprès de leurs subordonnées
Temps	Au début du projet
Lieu	Lieu d'activité du responsable institutionnel
Responsables	Cellule technique

Action :

Contacts avec les responsables à haut niveau dans le réseau

Modalités

Dans les années précédant l'indépendance du Rwanda, le monde rural recevait un soutien appréciable de la part des congrégations religieuses, catholiques en majorité : éducation des enfants, aide sociale, initiation professionnelle, aide au démarrage d'activités économiques, conseils, etc. L'indépendance a apporté au pays une infrastructure administrative territoriale mettant en oeuvre, au niveau local, les décisions et orientations du Gouvernement. Les préfets et les bourgmestres sont désormais responsables, vis-à-vis du pouvoir central, du développement notamment économique de leur circonscription.

L'action des congrégations religieuses de toutes confessions continue d'être importante dans le domaine de l'appui aux populations rurales; elle est complémentaire de celle dévolue à la structure administrative.

Des mouvements associatifs de jeunes ruraux, tels la jeunesse agricole chrétienne ont des objectifs comparables.

Le projet d'appui aux micro-réalisations, qui relève du Ministère de la Jeunesse et du Mouvement Associatif - MIJEUMA - est donc organiquement associé à la structure administrative. Au niveau de chaque préfecture, deux agents sont nommés pour se consacrer exclusivement au projet : les animateurs préfectoraux. Dans les communes, un "encadreur de la jeunesse" nommé sur demande du MIJEUMA sur les budgets communaux a, parmi ses fonctions, la responsabilité de contribuer au succès du projet d'appui aux micro-réalisations.

Mais les encadreurs de la jeunesse n'ont pas une efficacité uniforme, compte tenu de nombreux facteurs : autres tâches à accomplir, intérêts personnels, directives fournies par le bourgmestre, etc.

.../.

Annexes éventuelles
à consulter :

Annexe C 2 (1) a : lettre à de hauts responsables

C'est pourquoi il est apparu nécessaire de mobiliser également les autres structures présentes en zones rurales : ONG religieuses ou civiles; mouvements associatifs de jeunes notamment. Ces autres structures sont généralement représentées, au niveau de la commune, par des jeunes exerçant un leadership naturel et poursuivant des objectifs de solidarité et de développement du monde rural convergeant avec ceux du projet. Sous l'appellation d' "animateur bénévole", ce sont ces jeunes qui renforcent ou suppléent à l'action des encadreurs communaux dans la poursuite des objectifs du projet.

On traitera plus loin, en détail, du rôle et de la formation de ces "maillons de base" du réseau également baptisés "agents de changement" que sont les encadreurs communaux et les animateurs bénévoles (cf Action C3 à C7).

L'action décrite ici consiste :

- 1) à identifier les responsables à haut niveau et à établir avec eux un contact initial : préfets, évêques et responsables à haut niveau d'autres confessions, dirigeants nationaux de mouvements associatifs. Ce contact initial s'effectue généralement à la suite d'une demande de rendez-vous par écrit.

Au cours de l'entretien, les responsables du projet décrivent celui-ci dans ses grandes lignes et sollicitent l'appui du responsable de haut niveau visité.

- 2) A rendre visite à chacun des échelons intermédiaires mentionné par le responsable de haut niveau : bourgmestre, curé de paroisse, pasteur, imam, responsable intermédiaire de mouvement associatif. L'accent est à nouveau mis sur le projet et sur ses besoins en matière de détection des micro-entrepreneurs potentiels, celle-ci devant être effectuée par des "maillons de base" du réseau : encadreur communal ou animateur bénévole. Généralement, des noms sont alors proposés par le responsable intermédiaire.
- 3) A adresser des lettres de remerciements et d'information à tous les responsables rencontrés.

Difficultés
rencontrées ou
alternatives

La bonne entente existant entre structures administratives officielles et structures non-publiques est à coup sûr un atout du Rwanda.

Au niveau des structures administratives, on a constaté une assez grande mobilité chez les encadreurs communaux de la jeunesse qui amène certains à quitter leur emploi peu de temps après avoir reçu la formation dispensée par le projet. Les animateurs bénévoles, membres de structures plus traditionnellement ancrées dans les zones rurales semblent présenter moins de risques à cet égard.

Annexes éventuelles
à consulter

DETECTER

.....▶

RESEAU D'APPUI

Cible	Agents de changement : encadreurs communaux, animateurs bénévoles
Objectif	Informer les agents de changement "potentiels" des objectifs du projet et porter un jugement sur leur capacité à collaborer avec le projet
Temps	A la première prise de contact avec une commune donnée
Lieu	Maison communale
Responsables	Cellule technique

Action :

Première rencontre avec les "agents de changement"

Modalités

Le choix des agents de changement est une activité qui revêt une importance capitale pour le projet.

C'est en effet sur ces agents que repose en grande partie l'avenir du projet, en particulier après le retrait de l'expertise internationale.

On veut donc toucher les meilleurs éléments de la population active en ce qui concerne leurs motivations et leur influence sur le milieu rural; ils devront par leur action, créer ou renforcer une prise de conscience, de la part des petits artisans, de leurs besoins de se perfectionner et de développer leur activité de façon rentable et organisée.

La première rencontre avec ces "agents de changement" revêt donc une importance capitale pour le succès futur du projet dans la commune concernée.

Le Directeur National, l'animateur préfectoral et la documentaliste du projet rencontrent, à la maison communale, et en présence des autorités concernées (bourgmestre et/ou responsable d'ONG civile ou religieuse, et/ou responsable de mouvement associatif) les "agents de changement" potentiels du projet : encadreurs communaux ou animateurs bénévoles. Cette réunion dure environ une journée.

.../.

Annexes éventuelles
à consulter :

L'ordre du jour porte sur les points suivants :

- . Objectifs du projet, son importance dans le développement rural
- . La cible du projet : le "micro-entrepreneur"
- . Structure de la cellule technique
- . Rôle des agents de changement pour la détection de micro-entreprises potentielles
- . Rôle ultérieur des agents de changement pour le suivi des micro-entreprises appuyées
- . Place des agents de changement dans la structure du projet; relations avec l'animateur préfectoral
- . Coordination du projet avec les structures dont relève l'agent de changement
- . Formations envisagées pour les agents de changement.

Chaque point présenté est suivi d'une discussion approfondie où les participants peuvent faire état de leurs problèmes et de leurs interrogations et où des solutions possibles sont présentées.

A l'issue de la réunion, la cellule technique doit avoir une opinion arrêtée sur la qualité des agents de changement potentiels et sur ceux qu'elle souhaite associer au projet.

Un compte-rendu de la réunion est adressé aux autorités concernées (bourgmestre, préfet, dirigeants d'ONG ou de mouvement associatif).

Difficultés et alternatives

Une question revient constamment dans la discussion qui suit les exposés : "est-ce que le projet verse une rémunération aux agents de changement ?"

La réponse est, dans le cas d'espèce, négative et s'impose au projet du fait de son budget et dans l'esprit de l'après-projet. Il est évident que la coopération des agents de changement serait plus soutenue dans le cas contraire.

On peut penser à des moyens non financiers pour motiver les agents de changement : primes en espèce (par exemple : repas servi pendant les journées de formation), formation renforcée, etc.

C'est probablement par une formation accrue en gestion que le projet arrivera à motiver les agents de changement les plus valables. Ils y verront des possibilités d'épanouissement personnel et d'élargissement du champ de leurs activités professionnelles.

Annexes éventuelles
à consulter

SELECTIONNER

.....▶

RESEAU D'APPUI

Cible	Agents de changement : Encadreurs communaux, animateurs bénévoles
Objectif	Retenir les agents de changement les plus capables
Temps	Après la première rencontre avec les agents de changement
Lieu	A définir
Responsables	Cellule technique

Action :

Sélection des "agents de changement"

Modalités	Les résultats de l'activité précédente (première rencontre avec les agents de changement) sont analysés par la cellule technique y compris l'animateur préfectoral. Une rencontre est organisée avec les niveaux hiérarchiques dont relèvent les agents de changement (bourgmestres, responsables d'ONG et de mouvement associatif) afin de discuter du cas de chacun et parvenir à un accord. A l'issue de ces discussions, la cellule technique du projet : - examine avec le préfet la liste des communes où le projet va pouvoir s'appliquer (environ 2/3 du nombre total par préfecture). La personnalité du bourgmestre et sa détermination vis-à-vis des objectifs du projet constitue ici un critère important de choix. - informe par écrit les intéressés à tous niveaux des choix effectués : communes retenues, noms des agents de changement retenus. Le nombre optimal d'agents de changement pour une commune donnée, compte tenu de son étendue territoriale et des difficultés de transport est de 4 à 6 personnes. Par exemple : 1 encadreur de la jeunesse 2/3 animateurs bénévoles désignés par le bourgmestre. 2 animateurs bénévoles relevant d'ONG ou de mouvements associatifs. Ces proportions varient en fonction des conditions locales.
Annexes éventuelles à consulter :	

STRUCTURER

.....▶

RESEAU D'APPUI

Cible	Agents de changement communaux : bourgmestres, préfets, responsables d'ONG et de mouvements associatifs
Objectif	Créer et maintenir des liens organiques forts entre tous les acteurs du réseau, afin de maintenir la dynamique du projet
Temps	Périodicité variable
Lieu :	A définir
Responsables	Cellule technique

Action :

Animation du réseau

Modalités

Un réseau d'appui tel qu'il est conçu ici n'est pas une structure administrative. Il fonctionne convenablement si ses membres, du bas en haut de la hiérarchie sont :

- informés sur la vie du projet ;
- consultés pour les décisions importantes ;
- réunis périodiquement à différents niveaux ;
- former à exercer les responsabilités qui leurs sont dévolues.

La cellule technique a la responsabilité d'organiser des actions concourant à ces objectifs; un nombre important de ces actions sont décrites par ailleurs : causeries radios, spots publicitaires, diffusion d'une documentation et d'un bulletin périodique, contacts institutionnels, formation des agents de changement de base à la détection et au suivi des micro-entreprises.

La formation des échelons supérieurs du réseau - en gestion d'entreprise ou de projet par exemple - ne peut pas faire l'objet d'une activité systématique. On recherchera des "occasions" pour le faire, si cela est souhaité : réunion périodique de responsables au sein de leur structure propre (ex : réunions des bourgmestres d'une préfecture autour du préfet).

L'animateur de préfecture, assisté de préférence d'un ou plusieurs membres de la cellule technique, réunit 3 à 4 fois par an tous les agents de changement d'une commune donnée en présence, si c'est possible du bourgmestre et des responsables locaux des ONG et Mouvements associatifs.

.../.

Annexes éventuelles
à consulter :

Cette réunion permet :

- de donner des informations sur la vie du projet dans d'autres zones ;
- d'analyser les problèmes existant au niveau de la commune et des micro-entrepreneurs appuyés ;
- de proposer des améliorations au fonctionnement local du réseau, comme au fonctionnement général du projet.

Un compte rendu de cette réunion est adressée aux autorités compétentes, et à la cellule technique du projet.

On réunira également, une fois par an par exemple, tous les membres actifs d'une même préfecture autour de leur préfet, en présence de la cellule technique au complet.

Cette réunion aura pour objet l'évaluation de la période écoulée et les perspectives d'avenir.

Dans toute la mesure du possible on s'efforcera d'obtenir, de la radio nationale et des journaux, la couverture de cet événement qui sera répété dans chacune des préfectures du projet.

STRUCTURER

.....▶

RESEAU D'APPUI

Cible	Membres du réseau à tous niveaux
Objectif	Mieux connaître les raisons de collaborer bénévolement au projet; améliorer l'efficacité du réseau
Temps	Activité permanente et étude finale
Lieu	A définir
Responsables	Cellule technique, consultant spécialisé

Action :

Analyse des motivations des membres du réseau

Modalités

Les bourgmestres, les encadreurs communaux, les formateurs bénévoles exercent les uns et les autres des activités variées dont l'efficacité dépend directement de leur motivation plus ou moins grande à les accomplir. Ils ne consacrent au projet qu'une fraction de leur temps.

Pour mieux atteindre les objectifs du projet, on cherche à connaître les motivations de chaque maillon - bénévole - à aller dans le sens de l'accomplissement des tâches qui lui sont confiées au sein du projet. On cherche à répondre à des questions comme :

- Pourquoi tel bourgmestre d'une commune rurale privilégie-t-il l'objectif "émergence de micro-entreprises non agricoles rentables" au milieu de tous les objectifs assignés à sa fonction ?
- Quels sont les éléments qui poussent un encadreur communal à détecter régulièrement de nouveaux micro-entrepreneurs ?
- Comment et pourquoi un animateur de mouvement de jeunesse concilie-t-il ses activités à ce titre, et celles liées au projet ?

L'étude de ces questions constitue une activité permanente pour la cellule technique, au fur et à mesure de ses rencontres avec les membres du réseau.

A l'issue du projet, un consultant spécialisé effectuera une étude plus systématique des motivations individuelles. Les résultats de cette étude devraient permettre d'améliorer l'efficacité du réseau.

Annexes éventuelles
à consulter :

ASSISTER

.....>

RESEAU D'APPUI

Cible	Bourgmestres - Préfets
Objectif	Evaluer dans chaque commune son potentiel en création de nouvelles micro-réalisations; recenser les événements de la période écoulée
Temps	Périodicité annuelle
Lieu	Commune
Responsables	Animateur préfectoral, avec l'appui de la cellule technique

Action :

Réalisation de documents de synthèse communale

Modalités	Tous les ans, l'animateur préfectoral élabore pour chaque commune de sa préfecture un document de synthèse comportant deux parties : 1) Partie historique - Nombre de repérages effectués - Nombre de fiches d'identification établies - Secteurs d'activité visés par les repérages, par les fiches d'identification - Nombre d'études technico-économiques effectuées - Nombre et spécialité des micro-entreprises : . entrées dans le projet au cours de l'année écoulée . coopérant avec le projet - Emprunts souscrits et taux de remboursement - Formations effectuées - etc. 2) Partie prospective Compte tenu de l'évolution récente en repérages, identifications et études technico-économiques, on établit une projection pour l'année à venir indiquant le nombre et le type de micro-réalisations entrant dans le projet, le montant projeté des emprunts, etc. ainsi que le stock de micro-entreprises dans le projet au cours de l'année suivante, compte tenu du stock existant et des entrées et sorties du projet. Une copie de ce document de synthèse communale est adressée aux niveaux hiérarchiques supérieurs du réseau (préfet, dirigeant d'ONG, etc.). La cellule technique effectue ensuite des regroupements de données : - pour chaque préfecture - pour l'ensemble du projet.
Annexes éventuelles à consulter :	

FORMER

.....▶

RESEAU D'APPUI

Cible	Agents de changement
Objectif	Aider le maximum de jeunes ruraux à se trouver de l'emploi
Temps	Après la sélection des agents de changement
Lieu	Au niveau préfectoral
Responsables	Cellule technique

Action :

Formation des agents de changement à la détection

Modalités	Il s'agit de la formation-information qui consiste à : 1. Informer les agents de changement sur les objectifs du projet "Appui aux micro-réalisations" 2. Les informer sur les différentes interventions dont dispose le projet : financement (BRD et FCP) et formations sans oublier de leurs signaler qu'il existe d'autres institutions financières telles que les banques populaires capables d'intervenir dans le financement de projets ne cadrant pas avec les objectifs du projet "Micro-réalisations". 3. Les agents de changement doivent tenir des réunions de jeunes chez eux au village pour la sensibilisation; une formation sur la technique de conduite d'une réunion leur est donc indispensable. 4. La formation sur le repérage des projets constitue le 4ème point. Il est traité au cours d'une première session de formation d'environ 3 jours. 5. Les notions de gestion et de tenue des documents comptables sont abordées au cours de la seconde session qui porte également sur l'identification. Cette seconde session peut durer 4 jours.
Difficultés	Niveau d'étude des agents de changement différent Instabilité de certains agents tels que les encadreurs communaux
Annexes éventuelles à consulter :	Annexe C 6 (1) a : Séminaire sur la détection et le suivi des micro-entreprises Annexe C 6 (1) b : Quelques pages de guide de l'animateur

FORMER

.....▶

RESEAU D'APPUI

Cible	Agents de changement : Encadreurs communaux, animateurs bénévoles
Objectif	Rendre l'agent de changement capable d'appuyer le micro-entrepreneur dans la gestion de son entreprise
Temps	Pendant la deuxième moitié du projet
Lieu	A définir
Responsables	Cellule technique du projet "Micro-réalisations"

Action :

Formation des agents de changement au suivi des entreprises

Modalités

L'appui technique aux micro-réalisations du projet - qu'il s'agisse de gestion ou de technologies - est actuellement l'apanage de la cellule technique : analystes financiers, spécialistes en technologie, animateur préfectoral.

On estime possible de former en gestion certains "agents de changement", sinon tous, de manière à les rendre capables de seconder et voire même de remplacer à terme les techniciens de la cellule.

L'objectif ambitieux de cette activité est la création, au niveau communal, d'une capacité d'intervention en gestion de micro-entreprises. Si ce pari arrive à être tenu, on constitue à terme pour l'ensemble du Rwanda une infrastructure de suivi/conseil légère mais présente au niveau élémentaire du territoire, la commune.

Cette infrastructure, articulée avec des antennes présentes dans chaque préfecture et un bureau central à Kigali devrait, si elle se réalisait, être une des meilleures preuves que le projet micro-réalisations a atteint son objectif.

Le processus de formation proposé passe par plusieurs étapes successives :

- observation prolongée (plusieurs mois) des agents de changement pour identifier les plus susceptibles de bénéficier de la formation envisagée ;
- organisation éventuelle d'épreuves formelles de sélection, écrite ou orale ;

.../.

Annexes éventuelles
à consulter :

- session(s) de formation portant sur un programme similaire à celui décrit dans la fiche B 6 (1) : formation des animateurs principaux aux techniques de gestion ;
- travail de terrain auprès des micro-entreprises en "double commande" aux côtés de l'animateur préfectoral, pendant plusieurs mois.

A l'issue de ces diverses étapes, la cellule technique prend la décision d'autoriser ou non, l'agent de changement à effectuer seul le suivi/conseil des micro-réalisations de sa commune ou de son secteur.

SENSIBILISER/INFORMER

.....>

POPULATION ACTIVE RURALE

Cible	Artisans, jeunes sans expérience professionnelle ayant reçu une formation technique en centre de formation, membres de mouvements de jeunesse
Objectif	1) Sensibiliser la population à la création d'emploi productif en milieu rural en dehors du secteur agricole 2) Créer une dynamique de propositions émanant des jeunes ainsi sensibilisés (idée de micro-réalisations)
Temps	Au cours de la première année
Lieu	Dans tous les secteurs administratifs des communes
Responsables	Animateurs préfectoraux puis agents de changement

Action :

Réunions collectives au niveau du secteur

Modalités	Chaque commune compte environ dix secteurs administratifs. Les réunions de sensibilisation au niveau du secteur, qui durent en général une demi-journée, rassemble de 50 à 100 personnes (artisans établis, jeunes de 15 à 24 ans, autres) dans la proportion moyenne suivante : Artisans : 25 % Jeunes : 60 % Autres : 15 % - Préparation des réunions : Définir les sous-groupes en fonction de centres d'intérêt commun Ex. : Artisans installés Tout le reste de la population intéressée Rédaction des lettres d'invitation aux réunions. Les lettres signées sous couvert du préfet sont adressées aux responsables locaux au niveau des secteurs avec copies au bourgmestre de la commune. Elles précisent l'objet, la date et le lieu de la réunion. - Réunions de terrain .../.
Annexes éventuelles à consulter :	Annexe D1(1) a : <u>Rapport de synthèse des réunions de sensibilisation pour une commune</u>

Thèmes abordés :

- . La création de micro-réalisations non agricole en milieu rural : ses atouts, ses difficultés ;
 - . Le projet "appui aux micro-réalisations", ses objectifs, ses moyens, ses résultats à ce jour
 - . Les modes de financement du projet : emprunt BRD/Fonds "Coup de pouce"
 - . Les autres possibilités de financement existant au Rwanda
 - . Les formations dispensées par le projet aux promoteurs appuyés
 - . Le profil type du promoteur
 - . La démarche permettant de faire partie des promoteurs appuyés par le projet :
- 1) Fournir une "idée de micro-réalisation", par écrit ou oralement à l'agent de changement (ou, à défaut, à l'animateur de préfecture)
 - 2) Celui-ci rédige une fiche succincte de repérage décrivant l'idée
 - 3) Les "idées" retenues font l'objet d'une description détaillée, dite fiche d'identification qui est établie par l'agent de changement et/ou l'animateur préfectoral après une visite sur place
 - 4) Sans entrer dans les détails, on explique la suite du processus débouchant sur l'attribution d'un prêt.

Difficultés et alternatives

- Les dates prévues pour les réunions peuvent coïncider avec celles retenues par les responsables des communes pour des activités politiques. C'est pourquoi avant d'arrêter son calendrier d'activité, l'animateur doit d'abord se rendre compte du calendrier d'activité communal.
- Les dates des réunions ne doivent pas coïncider avec les jours du marché si on veut réunir un effectif important

Annexes éventuelles
à consulterAnnexe D1(1) a : Rapport de synthèse des réunions de sensibilisation pour une commune

DETECTER

.....▶

POPULATION ACTIVE RURALE

Cible	Artisans, jeunes sans expérience professionnelle ayant reçu une formation technique en centre de formation, membres de mouvements de jeunesse
Objectif	Connaître les idées de projet existant dans la région Programmer si possible l'identification des projets
Temps	Après la sensibilisation
Lieu	Au bureau de l'animateur préfectoral lorsque le projet est repéré par voie écrite Sur le terrain lorsque le promoteur transmet son projet par voie orale
Responsables	Animateurs et agents de changement

Action :

Repérage

Modalités

La détection de micro-réalisations potentielles est une activité qui, telle un tamisage, procède par étapes successives selon des critères de plus en plus affinés. Il faut d'abord, au niveau de chaque secteur d'une commune donnée, que l'agent de changement procède à une information générale de la population sur l'intérêt économique, pour un individu ou un groupement, de créer ou développer une activité économique sous forme de micro-réalisations (cf. Fiche D.1.1.). Lorsque cette information a été bien menée et a su vaincre, dans bien des cas, les préjugés et méfiances traditionnels vis-à-vis de toute innovation, l'agent de changement responsable va recueillir, de la part des personnes intéressées, un certain nombre d'idées de micro-réalisations que ces personnes voudraient mener à bien. Il procède, selon le vocabulaire propre au projet, au "repérage" des idées de micro-réalisations.

Le repérage s'effectue par le biais de "fiches de repérage" (cf Annexes D 2 (1) b). Il s'agit d'une fiche que remplit l'animateur ou l'agent de changement chaque fois qu'une idée de projet lui est soumise par voie orale ou écrite.

L'animateur va chez le futur promoteur et l'écoute émettre ses idées sur sa future activité ou sur le développement d'une activité existante tout en essayant de se faire une première opinion sur sa personnalité.

La fiche comprend les informations essentielles suivantes :

.../.

Annexes éventuelles
à consulter :

Annexes D 2 (1) a : Fiche de repérage vierge
D 2 (1) b : Exemple de fiche de repérage complétée

- Nom du rédacteur
- Préfecture
- Numéro d'ordre de la fiche dans la série du rédacteur
- Date d'établissement de la fiche
- Identité du promoteur potentiel : nom, statut
- Commune de résidence
- Origine de la demande : orale, écrite
- Type d'activité envisagé
- Entreprise existante ou à créer
- Description (en cinq à quinze lignes) de l'idée de projet
- Indications sur le type d'appui demandé
- Commentaires du rédacteur de la fiche de repérage

La fiche ainsi établie est transmise à l'animateur préfectoral, qui y apporte, s'il le souhaite, ses commentaires personnels.

Difficultés et alternatives

- Certaines personnes présentent des idées de projets et disparaissent, c'est-à-dire qu'on ne les retrouve pas pour l'identification
- Beaucoup de projets sont du secteur commercial et agro-pastoral, c'est-à-dire hors des objectifs du projet "Appui aux micro-réalisations"
- Difficultés de communication et perte de temps de l'animateur si le repérage s'avère sans suite positive
- L' "agent de changement" (encadreur communal, animateur bénévole, animateur préfectoral) doit être bien convaincu de l'importance de l'activité de repérage, et doit lui assigner un niveau important de priorité dans l'ensemble de ses tâches. Faute de quoi, il risque de ne pas détecter des potentialités en matière de micro-entreprise. On doit rappeler ici que ce "maillon de base" du réseau n'est pas rémunéré par le projet, et que le problème de sa motivation est essentiel.

Annexes éventuelles
à consulter.

SELECTIONNER

.....▶

POPULATION ACTIVE RURALE

Cible	Les entrepreneurs dont la fiche de repérage a été sélectionné
Objectif	Rassembler les données brutes concernant le promoteur et l'entreprise en vue d'une étude de faisabilité
Temps	Après le repérage
Lieu	Collecte des données chez l'entrepreneur, rédaction au bureau au niveau de la préfecture
Responsables	Les animateurs préfectoraux; à terme, les agents de changement

Action :

Identification

Modalités

L'identification est la troisième étape du processus de détection des micro-entrepreneurs. L'identification est concrétisée par une "fiche d'identification" (cf annexe D 3 (1)a) contenant des renseignements aussi exhaustifs que possible sur le promoteur et sa micro-réalisation potentielle ou à développer.

La démarche générale passe chronologiquement par les étapes suivantes :

1. Sélectionner les fiches de repérage qui cadrent avec les objectifs du projet "Appui aux micro-réalisations", c'est-à-dire des projets artisanaux ou agro-alimentaires ayant un marché et qui offrent un ou plusieurs emplois, en milieu rural.
2. Début du travail proprement dit de l'identification :
 - . L'animateur, accompagné de l'encadreur communal visite le promoteur ;
 - . Ils recueillent des renseignements aussi exhaustifs que possible sur le promoteur et son entreprise :
 - a) Promoteur
Noms et prénoms, adresse, âge, état civil, formation, stages, expérience, patrimoine, activités antérieures, personnalité, etc. S'il s'agit d'une association, la fiche doit en plus signaler son siège social, son historique, ses autres activités, son comité de gestion, la fréquence des réunions.
 - b) Entreprise
Secteur professionnel, localisation, historique et contexte. Caractéristiques du produit, les moyens de production (matériels et humains); le coût de production et le prix de vente au produit, la clientèle actuelle et potentielle, une ébauche de montage financier et les garanties dont dispose le promoteur.
.../.

Annexes éventuelles
à consulter :

Annexe D 3 (1) a : Exemple d'une fiche d'identification
Annexe D 3 (1) b : Listings de fiches d'identification

3. Rédaction et exploitation de la fiche d'identification
- Après avoir recueilli les données, l'animateur préfectoral établit la fiche proprement dite et la transmet à la cellule technique pour examen. Sur la base de leur expérience, les membres de la cellule technique, y compris les analystes financiers et/ou spécialistes en technologie décident la suite à donner au dossier. La décision est communiquée au promoteur objet de la fiche d'identification, par le biais de l'animateur préfectoral et de l'agent de changement. Quand la décision de poursuivre est positive, un analyste financier procède à l'élaboration de l'étude technico-économique correspondante (voir fiche E 2 (1)).

Difficultés et
Alternatives

- Difficulté de quantifier le marché réel pour des entreprises ne disposant d'aucun document comptable
- Promoteurs malhonnêtes fournissant des données erronées

Annexes éventuelles
à consulter.

ASSISTER

.....▶

POPULATION ACTIVE RURALE

Cible	Certains promoteurs non retenus par le projet
Objectif	Aider les promoteurs non retenus par le projet "Appui aux micro-réalisations" à trouver d'autres structures pouvant les assister
Temps	Au stade du repérage
Lieu	Au niveau préfectoral (encadrements préfectoraux de la jeunesse et des associations)
Responsables	Cellule technique

Action :

Réorientation de fiches de repérage vers d'autres structures

Modalités	Rassembler toutes les fiches de repérage qui n'intéressent pas le projet "Appui aux micro-réalisations". Après un examen, fiche par fiche, on oriente chacune vers une structure qui peut éventuellement l'assister. Mention en est faite à la rubrique "suite à donner" de la fiche de repérage. Ex. Un projet agricole repéré dont le promoteur est une association des jeunes est orienté vers le fonds "Don du Président de la République". S'il s'agit d'un individu, son projet est orienté vers la Banque populaire ou vers d'autres projets agricoles. Pratiquement, l'animateur confie une copie des fiches non retenues à un supérieur hiérarchique au niveau le plus souvent de la structure gouvernementale qui se charge de la transmission si possible avec avis ou commentaire de sa part.
<u>Difficultés et alternatives</u>	- Les projets orientés vers les Banques populaires n'aboutissent pas car les garanties exigées sont souvent élevées. - Les projets agricoles existants au Rwanda et capables de financer certains promoteurs ayant des projets agro-pastoraux n'ont souvent pas d'analystes financiers capables d'élaborer les dossiers de financement. Les dossiers orientés chez eux n'aboutissent donc pas toujours. On pourrait envisager la constitution d'une banque des projets au niveau des préfectures qui serait gérée par un comité d'intervenants au développement global de la population dans cette préfecture.
Annexes éventuelles à consulter :	Annexe D 5 (1) a : Exemple d'une fiche de repérage réorientée

DETECTER

.....▶

MICRO-ENTREPRISES

Cible	Micro-entreprises identifiées
Objectif	Déterminer le degré de rentabilité Déterminer le montant du financement et délai de remboursement
Temps	Dans l'entreprise et ses environs; finalisation au siège de la cellule technique
Lieu	1 jour en entreprise, 1 à 5 jours au bureau
Responsables	Analystes financiers

Action :

Etudes technico-économiques

Modalités	Sur base des données brutes des fiches d'identification, la cellule technique sélectionne des projets à première vue intéressants. Les fiches sélectionnées sont transmises aux analystes financiers chargés de faire les études. L'analyste financier sur le terrain et, en compagnie de l'animateur, de l'entrepreneur et de l'encadreur, collecte les données techniques et sociales nécessaires à l'élaboration de l'étude technico-économique. L'analyste financier se charge de trouver les autres éléments non disponibles sur le lieu de travail de l'entrepreneur. La confection proprement dite du dossier technico-économique se fait à la cellule technique. Ce sont ces études qui permettent de détecter les entreprises rentables. L'étude porte sur les points suivants : I. <u>SOMMAIRE</u> - Promoteur - Intervention sollicitée - Montant de l'intervention - Conditions financières - Modalités de remboursement - Garanties .../.
Annexes éventuelles à consulter :	Annexe E 2 (1) a : Exemple d'étude technico-économique

II. RENSEIGNEMENTS SUR LE PROMOTEUR

- Noms et prénoms
- Adresse
- Age
- Etat civil
- Formation
- Stages
- Expériences
- Patrimoine
- Personnalité, etc.

S'il s'agit d'une association, indiquer sa dénomination, son siège social, quant et comment elle est née, autres activités de l'association, comité de gestion, fréquence des réunions, etc.

III. RENSEIGNEMENTS SUR LE PROJET

- Historique
- Objectif général
- Objectifs spécifiques
- Localisation
- Caractéristiques du produit
- Marché
- Moyens de production

IV. EXPLOITATION ACTUELLE

- Charges variables
- Charges fixes
- Chiffre d'affaires
- Compte d'exploitation

V. EXPLOITATION PREVISIONNELLE

- Evaluation des moyens de production supplémentaires
- Montage financier
- Charges variables
- Charges fixes
- Chiffre d'affaires
- Compte d'exploitation prévisionnelle
- Tableau d'emplois-ressources

VI. CONCLUSIONSDifficultés

Les données recherchées ne sont pas toujours faciles à trouver, par exemple, celles relatives au marché rural et à ce qui touche à la personnalité de l'entrepreneur. Pour une même question, le promoteur potentiel ne répond pas toujours la même chose. La réponse dépend de la façon dont est posée la question et de celui qui la pose. Toutes les données doivent donc être prises avec précaution et confrontées entre elles.

Annexes éventuelles
à consulter

SELECTIONNER

MICRO-ENTREPRISES

Objectif	Micro-entreprises dont les études de faisabilité ont été réalisées
Objectif	Financer des entreprises potentiellement viables Epargner aux entreprises non viables des charges financières qu'elles ne pourraient pas supporter
Temps	Aux bureaux de la cellule technique et au cours des réunions du comité interne (FBRD) et du comité d'agrément (FCP)
Lieu :	Chaque dossier prend au moins 2 heures dont une à la CT et une autre pendant la réunion
Responsables	Cellule technique (1er degré) Comité interne (2ème degré FBRD) et Comité d'agrément (2ème degré FCP)

Sélection des dossiers financiers

Modalités

- Si les conclusions de l'étude technico-économique sont négatives, le projet est, soit révisé (revoir les dimensions, le montant de financement et les charges à comprimer) soit rejeté s'il n'y a pas d'alternative.
- Les dossiers positifs sont soumis aux responsables du projet pour examen. Ceux-ci peuvent disposer d'une information sur le promoteur que l'analyste financier n'avait pas ou peuvent découvrir une erreur commise par l'analyste financier; le dossier est remis à l'analyste pour révision ou rejeté s'il ne remplit pas toutes les conditions exigées par le document de projet.
- Deux sortes de financement ont été mis au point suite aux différents types de promoteurs rencontrés :
 - . Certains promoteurs veulent commencer une activité mais n'en ont pas les moyens et n'ont pas d'idée sur l'évolution future de ces activités; il s'agit notamment des jeunes lauréats du CERA (jeunes ayant reçu, en centre de formation, une formation technique, mais n'ayant généralement pas d'expérience professionnelle), des jeunes souhaitant se lancer dans des transformations agro-alimentaires dont ils ne maîtrisent pas encore bien la technique. Ce sont des promoteurs inexpérimentés sans garanties matérielles mais qui ont la volonté de faire quelque chose. Le Fonds Coup de Pouce a principalement été créé pour ce type de promoteurs. Il est géré par la cellule technique et sert au financement des unités de production de très petite taille. Les prêts accordés sur ce fonds ne peuvent pas dépasser 70.000 FRW environ (600 dollars) chacun et ne sont pas productifs d'intérêts. Le remboursement est échelonné sur une année au maximum.

Annexes éventuelles
consulter :

- .../.
- Annexe E 3 (1) a : Procès-verbal d'un comité interne BRD
 - Annexe E 3 (1) b : Procès-verbal d'un comité d'agrément "Fonds Coup de Pouce (FCP)"
 - Annexe E 3 (1) c : Organisation du fonds "Coup de pouce"
 - Annexe E 3 (1) d : Listing des entreprises appuyées au cours de la phase pilote du projet

- . Un autre fonds d'un montant plus élevé a été placé à la BRD qui en assure la gestion. Ce fonds d'intervention sert au financement des projets dont le coût se situe entre 70.000 FRW et 3.000.000 FRW (600 US \$ - 25.000 US \$).

A compter de 1991 et de la mise en place du Programme d'Ajustement Structurel, le projet garantira 50 % du financement et la Banque interviendra pour 50 %. Ces prêts porteront un intérêt de 16 %. Ce taux sera bonifié par le projet "Appui aux micro-réalisations" qui en supportera 6 %. Le promoteur ne prendra en définitive qu'un taux d'intérêt de 10 %. Au cours de la phase pilote, le taux d'intérêt pour un emprunt à la B.R.D. était de 9 %. Le projet supportait 3 % et le promoteur 6 %. Le fonds d'intervention déposé à la B.R.D. rapportait au projet un intérêt de 4 %.

- . Les dossiers approuvés par les responsables du projet sont soumis au comité interne pour le cas des projets à financer sur le fonds BRD ou au comité d'agrément pour les projets à financer sur le fonds coup de pouce.

Le comité interne est composé par :

- un représentant du bailleur de fonds (PNUD)
- un représentant de l'Agence d'exécution (BIT) : CTP du projet
- un représentant du gestionnaire du fonds (BRD)
- un représentant du ministère de tutelle (MIJEUMA) : Directeur National du Projet

Le programme officer qui suit le projet au niveau du PNUD et l'analyste financier qui a fait l'étude sont invités comme observateurs.

Le comité d'agrément est composé par les responsables du projet et un représentant du Ministère de tutelle (Ministère de la Jeunesse et du Mouvement Associatif). L'analyste financier qui a fait l'étude y participe comme observateur.

Chacun des comités a deux responsabilités principales :

1. Analyser les dossiers aussi bien au niveau de la rentabilité du projet que de la personnalité du promoteur. C'est à peu près le même travail que celui qu'effectuent préalablement les responsables du projet mais "plus de têtes, plus d'idées".
2. Prendre une décision concernant le dossier : soit le projet est accepté et sera financé au plus tard dans les 30 jours qui suivent l'approbation; soit le dossier présente des imperfections et doit être revu, soit le projet ou le promoteur ne satisfait pas à tous les membres du comité et le projet est à rejeter.

Difficultés et alternatives

Dans la plupart des cas, les membres du comité interne ou du comité d'agrément ne connaissent pas le promoteur. Ils le jugent sur la base des renseignements fournis dans le dossier. Il incombe à l'animateur et à l'analyste financier de veiller à ce que ces renseignements soient sincères et que le dossier soit le plus complet possible.

Liens éventuelles
à consulter

STRUCTURER

.....▶

MICRO-ENTREPRISES

Cible	Micro-entreprises appuyés
Objectif	Autoformation et échanges d'expériences
Temps	2 réunions par commune et par an, 1 réunion préfectorale par an 1 réunion entre entrepreneurs des diverses préfectures par an
Lieu	
Responsables	Personnel du projet

Action :

Echanges entre les micro-entreprises

Modalités	* Suivant les besoins identifiés par le projet (et notamment par l'animateur préfectoral au cours de ses visites aux micro-entreprises, ou sur demande des micro-entrepreneurs eux-mêmes), le projet organise des rencontres entre entreprises ayant des points communs au niveau, soit de la structure (ex : associations mixtes ou non), soit des activités. Lors de ces rencontres, les entrepreneurs mènent une discussion centrée sur les problèmes déjà identifiés afin que chacun puisse profiter de l'expérience des autres. * En plus de ces rencontres organisées à la demande, le projet, dans son programme, organise des réunions des micro-entreprises appuyées dans lesquelles les entrepreneurs présentant des points communs échangent leurs expériences. Ces réunions se tiennent par zone à raison de : 2 réunions de 2 jours chacune par commune et par an (resp. : animateur préfectoral) 1 réunion de 3 jours par préfecture et par an (responsable : cellule technique) 1 réunion à Kigali de tous les entrepreneurs appuyés (responsable : cellule technique, à l'issue d'une phase du projet) * une revue de liaison trimestrielle "... BURARAHURWA" offre aux entrepreneurs appuyés une occasion de choix de communiquer entre eux ainsi qu'avec les autres entrepreneurs qui le désirent, par le biais des articles publiés. .../.
Annexes éventuelles à consulter :	Annexe E 4 (1) a : Exemple de rapport d'une réunion Annexe C 1 (2) a : Extraits de la revue

Difficultés et
Alternatives

- Dans l'organisation des réunions, il faut tenir compte de la diminution de la production qui en découle suite à l'absence des entrepreneurs de leurs entreprises
- Il arrive qu'un entrepreneur soit timide, hésitant ou fermé. La communication avec ses pairs devient alors difficile
- Les entrepreneurs ruraux comme tous les paysans n'étant pas habitués aux écrits, envoient très peu d'articles pour publication dans la revue. C'est pourquoi la documentaliste doit multiplier les interviews sur le terrain.

Annexes éventuelles
à consulter

STRUCTURER

.....▶

MICRO-ENTREPRISES

Cible	Micro-entreprises appuyées
Objectif	Créer une communauté d'objectifs entre certains promoteurs, pour accroître leur efficacité individuelle
Temps	Lors des réunions des promoteurs ainsi qu'au cours des visites aux promoteurs organisées par la cellule technique
Lieu :	
Responsables	Cellule technique Animateurs préfectoraux

Action :

Rapprochement d'artisans ayant des intérêts complémentaires

Modalités	Quand on remarque qu'un artisan ou un groupement d'artisans produit des articles dont un autre a besoin, le projet les met en contact pour favoriser la relation fournisseur - client. Ce fait de les regrouper avantage aussi bien l'un que l'autre : le fournisseur bénéficie d'un marché tandis que l'autre partie pourra bénéficier d'un travail bien et vite fait parce que le fournisseur bénéficie d'une formation et d'un suivi du projet avec qui le client est en relation. Le client pourra également bénéficier d'un crédit-fournisseur. Ce rapprochement se fait sous forme de discussions entre artisans concernés lors des rencontres organisées par le projet. Le projet assure aux deux parties un appui pour que la production, la livraison et le recouvrement se déroulent convenablement. Un rapprochement peut également s'opérer lors d'achats de matières premières et autres fournitures afin de bénéficier d'un effet de quantité (remises de prix pour achats groupés, en particulier). Un autre type de rapprochement peut s'effectuer au niveau du transport, aussi bien pour les approvisionnements que pour la livraison des produits finis. Le projet aide également les artisans à se rapprocher en vue d'une demande ou d'une revendication par exemple envers l'administration (diminution des taxes, participation aux soumissions, etc.).
Difficultés	Personnalités de certains artisans (sérieux, honnêteté, individualisme, dynamisme) La connotation parfois négative des "associations d'artisans" due aux échecs et problèmes qu'elles ont rencontrés ces dernières années au Rwanda.
Annexes éventuelles à consulter :	

ASSISTER

.....>

MICRO-ENTREPRISES

Cible	Micro-entreprises dont l'identification s'est avérée positive
Objectif	Provoquer, chez le promoteur, une réflexion constructive au sujet des divers aspects de son entreprise
Temps	Une journée par entreprise
Lieu	Dans l'entreprise
Responsables	Analystes financiers Animateurs

Action : Assistance directe au cours de l'étude technico-économique

Modalités

Lors de la collecte des données pour l'élaboration de l'étude, l'analyste financier et l'animateur discutent avec l'entrepreneur des activités de son entreprise.

A cette occasion, l'entrepreneur apprend à formaliser son idée d'entreprise et à examiner d'un oeil critique son évolution.

Les sujets abordés dans ces discussions concernent les processus de fabrication, l'organisation de l'atelier, les approvisionnements en matières premières, les débouchés commerciaux, la concurrence, l'outillage, le personnel d'exécution éventuel, le prix de revient et le prix de vente des produits, les financements extérieurs avec leurs avantages et leurs suggestions, les outils de gestion indispensables, etc.

Dans certains cas, une initiation aux techniques de gestion est effectuée dès ce stage, afin d'améliorer les chances d'obtention d'un prêt.

L'accueil de l'équipe technique par le promoteur est généralement très positif, non seulement pour des raisons strictement financières (perspective d'obtenir un prêt), mais aussi pour des motifs d'image de marque.

Le ressort psychologique mis en oeuvre ici est que lorsqu'un promoteur, en général d'origine paysanne, discute avec des gens venus de la ville, ou est accompagné pour certaines démarches, il gagne une certaine considération de la part de son entourage. Ceci contribue à donner à son entreprise une image positive : le promoteur commence à être perçu comme un entrepreneur dynamique car il a fait les premiers pas pour améliorer sa situation.

.../.

Annexes éventuelles
à consulter :

Difficultés et
alternatives

Une étude de faisabilité peut être négative pour diverses raisons. Néanmoins, quelques éléments de l'étude peuvent être positifs et exploitables. Le projet a souvent de la peine à faire comprendre aux promoteurs dans ce cas qu'ils ont intérêt à exploiter ces éléments positifs. L'objectif est de leur faire comprendre qu'ils peuvent, à partir du diagnostic élaboré en commun avec la cellule technique, prendre des mesures pour améliorer leur entreprise.

Annexes éventuelles
à consulter

ASSISTER

.....▶

MICRO-ENTREPRISES

Cible

Micro-entreprises appuyées

Objectif

Amélioration de la production par un équipement plus performant

Temps

Activité continue en entreprise

Lieu

Responsables

Cellule technique

Action :

Appui technologique

Modalités

Les besoins en appui technique sont généralement identifiés par l'animateur ou par le promoteur lui-même. Le promoteur en saisit la cellule technique directement ou par le biais de l'animateur préfectoral.

La cellule technique recherche les fournisseurs potentiels par téléphone, lettre, fax, visite des magasins, contacts avec les personnes mieux renseignées.

La cellule technique informe le promoteur des résultats de ces investigations et l'aide directement à faire des achats.

Une autre forme d'assistance technologique est effectuée par le spécialiste en transformation agro-alimentaire du projet lors de l'analyse des produits (normes et qualité) et dans la recherche de nouveaux produits ou de nouveaux procédés de fabrication (cf Annexe E 5 (2) a).

Il en va de même pour l'appui fourni par les autres spécialistes (travail du cuir, du bois, etc.).

Difficultés et alternatives

Procédures d'importation très lourdes, même pour le petit matériel de production :

- obtention de licences d'importation
- procédures de dédouanement.

Annexes éventuelles à consulter :

Annexe E 5 (2) a : Exemple de fiches d'appui technique agro-alimentaire

ASSISTER

.....▶

MICRO-ENTREPRISES

Cible	Micro-entreprises appuyées
Objectif	Améliorer les conditions de travail de l'entrepreneur (production, vente, taxes, approvisionnements)
Temps	Moments variables suivant le dynamisme et la disponibilité des services à contacter
Lieu	Bureaux des services à contacter
Responsables	Cellule technique

Action :

Appui vis-à-vis de l'administration

Modalités

- 1) Les promoteurs financés sur le fonds BRD bénéficient d'un appui étroit de la cellule technique du projet dans leurs démarches en vue de l'obtention de ces crédits. L'analyste financier accompagne le promoteur à la comptabilité publique pour payer les frais d'acte notarié, chez le notaire pour signer les contrats, à la BRD pour retirer les chèques ou les bons de commande pour un matériel d'une valeur supérieure ou égale à 3.000 US \$ et à la Banque Nationale du Rwanda (BNR) pour toucher les chèques.
- 2) La cellule technique intervient également pour la recherche de solutions aux problèmes particuliers ou d'ordre général rencontrés par les artisans vis-à-vis de l'administration :
 - simple orientation de l'entrepreneur, tout en lui fournissant les moyens pour qu'il établisse lui-même les contacts nécessaires
 - intervention directe du projet auprès des services et personnes concernés avec ou en représentant le promoteur pour augmenter sa crédibilité
 - rôle intermédiaire entre le promoteur et les services de l'administration

Difficultés

- Lourdeur administrative
- Barrières législatives
- Comportement des personnes à contacter (dynamisme, bonne volonté, disponibilité, intérêt/mépris vis-à-vis du monde rural)

Annexes éventuelles
à consulter :

Annexe E 5 (3) a : Demande d'exemption

FORMER

.....>

MICRO-ENTREPRISES

Cible	Micro-entrepreneurs appuyés
Objectif	Améliorer les aptitudes des entrepreneurs à mieux gérer leurs entreprises
Temps	Lors du déblocage du crédit + formation continue une fois par mois + réunions organisées par la CT 2 fois/an/commune et 1 fois/an/préf.
Lieu	A Kigali, dans les entreprises, dans les communes et dans les préfectures
Responsables	La cellule technique et les animateurs

Action :

Formation en gestion et en marketing

Modalités

1. Quand l'entrepreneur vient toucher son crédit, la cellule technique lui dispense une formation préalable sur la tenue du livre de caisse et, selon sa capacité d'assimilation, la tenue des fiches de stock. Ces deux documents et le livret de banque permettent à l'entrepreneur de connaître l'actif de son entreprise et au projet de suivre l'utilisation du crédit. A cette occasion, l'entrepreneur s'achète un livre de caisse vierge et le projet lui donne des fiches de stock.
2. Arrivé dans son entreprise, l'entrepreneur reçoit, dans la même semaine ou la semaine suivante, la visite de l'animateur préfectoral qui approfondit la formation reçue à Kigali. Par la suite, l'animateur préfectoral doit passer dans chaque entreprise de son ressort au moins 2 heures par mois en compagnie de l'agent de changement pour continuer la formation sur la tenue des autres documents comptables tels que :
 - le facturier
 - le carnet de reçus
 - les livres des achats et des ventes
 - le livre des salaires
 - les fiches des dettes et des créances
 - le livre des immobilisations
 - l'établissement des bilans et des comptes d'exploitation

./.

Annexes éventuelles
à consulter :

- Annexe E 6 (1) a : Modèles de documents de gestion utilisés par les promoteurs
Annexe E 6 (1) b : Photocopie d'un article pédagogique de la revue

On aborde également d'autres domaines comme :

- l'approvisionnement des matières premières
- l'organisation de l'atelier
- les étapes de la fabrication
- le prix de revient et le prix de vente
- la commercialisation (recherche du marché, fidélisation de la clientèle, etc.)

3. Deux fois par an, l'animateur réunit tous les entrepreneurs appuyés commune par commune pour des échanges d'idées et d'expérience. L'animateur préfectoral fait à cette occasion un rappel de la formation dispensée en se faisant aider par les agents de changement de la commune et par les entrepreneurs les plus doués à cet égard.
4. Une fois par an, la cellule technique organise une réunion de 3 jours de tous les entrepreneurs appuyés au niveau préfectoral dans lesquelles, en plus des thèmes principaux (échanges des entrepreneurs entre eux et échanges entre eux et le projet), les analystes financiers du projet font un approfondissement de la formation en gestion et en marketing.
5. Grâce à la revue de liaison "... BURARAHURWA", la cellule technique dispense à ses lecteurs (et en particulier aux entrepreneurs appuyés) une formation en marketing et en gestion sous la forme d'articles rédigés dans un style simple et souvent illustrés de dessins.

FORMER

.....▶

MICRO-ENTREPRISES

Cible	Micro-entreprises appuyées
Objectif	Améliorer la qualité des produits Diversifier la production
Temps	A la demande de l'entrepreneur ou sur décision du projet
Lieu	Dans l'entreprise concernée ou dans des entreprises plus expérimentées
Responsables	Entrepreneurs appuyés plus expérimentés ou spécialistes sous contrat

Action :

Formation en techniques de production

Modalités	A la demande d'un entrepreneur qui veut améliorer la qualité de ses produits ou qui veut lancer un nouveau produit, la cellule technique recherche un spécialiste ou une entreprise capable de dispenser la formation nécessaire; puis passe un contrat de courte durée à cet effet. Dans les domaines où le projet dispose de ses propres spécialistes (agro-alimentaire et métiers du cuir), ceux-ci sont chargés des formations correspondantes. Dans la recherche d'autres formateurs, priorité est donnée aux entrepreneurs expérimentés appuyés par le projet. La formation se fait soit, dans l'entreprise du bénéficiaire, soit dans l'entreprise du formateur soit encore, dans le cas de plusieurs bénéficiaires, dans un endroit choisi dans l'intérêt commun. Le financement de cette formation est décidé cas par cas avec en principe, prise en charge d'au moins une partie des frais par le promoteur formé. Le reste des frais est supporté par le projet.
Difficultés et alternatives	Les spécialistes ne sont pas toujours disponibles
Annexes éventuelles à consulter :	Annexe E 6 (2) a : Schéma pédagogique de fabrication du ketch-up

SUIVI

MICRO-ENTREPRISES

Cible	Micro-entreprises appuyées
Objectif	Identifier les difficultés afin de prendre à temps les mesures correctives Donner confiance à l'entrepreneur en lui prouvant qu'il ne fait pas cavalier seul
Temps	Suivi très étroit par l'animateur au moins 2 h/mois Suivi plus espacé par la cellule technique
Lieu	Dans les entreprises
Responsables	Les animateurs préfectoraux, la cellule technique, agents de changement

Action :

Suivi-diagnostic des entreprises

Modalités

Le suivi diagnostic des entreprises appuyées consiste à leur rendre régulièrement visite, de passer en revue les différents indicateurs du fonctionnement de l'entreprise, de recenser les difficultés rencontrées et, dans la mesure du possible, y apporter immédiatement les remèdes appropriés.

Le suivi-diagnostic fait l'objet d'une "fiche de suivi" portant schématiquement sur les points suivants :

- remboursement de l'emprunt
- chiffre d'affaires
- prévisions chiffrées d'activité pour la période à venir
- tenue des documents de gestion
- approvisionnements
- organisations d'atelier
- outillage et machines
- gestion du personnel
- commercialisation

Une partie de la fiche sert à consigner les difficultés rencontrées et les éventuelles solutions apportées par le visiteur.

Le modèle actuel de la fiche de suivi (cf annexe E 7 (2) a) est appelé à évoluer prochainement. Les visites de suivi-diagnostic s'effectuent selon trois modes différents :

.../.

Annexes éventuelles
à consulter :

- Annexe E 7 (1) a : Fiche de suivi
- Annexe E 7 (1) b : Exemple de fiche remplie
- Annexe E 7 (1) c : Lettre annonçant une visite

- * Les animateurs (2 par préfecture) passent par chaque entreprise au moins une fois par mois. Ces visites se font soit à l'improviste (pour s'assurer du sérieux de l'entrepreneur), soit sur rendez-vous donné par l'animateur, soit encore sur demande de l'entrepreneur. A la fin du projet, cette tâche reviendra aux agents de changement.
- * Chaque fois que les analystes financiers vont sur le terrain recueillir des renseignements pour l'élaboration des études de faisabilité, ils rendent visite aux entreprises déjà appuyées se trouvant dans les environs pour se rendre compte de la situation et relever les difficultés et les performances. Ils soumettent leurs conclusions aux responsables du projet pour prise de décision éventuelle. L'analyste financier résout sur place les questions relevant de sa compétence.
- * Les responsables du projet programment souvent des visites aux entrepreneurs pour les encourager ou pour résoudre un problème important. Au cours de ces visites qu'ils effectuent, soit seuls, soit en accompagnement d'autorités tant nationales qu'internationales, les responsables s'informent sur la santé et l'évolution de l'entreprise.

**Difficultés et
alternatives**

La plupart des entrepreneurs appuyés sont honnêtes et dynamiques. Il existe toutefois une faible proportion d'entrepreneurs de mauvaise foi qui détournent le crédit à d'autres fins et se cachent chaque fois qu'un agent du projet cherche à les rencontrer.

Annexes éventuelles
à consulter.

SUIVI

MICRO-ENTREPRISES

Cible	Les agents de changement et animateur Micro-entrepreneurs
Objectif	Améliorer la capacité de gestion des entrepreneurs et la capacité de formation et d'encadrement des agents de changement et des animateurs
Temps	La première année du projet
Lieu	
Responsables	Cellule technique

Action :

Production du matériel pédagogique

Modalités	Sur base de l'expérience de terrain de la cellule technique et des contacts fréquents qu'elle a eu, au cours de la phase pilote, avec les entrepreneurs ruraux, divers outils pédagogiques ont été élaborés ou sont en cours de production. Les documents sont élaborés directement en langue nationale par la cellule technique. A. Les documents pédagogiques pour la gestion s'adressent à deux groupes distincts : 1) Les animateurs et les agents de changement : - la fiche de repérage - la fiche d'identification - la fiche de suivi - le module de gestion conçu spécialement pour les formateurs de terrain - les outils de diagnostic des micro-entreprises pour les agents de changement. 2) Les micro-entrepreneurs ruraux qui utiliseront une version du module de gestion sous forme de fiches plastifiées .../.
Annexes éventuelles à consulter :	Annexe E 7 (2) a : Synopsis du module de formation en gestion avec illustrations Annexe E 7 (2) b : Liste d'ouvrages de formation en gestion utilisés par le projet

- B. Le matériel de formation en technique de production est de contenu et de forme divers suivant le domaine et le type de formation technique (dessins, fiches techniques, échantillons ...)

Pour compléter ce matériel et consolider l'aspect auditif et visuel, le projet a recourt à la radio pour passer des programmes d'information/formation en esprit d'entreprise, élément de base de gestion, etc.

Un clip vidéo sera produit pour informer le futur entrepreneur des diverses étapes qu'il devra suivre pour démarrer et faire prospérer son entreprise

Difficultés et
alternatives

Difficultés :

Une partie seulement du matériel de formation disponible est adaptée à la situation vécue par les entrepreneurs ruraux au Rwanda. Les documents sont disponibles généralement en Français, Anglais ou Espagnol. Or, la majorité des rwandais en zone rurale ne parle que la langue nationale : le Kinyarwanda. Le projet a essayé de dépasser l'étape de compilation et de produire un matériel original en Kinyarwanda ayant comme fil conducteur une idée qui a germé lors de l'utilisation de la méthode GMT "Pour une meilleure gestion dans le secteur informel" par D. et P. BAS, à savoir la comparaison entre un bébé et une entreprise naissante.

Afin de donner plus d'ouverture à l'utilisation de ce matériel, le projet collabore et teste son matériel avec les entrepreneurs mais aussi avec d'autres projets d'appui aux entreprises, par exemple un projet d'appui aux entreprises féminines en zones urbaines et rurales.

Alternative :

Le projet s'inspire d'ouvrages d'origines diverses traitant de formation en gestion pour étoffer les formations dispensées.

Une liste non exhaustive de ces ouvrages figure en annexe E 7 (3) b